

Document: EB 2019/127/13
Agenda: 5(d)
Date: 2019
Distribution: Public
Original: English



الاستثمار في السكان الريفيين

المسودة النهائية لتقرير فريق استعراض الأقران الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرعجون:

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

Joseph Eichenberger

كبير مقيمي المصرف الأوروبي للإنشاء

والتعمير

ورئيس فريق استعراض الأقران الخارجيين

رقم الهاتف: +44 7584 686 424

البريد الإلكتروني: eichenbj@ebrd.com

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والعشرون بعد المائة

روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019

للاستعراض

وظيفة التقييم في الصندوق

تقرير فريق استعراض الأقران الخارجيين

المسودة النهائية

25 يونيو/حزيران 2019

المحتويات

1	موجز تنفيذي
4	مقدمة لاستعراض الأقران الخارجيين
1	الإجراءات المتخذة بشأن توصيات استعراض الأقران الخارجيين لعام 2009
3	سياسة التقييم
5	الحوكمة في المجلس وانخراطه
8	استقلالية مكتب التقييم المستقل
1	برنامج عمل مكتب التقييم المستقل
13	نظام التقييم الذاتي للإدارة
15	استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات
17	دليل التقييم
20	مسائل الميزانية
22	الملحق 1: مذكرة عن تقدير شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في أبريل/نيسان 2019 للصندوق

موجز تنفيذي

يعرض هذا التقرير نتائج استعراض الأقران الخارجيين المستقل لوظيفة التقييم في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (الصندوق)، والذي شرع فيه مكتب التقييم المستقل وأذن به المجلس التنفيذي. وتم الانتهاء من استعراض سابق للصندوق في عام 2009؛ وتمثل هذه الاستعراضات الدورية ممارسة جيدة في المنظمات المقارنة. وأجرى الاستعراض خبراء التنمية والتقييم رفيعو المستوى استنادا إلى نهج أقره المجلس التنفيذي للصندوق.

وخلص الفريق إلى أن الهيكل العام لنظام التقييم في الصندوق وتشغيله (بما في ذلك الأنشطة الرئيسية لمكتب التقييم المستقل، والإدارة والمجلس) يتوافق بشكل عام مع النظام الذي لدى مؤسسات التمويل الدولية المقارنة ويتسق على نطاق واسع مع المعايير المهنية المعمول بها. ويوفر مكتب التقييم المستقل وظيفة تقييم أولية جيدة ومزودة بموارد كافية ويصدر مجموعة واسعة من منتجات التقييم بمستوى جيد عموما من الناحية التقنية. وقد أدخل تحسينات مهمة خلال العقد الماضي، بما في ذلك إرساء استقلالية مؤسسية قوية ولا جدال بشأنها. وتولي الإدارة اهتماما كبيرا بعمل مكتب التقييم المستقل. ودمجت وظائف التقييم الذاتي المعززة بشكل أكثر منهجية في عملياتها وأدخلت إطارا جديدا طموحا لإدارة النتائج. كما أن انخراط المجلس من خلال لجنة تقييم مخصصة يتسم بالمنهجية والقوة؛ ويقدر الأعضاء دور مكتب التقييم المستقل بشكل كبير ويهتمون بشدة بعمله ونتائجه. ويعكس كل ذلك الالتزام الكبير والجهد المبذول والتقدم المحرز على جبهات متعددة.

غير أنه يتعين أن تتكيف نظم التقييم أيضا عندما تتغير الظروف وحسب ما تقتضيه التجربة، وتكون بحاجة إلى اغتنام الفرص لإجراء تحسينات كبيرة. ويخلص الفريق أن هذا هو الحال في الصندوق الآن. وقد تراكمت خبرة في إطار النهج الحالي على مدار عقد من الزمن، بعضها إيجابي وبعضها سلبي. وفي الوقت نفسه، حدثت تغييرات كبيرة في سياسات التقييم ونظمه والتفكير بشأنه في المنظمات المقارنة. وداخل الصندوق، أطلقت الإدارة والمجلس مبادرات داخلية رئيسية تؤثر تأثيرا مباشرا على نطاق المؤسسة فيما يتعلق بإدارة الأداء وتقييمه. ولكل من هذه الأسباب، يرى الفريق أن هناك ما يستلزم أن تتكيف نظم التقييم في الصندوق مع الحقائق الجديدة. وبخلاف ذلك، وتطلعا للمستقبل، هناك فرصة حقيقية لتعزيز الأهمية الاستراتيجية للتقييم وإسهامه في أداء الصندوق في وقت يتسم بطموح مؤسسي كبير وتوقعات كبيرة من جانب أصحاب المصلحة.

ويجب أن يكون الهدف الرئيسي للتقييم هو المساهمة في تحقيق أداء مؤسسي أعلى. ومن أجل القيام بذلك، يتعين أن ينتج التقييم عملا ذا صلة في الوقت المناسب ويحظى بالتقدير ويُستفاد منه. ولكي يكون الأمر كذلك، يجب أن يكون التقييم مسؤولية مشتركة، ويجب تحديد أدوار ومسؤوليات مكتب التقييم المستقل والإدارة والمجلس بوضوح.

ويقدم هذا التقرير مجموعة من النتائج والتوصيات المستمدة من هذه المقترحات الأساسية ويعكس بشكل مباشر أيضا تجربة الصندوق وظروفه. وتعتبر النتائج والتوصيات قوية وواسعة النطاق وستواجه في بعض الحالات عقبات أمام تحقيقها. ولكن جميعها قابل للتحقيق بشكل كامل ضمن موارد الصندوق وقدراته الحالية. وفي الحالات التي يكون فيها النظام الحالي قويا، يحدد التقرير طرقا للبناء عليه. وفي الحالات الأخرى، يُحدد نقاط الضعف والفرص الضائعة، وتُقدم توصيات لتغيير بعض الممارسات والافتراضات القائمة منذ فترة طويلة.

ويرى الفريق أن تنفيذ توصياته سيؤدي إلى وظيفة تقييم أكثر فعالية وأعلى قيمة في الصندوق؛ وسيسهم ذلك بدوره بشكل مباشر في وجود نظام أكثر منهجية وقوة لإدارة النتائج والأداء على النحو الذي يسعى إلى تحقيقه أصحاب المصلحة في الصندوق ومجلسه وعملاؤه. وتعد وظيفة التقييم المحدثة والمعاد تحديد غرضها في الصندوق وسيلة حيوية لتحقيق الطموحات المؤسسية.

ويؤدي كل من مكتب التقييم المستقل والإدارة والمجلس أدوارا بالغة الأهمية. فدور مكتب التقييم المستقل الفريد كجهة راعية و"جهة صاحبة" للعناصر الرئيسية يعطيه مسؤوليات خاصة. والإدارة هي صاحبة العناصر الحاسمة الأخرى وسيتعين أن تتولى دور القيادة وأن تحقق الأهداف في هذه المجالات. والأهم من ذلك، هو الدور الأساسي للمجلس في اعتماد التغييرات اللازمة، وضمان عمل الجهات الفاعلة المختلفة في نفس الاتجاه، وتوفير الاتجاه العام.

النتائج الرئيسية:

- في حين أن سياسة التقييم الحالية عملت بشكل جيد إلى حد ما، فإن هناك حاجة إلى تغييرات لتعكس التجربة السابقة والسياق المتغير. ولا يوجد هدف مشترك وتوقعات مشتركة بشأن التقييم بين مكوناته المختلفة.
- من شأن التغييرات في عمليات وأدوات تقدير الأداء وتقييمه، ولا سيما تلك الخاصة بمكتب التقييم المستقل، أن تحسن كفاءتها وفعاليتها وقيمتها.
- من شأن وجود مزيج عام مختلف من منتجات مكتب التقييم المستقل، مقترنا بإدارة وعمليات داخلية أبسط أن يوفر قيمة أعلى للجماهير المتعددة ضمن الموارد المتاحة.
- من شأن استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات أن تساعد على موازنة الخيارات التشغيلية مع السياسات، وأن تتيح إجراء الاستعراضات والاتفاق على الأولويات والأهداف، ودمج الخبرة والفرص.
- تحول ميزانية مكتب التقييم المستقل التي يتسم تصميمها بالجمود دون اتباع نهج أكثر استراتيجية إزاء برنامج العمل، وتؤدي إلى إعاقة قدرة مكتب التقييم المستقل على الاستجابة للظروف والفرص المتغيرة.

التوصيات:

- 1- **تنقيح سياسة التقييم للتركيز بقوة أكبر على المسائل الاستراتيجية، وتوفير قدر أكبر من الفائدة والقيمة المؤسسية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المناسبة عبر المكونات المتعددة لنظم التقييم في الصندوق.**
- 2- **تنقيح دور (اختصاصات) لجنة التقييم لضمان الإشراف الكامل على وظائف التقييم والإبلاغ عن النتائج على نطاق الصندوق. ويجب توفير خدمات الأمانة على نفس الأساس المعمول به في حالة لجان المجلس الأخرى.**
- 3- **تبسيط عمليات مكتب التقييم المستقل الداخلية والإجراءات بشكل كبير للحد من كثافة استخدامها للموارد، وزيادة التفويض الداخلي للسلطة وتوسيع نطاق المبادرات وتشجيع العمل البناء بين مكتب التقييم المستقل والإدارة. وينبغي أن يشمل ذلك العمليات المتصلة بالمنتجات، والمنهجيات المحددة، والعمل المشترك بين موظفي مكتب التقييم المستقل والإدارة.**

- 4- ينبغي أن ينفق مكتب التقييم المستقل مزيج منتجاته على أساس متطلبات دقيقة من الموارد للمنتجات الفردية، ومسح مفصل لآراء جميع الجماهير الرئيسية حول المنتجات الحالية والمرتبقة، بما في ذلك الأغراض المقصودة والقيمة المنتظرة منها.
- 5- ينبغي أن تجري الإدارة استعراضا موازيا لمنتجات التقييم الذاتي الخاصة بها لتوضيح الأهداف والمسؤوليات، وضمان القيمة والاستخدام.
- 6- ينبغي أن يعد مكتب التقييم المستقل استراتيجية متعددة السنوات لتنفيذ سياسة التقييم، بالتشاور مع الإدارة وأن يوافق عليها المجلس، وأن يحدد الأهداف والمسؤوليات قصيرة إلى متوسطة المدى. وينبغي استكشاف إمكانية التنسيق مع دورة تجديد موارد الصندوق.
- 7- ينبغي إعداد دليل تقييم جديد. وينبغي أن يشمل الدليل المسائل المتعلقة بالتقييم، والمنتجات والعمليات على نطاق المؤسسة، وأن يضمن تغطية موسعة لمسائل التقييم مثل التمايز بين الجنسين والحقوق. وينبغي أن يكون الوضوح والبساطة من الأهداف التوجيهية. وينبغي أن يقود مكتب التقييم المستقل العملية، ولكن يجب أن تكون هذه العملية تشاورية وأن تُنفذ بالاشتراك مع الإدارة.
- 8- ينبغي تبسيط ميزانية مكتب التقييم المستقل بشكل كبير ومواعمتها من حيث الهيكل العام مع الميزانية الإدارية العامة للصندوق. ويجب تقليل درجة الجمود العالية القائمة حاليا والحد من الإفراط في المواصفات للسماح لمكتب التقييم المستقل بإدارة الموارد بشكل أكثر مرونة وفعالية.

مقدمة لاستعراض الأقران الخارجيين

كلف مجلس الصندوق بإجراء استعراض الأقران الخارجيين للاضطلاع بتقدير خارجي لوظيفة التقييم الكلية في الصندوق، والتي تشمل وظيفة التقييم المستقل والتقييم الذي تقوده الإدارة وانخراط المجلس التنفيذي. والهدف الرئيسي من هذا الاستعراض هو تعزيز مساهمة وظيفة التقييم في فعالية الصندوق الإنمائية وكفاءته المؤسسية. كما يسعى استعراض الأقران إلى تعزيز المعرفة والثقة في التقييمات واستخدامها من جانب الهيئات الرئاسية والإدارة العليا للصندوق؛ وتحسين سياسة التقييم وممارسته؛ وبناء القدرات الداخلية؛ ودعم استخدام نتائج التقييم على نطاق أوسع في نظام إدارة الأداء في الصندوق.

الفريق المعني بإجراء الاستعراض

الخبراء الاستشاريون

أعضاء الفريق

Keith Leonard، المدير السابق، إدارة التقييم بمصرف التنمية الآسيوي، ونائب كبير المقيمين في المصرف الأوروبي للإتشاء والتعمير	Joseph Eichenberger، كبير المقيمين في المصرف الأوروبي للإتشاء والتعمير (الرئيس)
Penny Hawkins، الرئيس السابق لإدارة التقييم في وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، ووزير الخارجية والتجارة في نيوزيلندا	Susanne Frueh، مديرة الإشراف الداخلي باليونسكو ورئيسة فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم

Lars Christian Oxe، كبير الخبراء الاستشاريين التقنيين، دائرة التقييم في الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية

ويعتبر عمق واتساع خبرة الفريق الذي يجري استعراض الأقران الخارجيين عاملين مهمين، وهما بالفعل أساسه المنطقي. ويختلف الاستعراض الخارجي من هذا النوع عن التقييم الرسمي من حيث إن آراء القائمين بالاستعراض تمثل، بناء على خبرتهم، مصدرا صالحا، وفي الواقع مهما للغاية، دعما للاستنتاجات.

الطريقة

قام الفريق والخبراء الاستشاريون بزيارات مستقلة إلى روما لإجراء مقابلات فردية وجماعية ونسقوا تنظيم حلقات العمل. والتقى الفريق بأعضاء المجلس والإدارة العليا وغيرهم. والتقى الخبراء الاستشاريون أساسا بالمديرين والموظفين. وأجرى الخبراء الاستشاريون المعنيون باستعراض الأقران الخارجيين مسوحات مستقلة للموظفين والهيئات الرئاسية؛ والخبراء الاستشاريين لمكتب التقييم المستقل؛ وخبراء التقييم الذاتي. وأجرى الخبراء الاستشاريون المعنيون باستعراض الأقران الخارجيين تقييما للجودة لعينة من تقارير مكتب التقييم المستقل. واستعرض أعضاء الفريق والخبراء الاستشاريون جميع الوثائق ذات الصلة. وحضر أحد الخبراء الاستشاريين استعراض الأقران الخارجيين حلقة عمل في سري لانكا، وهو إجراء ختامي لأحدث تقييم قطري.

القيود

إن عدم وجود بيانات تسجيل الوقت والتكلفة لمختلف المنتجات والخدمات التي ينتجها التقييم، سواء أكان ذلك تقييما مستقلا أو ذاتيا، يعني أنه لا يمكن إجراء تقييمات مقارنة للكفاءة. وبالمثل، لا توجد بيانات كمية، أو نوعية كافية بالفعل، عن الفوائد المستمدة من التقييم، وبالتالي لم يتيسر أيضا تحليل التكلفة والفوائد والقيمة مقابل المال - حيث إن التكلفة غير معروفة إلى حد كبير، ولا يتم تحديد الفوائد كميا.

الإجراءات المتخذة بشأن توصيات استعراض الأقران الخارجيين لعام 2009

تعكس الجوانب الرئيسية لنظام التقييم الحالي للصندوق نتائج وتوصيات استعراض الأقران الخارجيين السابق، الذي أنجزه ووافق عليه مجلس الصندوق في عام 2009. وقد أُجري تقييم دقيق لتنفيذ هذه التوصيات السابقة، والتي كانت موجهة إلى كل من مكتب التقييم المستقل والإدارة والمجلس. وقد تم تنفيذ معظم التوصيات كلياً أو جزئياً، مما ساهم في العديد من نقاط القوة الواضحة التي تتمتع بها وظيفة التقييم في الصندوق الآن. غير أن الاستعراض يحدد أيضاً المسائل التي لا تزال فيها النتائج والتوصيات الصادرة عن تقييم عام 2009 ذات صلة، والتي يتعين توسيع العمل عليها.

الالتزام باستقلالية مكتب التقييم المستقل

تم تدوين استقلالية مكتب التقييم المستقل وتحظى بالاحترام الكامل داخل المنظمة؛ ولا يبدو أن هناك أي سبب فوري للقلق بشأن هذه المسألة على الرغم من الحاجة إلى اليقظة المستمرة.

إشراف أقوى من المجلس على مكتب التقييم المستقل ومساءلة مكتب التقييم المستقل

تم تعزيز إشراف لجنة التقييم على مكتب التقييم المستقل في جزء منه لضمان استقلالية مكتب التقييم المستقل. وتعمل اللجنة الآن بشكل منهجي مع مكتب التقييم المستقل وتوفر منتدى مهم لمناقشة مسائل التقييم. ويحدد هذا الاستعراض مسائل أوسع نطاقاً عن الاستراتيجية والإشراف والمساءلة عبر النظام الكامل للتقييم في الصندوق - بما في ذلك مكتب التقييم المستقل والإدارة والمجلس.

دور التقييمات الذاتية للإدارة في التصنيفات الإجمالية

أصبح هناك الآن اعتماد أكبر بكثير على تصنيفات التقييمات الذاتية التي تثبت من صحتها مكتب التقييم المستقل للإبلاغ العام عن الأداء. ويحدد الاستعراض العديد من المشاكل المتعلقة بالدور الحالي لعمليات التثبيت ووزنها ومكانها في مزيج المنتجات الأوسع نطاقاً لمكتب التقييم المستقل.

تعزيز التعلم والتغذية الراجعة من التقييمات

اتخذ مكتب التقييم المستقل والإدارة خطوات، ولكن كان التقدم الإجمالي متواضعاً. وتشمل العوامل الرئيسية المساهمة بتصميم منتجات التقييم ومزيجها وتدبير الموارد والعمليات والديناميات الداخلية.

تحسين جودة منتجات مكتب التقييم المستقل

أحرز تقدم لزيادة أهمية وتحسين جودة منتجات مكتب التقييم المستقل؛ وتم تحديث دليل التقييم؛ ووافق مكتب التقييم المستقل والإدارة على مواعيد طرائق العمل. وي طرح الاستعراض مسائل تتعلق بالموارد والعمليات بشأن استعراض جودة مكتب التقييم المستقل ومزيج المنتجات الكلي.

على الإدارة أن تعزز التقييم الذاتي

يُستخدم التقييم الذاتي بشكل متزايد للمساعدة في تقييم النتائج الإنمائية، ويبدو أن التقدم الذي أحرز في المرحلة الأولى من إطار الفعالية الإنمائية للإدارة واعداء؛ وتحسن جودة التقييم الذاتي والاهتمام به. وتتطلب حلقات التغذية الراجعة بشأن ضمان الجودة والتعلم تشديدا واهتماما مستمرا.

تحسين كفاءة التكلفة في مكتب التقييم المستقل

تؤدي محدودية البيانات والمقاييس المتاحة إلى صعوبة إجراء التقييمات المتعلقة بالتكلفة؛ ومع ذلك، يبدو أن هناك فرصا كبيرة جدا لزيادة كفاءة التكلفة في مكتب التقييم المستقل وقيمتها المضافة.

سياسة التقييم

الخلفية

كان الصندوق أحد أوائل منظمات الأمم المتحدة التي تضع سياسة للتقييم، وعكست على نطاق واسع الممارسة الجيدة وكانت خطوة كبيرة إلى الأمام عندما تمت الموافقة عليها لأول مرة في عام 2003. وتم تنقيح السياسة في عام 2011 استجابة لاستعراض الأقران الخارجيين لعام 2009. وتحتوي السياسة على عناصر مهمة تعتبر على نطاق واسع أساسية وممارسة جيدة مثل ترسيخ استقلالية وظيفة التقييم، وعملية تعيين المدير، وتعزيز الدور الذي تؤديه لجنة التقييم، وضمان عملية مستقلة للميزانية. وتم تعديل هذه السياسة عدة مرات بين عامي 2013 و2015، حيث كان معظمها لتعديل إجراءات اختيار وتعيين المدير، والمسائل التأديبية التالية لتحقيق النزاهة والجدول الزمني المنقح للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وكانت سياسة التقييم مساهما رئيسيا في الوصول إلى تقييم أكثر قوة في الصندوق.

وعلى مدار العقد الماضي، كانت هناك العديد من التطورات المهمة التي تتعلق بالتقييم والأداء المؤسسي والنتائج المؤسسية، وليس داخل الصندوق فقط، ولكن أيضا في المنظومة الأوسع نطاقا الذي يعد الصندوق جزءا منه. وعلى الصعيد الداخلي، ينفذ الصندوق سلسلة من الإصلاحات. وكانت هناك تطورات مهمة في مجتمعات التنمية والتقييم الأوسع، مثل تنقيح عام 2016 لقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وتؤثر أهداف التنمية المستدامة وخطة عام 2030 تأثيرا كبيرا على الطريقة التي سيتعين على المؤسسات، بما في ذلك الصندوق، أن تنتهجها إزاء التقييم وما هو المتوقع منها عند قيامها بذلك.

وأعطت هذه التطورات، إلى جانب تقييم لما يقرب من عقد من الخبرة بشأن السياسة الحالية، الفريق سياقاً أكثر حداثة وصلة يمكن من خلاله النظر فيما إذا كانت سياسة التقييم الحالية تعمل بشكل جيد وكانت مناسبة للمستقبل. وعلى نطاق أوسع، تشمل سياسات التقييم التي اعتمدها الجهات المقارنة مؤخرا (مثل برنامج الأغذية العالمي) على عناصر جديدة مهمة، تعكس أيضا الخبرة والممارسات الجيدة المتطورة، والتي تعد ذات صلة ومرغوبة للصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، حدد تحليل الفريق لتجربة التنفيذ في الصندوق احتياجات وفرصا مهمة يمكن تعزيزها. وترد النتائج الرئيسية أدناه.

النتائج الرئيسية

تركز السياسة الحالية بشدة على ترسيخ استقلالية مكتب التقييم المستقل، وهي من معظم الجوانب سياسة لمكتب التقييم المستقل وليست سياسة للصندوق. وهي لا تتناول عناصر أخرى لا تقل أهمية من التقييم في الصندوق، أو لا تشملها بشكل كاف.

ولا يمكن تحقيق التقييم الفعال في مؤسسة مثل الصندوق إلا من خلال نهج للمؤسسة بالكامل، وتحديد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المستقلة ولكن المترابطة لكل من الإدارة ومكتب التقييم المستقل والمجلس. فعلى الرغم من أن بعضا من ذلك يرد في السياسة الحالية، إلا أنه لم يتم تطويره بشكل كاف لضمان الوضوح الكافي فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات المختلفة لكل "الجهات" الثلاث المسؤولة عن التقييم في الصندوق، والأهم من ذلك، كيف ينبغي أن تعمل معا لتحقيق الهدف المشترك المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي. وكانت التجربة في المؤسسات الأخرى التي قامت بتشكيل (بإعادة تشكيل) سياسات التقييم بهذه الطريقة إيجابية؛ ويميل الوضوح إلى المساهمة في زيادة الملكية والتوقعات المشتركة وانخفاض مستويات الاحتكاك.

وعلى سبيل المثال، لم تتم الإشارة بوضوح إلى أنه من صلاحية المجلس وحده تحميل الإدارة المسؤولية عن النتائج، وأنه على مكتب التقييم المستقل تقديم نتائج مستقلة وموثوقة إلى المجلس والإدارة. وبالمثل، تقع مسؤولية إبلاغ المجلس بالأداء المؤسسي على عاتق الإدارة، شأنها شأن المسؤولية عن وجود إطار فعال لرصد النتائج والأداء.

ولا تحدد السياسة الحالية بما فيه الكفاية الأغراض الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها التقييم في الصندوق، والمبادئ الأساسية اللازمة لدعمه. فبيان الغرض الحالي، وهو "تعزيز المساءلة والتعلم في الصندوق"، يتعلق بالوسائل وليس الغايات، وبالتالي فهو ذو قيمة محدودة في وضع أساس يمكن إعداد استراتيجية بناء عليه. ومن الواضح أن هناك آراء متباينة بشدة بشأن هذه المسائل الحرجة ولا يوجد اتفاق عليها داخل المنظمة. ومن شأن نظرية تغيير بسيطة أن تحدد الإسهام المتوقع للتقييم (كل من التقييم المستقل والتقييم الذاتي) في الأداء المؤسسي، ومسارات تحقيق ذلك.

وأكد مسح استعراض الأقران الخارجيين أن التوقع الأول هو أن تسهم نظم التقييم في التعلم من أجل تحسين الأداء المؤسسي؛ أي أن التقييم ينبغي أن يولد معرفة مفيدة لتحسين المشروعات والسياسات والاستراتيجيات وعمليات الأعمال الجديدة. والأولوية الممنوحة الآن للمساءلة، كما هو مفهوم تقليدياً، أقل بكثير مما كان متوقعا، ومن المرجح جدا أن تكون أقل أيضا مما كانت عليه قبل 10 سنوات.

وهناك رأي ضمني واسع النطاق يفيد بأن التقييم يُنفذ عن طريق توفير منتجات محددة. وما يحظى بتقدير أقل بكثير، بما في ذلك داخل مكتب التقييم المستقل، هي الأهمية والقيمة العالية لاستكمال منتجات التقييم بخدمات التقييم.

ويبدو أن الوعي المؤسسي الأوسع نطاقا بسياسة التقييم الحالية محدود وهناك تباين كبير بين الدوائر؛ إذ مالت الدوائر التي كانت على علم به إلى أن تكون محايدة فيما يتعلق بوفائه للغرض. وهناك حاجة إلى بناء وعي أعمق عبر المؤسسة بالمبادئ الرئيسية اللازمة للتقييم الفعال في الصندوق والامتثال لها.

والسياسة الحالية موجهة بشدة نحو العمليات ووصفية للغاية؛ فجزء كبير من هذه المواد يجب أن يكون في دليل التقييم. وهناك تركيز قليل على أنواع المسائل الاستراتيجية والهيكلية الأساسية التي تحتاج إلى الوضوح والتسوية على المستوى المؤسسي. ولا تبين هذه السياسة بالتفصيل مبادئ التقييم الرئيسية التي يتعين أن يطبقها نظام التقييم في الصندوق ولا يبدو أنها تضع معايير لنهج أكثر استراتيجية لاختيار خطة العمل. فإدراج العملية والمسائل التقنية في سياسة التقييم نفسها ستفرض قيوداً كبيرة للغاية، كما ستسهم في عقلية الامتثال وتثبط الابتكار وحل المشاكل بطريقة إبداعية سعياً لتحقيق الأهمية الاستراتيجية والأثر.

المسائل الرئيسية التي يتعين تناولها

✓ ينبغي أن تتضمن سياسة التقييم الجديدة وظيفة التقييم بأكملها في الصندوق. وينبغي تحديد الأدوار والمسؤوليات المستقلة والجماعية للمجلس والإدارة ومكتب التقييم المستقل والاتفاق عليها.

✓ ينبغي أن تحدد سياسة التقييم الجديدة المبادئ الأساسية التي يستند إليها التقييم في الصندوق والأغراض الأساسية المتوقع أن يحققها التقييم؛ ومن شأن الاتفاق على هذه الأمور على مستوى السياسة أن يقلل بشكل حاد صعوبات التنفيذ.

- ✓ ينبغي أن تؤكد سياسة التقييم الجديدة الاستقلالية الهيكلية والوظيفية لمكتب التقييم المستقل، وتوضح أن التقييم الفعال على المستوى المؤسسي يحتاج أيضا إلى انخراط بناء مستمر من جانب "أصحاب" التقييم الرئيسيين الثلاثة - مكتب التقييم المستقل والإدارة والمجلس.
- ✓ على عملية إعداد سياسة التقييم الجديدة للصدوق بأكمله أن تشرك رسميا جميع الأطراف المهتمة بالأمر. وينبغي أن تضمن عملية تشاورية وتعاونية تؤدي إلى اتفاق بين مكتب التقييم المستقل والإدارة وموافقة المجلس. وتوفر عملية الإعداد المشترك وموافقة المجلس المتبعة لاتفاقية التنسيق المبرمة مؤخرا بين مكتب التقييم المستقل/الإدارة الأخيرة نهجا تم اختياره.
- ✓ ينبغي أن تكون السياسة موجزة وألا تركز إلا على المسائل الاستراتيجية والهيكلية الرئيسية؛ وينبغي أن يغطي دليل التقييم المسائل التفصيلية للمنتجات والعمليات والطرائق، حيث يمكن تحديثه بسهولة أكبر حسب الحاجة.
- ✓ ينبغي أن تعكس السياسة قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم لعام 2016 بحيث تعكس، في جملة أمور، تركيزا أكبر على الفائدة وتعبير عن دور التقييم مقابل المبادئ والأهداف والغايات المتفق عليها دوليا (مثل خطة عام 2030 والتفويض المقبل لمعايير لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي) والتزاما قويا بالانخراط في التقييمات المشتركة والمنفذة على نطاق المنظومة.
- ✓ ينبغي أن تنص سياسة التقييم الجديدة على إجراء تقييم مستقل/استعراض الأقران لوظيفة التقييم في الصدوق بشكل دوري (على سبيل المثال كل 4-5 سنوات)
- ✓ يمكن أن تعكس السياسة المنقحة بشكل مفيد التفكير الجديد بشأن مشاركة الحكومة والمستفيدين في التقييم (كل من التقييم الذاتي والتقييم المستقل)، ودور مكتب التقييم المستقل والإدارة في تنمية قدرات التقييم في البلدان المستفيدة.

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 الصدوق.

الحكومة في المجلس وانخراطه

تقع المسؤولية النهائية عن الحوكمة المؤسسية والإشراف على التقييم والأداء المؤسسي على عاتق المجلس التنفيذي. ونظرا لتفويض السلطة من جانب المجلس إلى لجنة التقييم بحكم الواقع، فإنها تعمل كحلقة وصل بالغة الأهمية بين مكتب التقييم المستقل والإدارة والمجلس فيما يتعلق بمعظم مشاكل التقييم وتقدير الأداء الإنمائي. وتسهم جودة وفعالية هذا الانخراط بشكل مباشر في التصورات المؤسسية الأوسع نطاقا بشأن التقييم. ويتم الآن توفير الجوانب الرئيسية لهذا الدور وتنفيذها بشكل جيد. غير أن الفريق حدد أيضا العديد من المجالات الرئيسية التي لم يتم فيها الوفاء بالتوقعات وحيث يمكن لتغييرات بسيطة أن

تحقق مكاسب كبيرة. ويمكن تحقيق بعضها عن طريق تنقيح سياسة التقييم؛ وسيحتاج البعض الآخر تعديل اختصاصات اللجنة.

النتائج الرئيسية

هناك اهتمام كبير ومشاركة كبيرة من المجلس في تقارير مكتب التقييم المستقل. وتحظى هذه التقارير باهتمام كبير من المجلس، بقدر أكبر بكثير من القاعدة في فريق التعاون في مجال التقييم والأمم المتحدة. فمن خلال هذه اللجنة، يكون لدى المجلس رؤية مباشرة لجزء كبير من ناتج برنامج العمل الشامل لمكتب التقييم المستقل.

غير أن دور مكتب التقييم المستقل، باعتباره الهيئة الأساسية للجنة التقييم، يسهم في العديد من المسائل ذات الأهمية. أولاً، فإنه يضع الإدارة أساساً في موقف المستجيب لنتائج مكتب التقييم المستقل، وهو ما يميل إلى تعزيز التركيز القوي على الامتثال والمساءلة؛ ومن المؤشرات على ذلك هي الدرجة العالية جداً وغير العادية التي تقبل بها الإدارة ببساطة توصيات مكتب التقييم المستقل.

وهناك تصور قوي بوجود تباين في المواقف والمصادقية النسبية التي يعطيها المجلس لمواد مكتب التقييم المستقل ومواقفه مقارنة بالإدارة. ويقوض ذلك إجراء حوار أكثر تعمقا وفعالية بشأن النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم بشكل أكثر فعالية في المساءلة والتعلم المؤسسي، وفي إشراف المجلس ذاته وتأثيره.

ويعزز هذا التصور التوترات غير المنتجة بين مكتب التقييم المستقل والإدارة، ويسهم بشكل مباشر في حدوث احتكاكات مع المجلس. فهناك تصور سائد على نطاق واسع بأن هذه المسألة تمثل عاملاً رئيسياً يعمل ضد إجراء حوار بناء في الصندوق يكون فيه مكتب التقييم المستقل والإدارة أصحاب مصلحة مشتركة ويتمتعان بنفس المركز أمام المجلس، وأن يكون الأداء المؤسسي طويل الأجل هدفاً مشتركاً بينهما.

وهناك آراء قوية ومنتزعة بشأن الرقابة على جدول أعمال لجنة التقييم وإدارته. فهناك إجماع على أن تأثير مكتب التقييم المستقل هو المهيمن. ويرى مكتب التقييم المستقل أن هذا الأمر ضروري لضمان أن يكون لديه مكانة وصوت مناسبين، وكعنصر رئيسي في استقلاليته. وترى الإدارة من الناحية الأخرى القليل من الملكية لجدول الأعمال أو التأثير عليه؛ وتشارك على النحو المشار إليه أعلاه أساساً كمستجيب، وغالباً ما تكون في موقف دفاعي.

ويشكل تصور وجود تأثير غير متكافئ على جدول أعمال لجنة التقييم، وما يصاحب ذلك من عدم وجود ملكية مشتركة، الآن عقبة حقيقية أمام زيادة فعالية لجنة التقييم.

ويختلف هيكل الإشراف الحالي للجنة تابعة للمجلس ومخصصة للتقييم فقط (كما هو موضح من اسمها، وهو أمر فريد بين أعضاء فريق التعاون في مجال التقييم)، وتحديدًا وظيفة التقييم المستقل، اختلافًا كبيراً عن المؤسسات المقارنة في فريق التعاون في مجال التقييم. فقد وضعت جميع اللجان الأخرى على نطاق أوسع مهام تشمل مجموعة أوسع من المسائل ذات الصلة بالفعالية الإنمائية المؤسسية والمساءلة والنتائج. ويمكن التعبير عن الاختلاف بشكل عام على النحو التالي: تركيز خاص على التقييم (أساساً مجموعة من الأدوات والعمليات) مقابل تركيز أوسع على الغرض المقصود من التقييم (وهو الأداء المؤسسي والنتائج). وغالباً ما يعكس هذا التركيز الأوسع للجان لدى المنظمات أعضاء فريق التعاون في مجال التقييم الآخرين في اسم اللجنة، حيث إن "اللجنة المعنية بالفعالية الإنمائية" هو الاسم الأكثر شيوعاً.

وتؤكد التجربة في المنظمات الأخرى أيضا على أن اللجنة المكلفة بالتركيز على النتائج والفعالية الإنمائية يمكن أن توفر مواءمة أفضل مع المسائل الاستراتيجية العليا التي تهتم المجالس وتغطية أفضل لها. ويتيح ذلك للجان التابعة للمجلس بالعمل بما يتجاوز مسائل التقييم الضيقة حيث يمكن أن يساعد ذلك في تحقيق أهدافه المؤسسية الأوسع. وعبر منظومة المؤسسات المالية الدولية، خلصت اللجان التابعة للمجلس إلى وجود قيمة عالية في تكريس وقت أكبر نسبيا والتركيز على المسائل الأكبر مقابل التقييمات الخاصة بالمشروعات ذات الأهمية المحدودة. ومن شأن انخراط مكتب التقييم المستقل والإدارة مع اللجنة في هذا السياق، على قدم المساواة، أن يعطي للمجلس فرصة أفضل بكثير للحصول على فهم أكمل للمسائل والحقائق والخيارات.

وتعتبر اللجان المُشكّلة على هذا النحو في المنظمات الأخرى بمثابة قنوات مهمة من الناحية الاستراتيجية لإبلاغ المجلس بالمسائل ذات الفعالية الأوسع، والاحتياجات والفرص كما يراها كل مكتب التقييم المستقل والإدارة. وعموما، يُرى أن ذلك يجعلها أداة أكثر فعالية للمساءلة.

وفيما يتعلق بالرقابة على جداول أعمال اللجنة، فإن الفريق ليس على علم بوجود أي ممارسة مكافئة للممارسة الحالية في الصندوق. ففي المنظمات المقارنة، يكون سكرتير المنظمة مسؤولا عن إدارة جداول أعمال اللجان وإصدار محاضر الاجتماعات. وتُلتَمَس مدخلات من الإدارة والهيئات المكافئة لمكتب التقييم المستقل، ويتم الاتفاق على المحتوى بشكل متبادل في جميع الحالات، وتتخذ اللجنة نفسها القرارات النهائية بشأن جدول الأعمال ومحتوى محاضر الاجتماعات. ويعمل هذا الترتيب بفعالية في المنظمات الأخرى.

المسائل الرئيسية التي يتعين تناولها

✓ سيؤدي توسيع نطاق المهمة/الاختصاصات الحالية للجنة التقييم من مكتب التقييم المستقل/التقييم فقط إلى الفعالية الإنمائية الشاملة للصندوق إلى تحقيق فوائد كبيرة للصندوق.

✓ ينبغي أن يكون الهدف هو الإشراف الواضح على النطاق الكامل للمسؤوليات المتعلقة بالتقييم والنتائج، بما في ذلك تقارير النتائج والعمليات الخاصة بمكتب التقييم المستقل والإدارة. وسيساعد ذلك في تحويل تركيز المجلس ومكتب التقييم المستقل والإدارة من الوسائل (التقييم) إلى الغايات (أثر الصندوق). وسوف يتم تحميل كل من الإدارة ومكتب التقييم المستقل بشكل أكمل وأكثر إنصافا المسؤولية عن أداء الوظائف التي تتداخل بشكل لا مفر منه مع بعضها البعض والقيّمة.

✓ يمكن تقديم إرشادات من خلال مهام/اختصاصات اللجان المقارنة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى التي عززت فعالية المجلس في الإشراف الاستراتيجي ومناقشات النتائج. والفريق ليس على علم بأي حالة تُنظر فيها إلى هذا الوضع على أنه يمثل أي شيء غير تطور إيجابي.

✓ وظيفة الأمانة الخاصة باللجنة تتبع بشكل سليم مكتب السكرتير؛ وينبغي استشارة مكتب التقييم المستقل والإدارة عن كُتب فيما يتعلق بجدول أعمال اللجنة ومحاضر الاجتماعات. ويجب توخي الحذر لضمان أن يحتفظ مكتب التقييم المستقل بمساحة كافية على جدول الأعمال يسمح في الوقت نفسه بتفاعل أفضل مع الإدارة بشأن المناقشات المتعلقة بمنتهجات مكتب التقييم المستقل.

التوصية 2:

تتفح دور/اختصاصات لجنة التقييم لضمان الإشراف الكامل على وظائف التقييم والإبلاغ عن النتائج على نطاق الصندوق. وبنبغي توفير خدمات الأمانة على نفس الأساس المعمول به في حالة لجان المجلس الأخرى.

استقلالية مكتب التقييم المستقل

الخلفية

حدد استعراض الأقران الخارجيين لعام 2009 الاستقلالية الرسمية والفعلية لمكتب التقييم المستقل باعتبارها مصدرا بالغا للقلق وقدم توصيات لإرساء الاستقلالية بما لا يدعو للشك. ونفذت هذه التوصيات بالكامل، مما أدى بشكل مباشر إلى العديد من السمات التنظيمية والإجرائية الأساسية للتقييم في الصندوق التي نراها الآن. فالاستقلالية الهيكلية والوظيفية لوحدة التقييم ضرورية بالفعل لمهمة الوحدة ومصداقيتها وقدرتها على المساهمة بشكل إيجابي في الفعالية المؤسسية والأداء المؤسسي.

النتائج الرئيسية

أصبح مبدأ وواقع استقلالية مكتب التقييم المستقل متجذرين بعمق الآن. وفي مكتب التقييم المستقل بمعايير فريق التعاون في مجال التقييم ويظهر امتثالا شبه كامل لأبعاد الاستقلالية الأربعة التي وضعها فريق التعاون في مجال التقييم – الاستقلالية التنظيمية، والسلوكية، وتجنب تضارب المصالح، والحماية من التدخل الخارجي. وبالمقارنة مع معظم وظائف التقييم في الأمم المتحدة، فإن استقلالية مكتب التقييم المستقل واضحة وتحظى بالحماية. ويرى الفريق أن الاستقلالية لا تواجه أي تهديد مادي، وإن كانت اليقظة مطلوبة.

ولدى الفريق شواغل إزاء استقلالية مكتب التقييم المستقل التي لا تتعلق بسماته الرسمية بل بالطريقة التي أصبحت مفهومة ومطبقة في الممارسة العملية. ويرى الفريق أن هناك فرصا ضائعة للانخراط بشكل أعمق ويحقق فائدة متبادلة بين مكتب التقييم المستقل والإدارة، فضلا عن مشاكل حقيقية تتعلق بالعزلة المؤسسية. ويؤدي ذلك إلى إعاقة فعالية مكتب التقييم المستقل الأوسع نطاقا ويقوض القيمة الأكبر والمساهمة المحتملة للتقييم في الصندوق.

وتنص الإجراءات الحالية على وجود اتصالات رسمية بأشكال مختلفة بين مكتب التقييم المستقل والإدارة، وعادة في سياق أعمال تقييم محددة. ولكن على الرغم من وجود فرص مهمة للانخراط البناء فيما يتجاوز الحد الأدنى مما هو مطلوب، فإنها تبدو غير مستكشفة إلى حد كبير. والنتيجة هي انخراط يميل إلى أن يتسم بالطابع الرسمي ويُنظر إليه في كثير من الأحيان على أنه لأداء الواجب فقط. ويؤكد ذلك التصور الواسع الذي يفيد بأن التبادل الأكثر عمقا والتفاعلي غير مرغوب فيه، مما يميل بدوره إلى إبعاد المشاركين وتقليل القيمة المحتملة لهذه التبادلات كمصدر للرؤى. وفي الأساس، يبدو أن هناك تفسير جامد للغاية من قبل مكتب التقييم المستقل للاستقلالية السلوكية؛ وشواغل إزاء تضارب المصالح الملحوظ؛ وربما تركيز مفرط على بُعد المساءلة في التقييم كما هو مفهوم تقليديا؛ وتقدير لفرصة التعلم ذي الاتجاهين بأقل من قيمتها.

ويولي مكتب التقييم المستقل أهمية خاصة لتجنب أي تصور بشأن تضارب المصالح، وهو بالفعل شاغل مهم. غير أن الفريق يرى أن هذا الاهتمام أصبح مفرطاً وأصبح الآن عقبة أمام التبادلات الاستشارية والتشاورية غير الرسمية بين مكتب التقييم المستقل والإدارة والتي تقع في قلب التعلم المؤسسي وتحسين الجودة. وعلى سبيل المثال، من المرجح أن يشكل الدعم غير الرسمي الذي يقدمه موظفو مكتب التقييم المستقل بشأن استفسارات الإدارة حول الدروس في سياق تصميم المشروعات الجديدة أو المشاركة في استعراض منتصف المدة فرصاً لإضافة القيمة لمكتب التقييم المستقل من خلال تقديم خدمة أكثر من أن يتسبب في أي نتيجة سلبية عن طريق تجاوز الخط الافتراضي لتضارب المصالح. فتجنب تضارب المصالح لا يعني عدم الانخراط في العمل.

ويسهم التركيز القوي على التصنيفات والمشاركين بين العديد من عمليات التبادل الرسمية بين الإدارة ومكتب التقييم المستقل أيضاً في تهيئة بيئة يتم فيها اكتشاف الأخطاء والتفاوض بدلا من التبادل. وتتم مناقشة المشاكل المتعلقة بالتصنيفات أدناه.

المسائل الرئيسية التي يتعين تناولها

- ✓ يمكن تناول المسائل المحددة المتعلقة بالاستقلالية بفعالية في سياق النتائج والتوصيات الأخرى. وتشمل هذه توضيحات بشأن سياسة التقييم؛ والتغييرات في العمليات والممارسات؛ وإرسال مدير مكتب التقييم المستقل، ونائبه، والإدارة العليا في الصندوق، والمجلس إشارات واضحة عن معنى استقلالية المكتب لباقي المنظمة؛ وإقامة اتصالات وعلاقات يومية بين مكتب التقييم المستقل/الإدارة.
- ✓ من الواضح أن حجم ونوعية الحوار بين مكتب التقييم المستقل والإدارة يرتبطان بشكل مباشر بتصورات عن المسافة المفرطة والانخراط غير الفعال. وسيكون كل من موظفي مكتب التقييم المستقل وموظفي الإدارة مصدرا جيدا لتوفير اقتراحات محددة من أجل إجراء تحسينات.
- ✓ عند توضيح السبب الذي يدعو إلى مزيد من التركيز على تقديم خدمات التقييم، وإقامة علاقة أكثر انخراطا وتعاوناً بين مكتب التقييم المستقل والإدارة، يدرك الفريق تماماً أنه يجب توفير المجال لتحقيق ذلك. وكشفت المقابلات التي أجريت مع موظفي مكتب التقييم المستقل على وجه الخصوص أن برنامج العمل الثقيل مقارنة بالموارد المتاحة من الموظفين يشكل عائقاً رئيسياً أمام الانخراط الأوثق.

برنامج عمل مكتب التقييم المستقل

صياغة برنامج العمل

يقوم مكتب التقييم المستقل بإعداد برنامج عمل سنوي يضع التزامات محددة فيما يتعلق بالأنشطة ذات الأولوية ونطاق وعدد منتجات التقييم التي سيتم إنتاجها. وبرنامج العمل هو المحدد الأساسي لانخراط مكتب التقييم المستقل مع الإدارة والمجلس؛ ويعرض كيف يعترف مكتب التقييم المستقل بتنفيذ مهمته وتطبيق سياسة التقييم؛ وهو في نهاية المطاف العامل المحدد لإسهام مكتب التقييم المستقل الأوسع في أداء الصندوق وفعاليتها.

وبرزت مسائل وشواغل إزاء برنامج العمل في التقييمات الذاتية التي أعدها كل من مكتب التقييم المستقل والإدارة لهذا الاستعراض. وتعطي نتائج مسح انخراط موظفي مكتب التقييم المستقل أهمية كبيرة للمسائل التي تتدفق مباشرة من محتوى برنامج العمل وإدارته وموارده. وطرح العديد من الموظفين نفس المسائل أثناء المقابلات. وتشمل المسائل التوتر بين الالتزامات الثقيلة والموارد الفعلية المتاحة، وأعباء العملية الواسعة وجمودها، والافتقار النسبي للمشاركة في خيارات برنامج العمل. وأجرى الفريق استعراضا وثيقا لبرنامج العمل وحدد عددا من النتائج فيما يتعلق بصياغة برنامج العمل وتنفيذه وتزويده بالموارد. ويناقش قسم لاحق المزيج الحالي من المنتجات، والذي يرى الفريق أنه ذو أهمية خاصة.

النتائج الرئيسية

تتسم عملية صياغة برنامج العمل السنوي لمكتب التقييم المستقل بخمس سمات جديرة بالملاحظة: هناك تغيير طفيف في الهيكل الأساسي والمحتوى من سنة إلى أخرى؛ ويتم تطويرها داخليا بشكل حصري تقريبا للإدارة العليا لمكتب التقييم المستقل؛ وتعرض درجة عالية جدا من التفاصيل والخصوصية بشأن العناصر الفردية؛ والجمهور الذي تستهدفه هو المجلس (وليس مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة)، فالمجلس هو صاحب المصلحة؛ وهناك درجة عالية من الإفراط في البرمجة مقارنة بالموارد المتاحة من الموظفين.

ومن السمات الأخرى لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل، والمثيرة للانتباه، هي حجمه الكبير وتنوعه بالنسبة لحجم المؤسسة وتركيزها على قطاع واحد. فمن حيث عدد "عمليات التنفيذ" الفردية، فإن برنامج عمل مكتب التقييم المستقل كثير الأعباء وفقا لمعايير فريق التعاون في مجال التقييم مقارنة بحجم عمليات الصندوق.

ويستخدم مكتب التقييم المستقل "إطارا للانتقائية" لتحديد أولويات التقييمات التي يتعين إدراجها في الخطة - المعايير عملية، وتبدو الأداة مفيدة. ففي الممارسة العملية، ليس من الواضح إلى أي مدى تُستخدم الأداة في ضوء التعليقات التي تلقاها الفريق. وتوضح المقارنة عبر السنوات أن خطة العمل مبنية على مجموعة أساسية من عمليات التنفيذ الثابتة إلى حد ما. ولا يبدو أن سياسة التقييم ولا دليل التقييم ينصان على أن الحال ينبغي أن يكون على هذا النحو. ويتم تقديم قائمة بالمنتجات للسنتين التاليتين، ولكن دون مناقشة مستفيضة عن سبب أو كيفية إسهامها في أي استراتيجية أكبر لمكتب التقييم المستقل. ولم يجر استعراض استراتيجي لمحتوى برنامج عمل مكتب التقييم المستقل وتركيزه في السنوات الأخيرة.

ويجري المجلس فحصا دقيقا للغاية لبرنامج العمل، وصولا إلى عدد المنتجات الفردية المختلفة والاحتياجات ذات الصلة من الميزانية مقابل الأرقام المماثلة للسنة (السنوات) السابقة. ومن بين التأثيرات الأخرى، يفضل هذا النهج بشدة الاستمرارية ويميل إلى العمل ضد الابتكار والتكيف. كما أنه يميل إلى "تثبيت" كل عمليات التنفيذ، مما يترك لمكتب التقييم المستقل قدرة قليلة على التكيف على أساس الظروف أو الفرص الجديدة.

وتخضع درجة التلقائية العالية للعملية بشكل كبير نطاق المشاورات الأوسع المتعلقة بالمحتوى المحتمل (والقيمة المتصورة منها). فهناك قدر قليل جدا من المشاورات الهادفة مع الإدارة في بداية العملية فيما يتعلق بالمحتوى المحتمل؛ ولا يتم التماس آراء الإدارة بشأن الاهتمامات والأولويات والفائدة المحددة للأجزاء المختلفة من العمل كجزء من عملية الإعداد. وترى الإدارة أدلة قليلة على أن آرائها المتعلقة ببرنامج عمل مكتب التقييم المستقل تؤخذ بعين الاعتبار. والتشاور الداخلي لمكتب التقييم المستقل بشأن محتوى برنامج العمل محدود جدا وفقا للموظفين.

وبشكل عام، تؤدي العملية التحضيرية الحالية إلى درجة عالية من استمرارية عمل مكتب التقييم المستقل، مما يؤدي إلى درجة عالية من القدرة على التنبؤ فيما يتعلق بالمتطلبات من الميزانية والمنتجات المقدمة إلى المجلس. غير أنها لا تشجع أيضا على الاستجابة الفعالة لطلبات المستخدمين أو الفرص غير المتوقعة؛ وتعمل في اتجاه معاكس للتخطيط الاستراتيجي الفعال؛ كما أنها تفوض الحاجة إلى مزيد من الانخراط الاستراتيجي مع الإدارة وموظفي مكتب التقييم المستقل والملكية الأعمق التي تنتج عنها.

مشاكل يجب معالجتها:

- ✓ هناك حاجة إلى استعراض شامل لتركيز برنامج العمل ومحتواه القائم منذ أمد طويل. وتشمل المسائل الرئيسية تقييم المساهمة النسبية لمختلف المنتجات في الأهداف المؤسسية، وفهما أفضل لمتطلبات/اهتمامات جماهير مكتب التقييم المستقل المختلفة.
- ✓ تحتاج عملية برمجة عمل مكتب التقييم المستقل إلى عنصر يتسم بمرونة أكبر بكثير لتخطيط وإدارة المحتوى والتنفيذ. وسيطلب ذلك مزيدا من التقدير الاستراتيجي والمتعدد السنوات للمحتوى من جانب مكتب التقييم المستقل، على أن يخضع ذلك لاستعراض المجلس وموافقته ويتضمن إجراء مشاورات أكثر منهجية مع الإدارة.
- ✓ تتمثل الممارسة الحالية في الانتهاء من معظم المنتجات خلال سنة الميزانية؛ ومن شأن برنامج عمل متجدد أن يقلل الضغط الواقع على الموظفين ويؤدي إلى تنفيذ أكثر فعالية.
- ✓ هناك حاجة إلى تقليل البرمجة الزائدة لخلق مساحة من أجل: الانخراط بشكل أكبر؛ والتركيز بقدر أكبر على الفائدة والاستخدام وليس التنفيذ؛ وتجربة النهج الجديدة أو المبتكرة؛ وإدراج عناصر إضافية لاغتنام الفرص في برنامج العمل؛ وتبديد شواغل الموظفين المتعلقة بالإفراط في العمل.
- ✓ سيكون التشاور بقدر أكبر داخل مكتب التقييم المستقل مصدرا قيما للرؤى بشأن العمل المستقبلي المفيد وسيؤدي كذلك إلى تحسين انخراط الموظفين وملكيتهم.

✓ من شأن استراتيجية متعددة السنوات لمكتب التقييم المستقل أن توفر الوسائل المؤسسية اللازمة للعمل على المسائل الناقصة حاليا ومعالجتها؛ ويتم تناول هذه المسألة بمزيد من التفصيل أدناه.

التنفيذ

نفذ مكتب التقييم المستقل برنامج عمل كبيرا ومعقدا باستمرار في الموعد النهائي المحدد وفي حدود الميزانية المخصصة له. وحظى ذلك بتقدير كبير من جانب المجلس ووفر للمجلس والإدارة ومكتب التقييم المستقل درجة عالية من اليقين في التخطيط. وهناك قدر كبير من الوضوح والخصوصية داخل مكتب التقييم المستقل فيما يتعلق بالمسؤوليات والجدول الزمني المحددة لبند العمل الفردية، وكذلك للموارد المخصصة لتنفيذها. وبمجرد تسوية وتعيين برنامج العمل، يتحول تركيز مكتب التقييم المستقل إلى الجانب العملي، ولكن بشكل حصري تقريبا إلى التنفيذ. ويتبع إنتاج جميع المنتجات المبادئ التوجيهية لعملية مكتب التقييم المستقل الداخلية المفصلة للغاية.

النتائج الرئيسية

توفر عمليات مكتب التقييم المستقل إمكانية التنبؤ وممارسة معيارية لجميع المنتجات، يتبعها عن كثب موظفو مكتب التقييم المستقل وخبرائه الاستشاريون. غير أنها وصفية جدا وجامدة. وتشدد على الالتزام بالمواعيد النهائية واتباع المبادئ التوجيهية، وبالتالي تؤدي إلى نهج أداء الواجب فقط.

والاستعراض الداخلي للجودة كثير المتطلبات، حيث يقتضي في معظم الحالات استعراضات داخلية متعددة واعتماد من كبار الموظفين. وفي حين يؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى ضمان الجودة بموثوقية، فإنه يضيف وقتا كبيرا وتكاليف كثيرة من حيث الموارد الداخلية بصرف النظر عن القيمة التي يمكن أن يضيفها؛ ويقلل انخراط موظفي مكتب التقييم المستقل، وملكتهم وفي نهاية المطاف الدافع الذي لديهم للعمل؛ وهو لا يميز ولا يستوعب الحالات التي يكون فيها التحسين الإضافي للجودة غير محتمل أو غير ضروري.

وتتعلق مسألة أخرى تستهلك الموارد باستخدام التصنيفات. فيمكن أن تؤدي المناقشات الداخلية المستفيضة بين مكتب التقييم المستقل والإدارة بشأن تصنيفات مشروعات محددة إلى استهلاك وقت وطاقة الموظفين غير المدرجين في الميزانية في حالات محددة دون المساهمة، وفقا لرأي الكثيرين، في تقديم قيمة كبيرة وحقيقية لفئات الجمهور المتعددة التي تصل إليها منتجات مكتب التقييم المستقل. غير أن هناك رأيا مفاده أن حدوث هذه الحالات قد انخفض في السنوات الأخيرة. وعلى الرغم من التحسن، ينبغي استعراض الجدوى والقيمة المضافة من إعطاء مثل هذا الوزن للتصنيفات، خاصة إذا كان تركيز التقييم يبتعد بعض الشيء عن النظرة التقليدية للمساءلة ويقترب أكثر نحو التعلم.

تدبير الموارد

يناقش هذا القسم مسائل مختارة حول تخصيص الموارد ضمن ميزانية مكتب التقييم المستقل المتفق عليها؛ وتناقش العديد من مسائل ميزانية مكتب التقييم المستقل الأوسع نطاقا في قسم آخر من التقرير. والسمة الرئيسية هي أنه يتم تخصيص الميزانية ووقت الموظفين مسبقا لكل نوع من أنواع المنتجات على أساس معاملات العمل المقدر والمستخدم لسنوات عديدة. ولا تتوفر بيانات عن الاحتياجات الفعلية من الموارد (مثل التي يمكن أن تنتج عن نظام لتسجيل وقت الأنشطة) في ضوء العمليات الداخلية القائمة الآن. ويؤثر ذلك تأثيرا كبيرا على إدارة تدفق العمل.

النتائج الرئيسية

يؤدي المزيج من معاملات العمل القديمة ونقص بيانات التكلفة الحالية إلى تقدير الوقت اللازم لإنتاج مختلف المنتجات بأقل من الوقت الفعلي باستمرار. وتكون المتطلبات الفعلية من الموارد اللازمة لإنجاز المنتجات القياسية (مثل عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات) أعلى من التقديرات باستمرار.

ومن المحتمل أن يأتي استيعاب الموارد غير المدرجة في الميزانية من جانب عملية الإنتاج على حساب جزء من الأعمال ذات القيمة العالية المحتملة لتحسين قابلية الاستخدام والعمل بنتائج التقييم بعد الإنجاز.

وتم توسيع نطاق التواصل والترويج في مكتب التقييم المستقل بشكل كبير في السنوات الأخيرة، مما ساهم بشكل مباشر فيما يبدو أنه مكانة أعلى وصوت أكبر بشأن المسائل الرئيسية المتعلقة بالصندوق. ومن المحتمل أن يكون ذلك ذا قيمة جيدة من جوانب عديدة. ولكن في هذه الحالة أيضا أدى جمود العملية إلى تحديات في تمويل الطلبات أو الفرص غير المتوقعة.

وبشكل عام، من الواضح أن هناك عنصر من عدم التوافق المتعلق بالموارد المدمج في برنامج العمل والميزانية من لحظة الموافقة. وعلى سبيل المثال، يبدو أنه لم يتم تضمين فقدان القدرات من الموظفين بسبب الإجازات الطويلة في تخطيط العمل، مما أدى إلى وقوع المسؤوليات الإضافية على عاتق باقي الموظفين.

المسائل الرئيسية التي يتعين تناولها

✓ إن التحديات التي تواجه مكتب التقييم المستقل في التنفيذ وتبدير الموارد متجذرة أساسا في عاملين: تكاليف التنفيذ الفعلية التي تتجاوز المعاملات التي وضعت على أساسها الميزانية؛ وبرنامج عمل واسع مقارنة بالموارد المتاحة ولا يحظى بأولوية استراتيجية.

✓ فيما يتعلق بتكاليف التنفيذ، هناك حاجة إلى تحديث معاملات عمل مكتب التقييم المستقل لتعكس المنتجات والخدمات التي يقدمها مكتب التقييم المستقل اليوم؛ وهناك أيضا حاجة إلى خفض أعباء العمليات بشكل كبير، مثلا بالنسبة إلى الاستعراض الداخلي، والاستخدام غير المنتج للوقت، مثل المناقشات الطويلة بشأن التصنيفات. وينبغي تفويض السلطة بشكل أكبر داخل مكتب التقييم المستقل.

✓ ينبغي توفير الموارد لجميع الأنشطة المتوقعة بأكثر قدر ممكن من الدقة والتوقف عن إنتاج المنتجات ذات القيمة المضافة المنخفضة (انظر القسم التالي).

✓ ينبغي أن تكون تغييرات منتصف العام على خطة العمل ممكنة.

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.

برنامج عمل مكتب التقييم المستقل: مزيج المنتجات

ينتج مكتب التقييم المستقل مجموعة شاملة من منتجات التقييم بما في ذلك أعمال مختلفة الأنواع بشأن المشروعات، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات البرامج القطرية، والتوليفات التقييمية لنتائج التقييمات، وتقييمات الأثر، ومجموعة واسعة من منتجات النشر (المنشورات ومختلف أنواع العروض). وقد زاد حجم وتعقيد منتجات التقييم في السنوات الأخيرة، ويعكس ذلك في جزء منه الإضافات الموصى بها في استعراض 2009. ونظر استعراض الأقران الخارجيين هذا عن قرب في منتجات مكتب التقييم المستقل وتوصل إلى استنتاجات مهمة. وترد النتائج الرئيسية أدناه. ويستعرض هذا القسم أيضا منتجات مكتب التقييم المستقل الفردية ويوفر نتائج خاصة بكل منها.

النتائج الرئيسية

يعد نطاق وعدد المنتجات الفردية التي يقدمها مكتب التقييم المستقل مثيرا للإعجاب ويُقارن بما تقدمه وحدات التقييم الأخرى في المنظمات الأكبر حجما. وهو عنصر هام في تدفق العمل العام للمؤسسة وما يرتبط به من استيعاب للموارد.

ويرتبط مزيج المنتجات الحالي لمكتب التقييم المستقل ارتباطا مباشرا بالعديد من الشواغل التي حددتها التقييمات الذاتية لكل من مكتب التقييم المستقل والإدارة، وأعرب عن كثير منها بشكل مباشر أعضاء المجلس والموظفون والإدارة. وتتضمن شواغل إزاء: محتوى برنامج العمل وإدارته؛ والانخراط مع المجلس والإدارة؛ وتوقعات مختلف العملاء/الجماهير؛ والقيمة المتصورة لمختلف المنتجات.

وخلص استعراض لينة من التقارير المختلفة إلى أنها ذات جودة جيدة عموما ومتسقة من حيث الشكل والطرائق المستخدمة والصيغة والأسلوب. ويعكس ذلك، من بين أمور أخرى، الاستعانة بشكل مكثف بالخبراء الاستشاريين الخارجيين، ومهارة الموظفين والعناية الواجبة التي يمارسونها، والإدارة الوثيقة للغاية والضوابط الشاملة للعمليات، وأن المنتجات موحدة للغاية.

ويتم تحديد المحتوى الأساسي لبرنامج العمل أساسا من خلال عملية صارمة نسبيا لإعداد الميزانية وبرنامج عمل مقترنة بنهج مكتب التقييم المستقل الذي يبدو أنه مدفوعا بالعرض أساسا. وهناك آراء داخلية قوية وواضحة مفادها أن اتباع مكتب التقييم المستقل والمجلس لنهج مدفوعا بالقيمة أو مستجيبا للطلب سيؤدي إلى مزيج مختلف تماما من المنتجات وينبغي اعتماده.

وتوصيات الفريق المحددة بشأن مزيج المنتجات هي كما يلي: إعادة تصميم وتقليل عدد التقييمات الخاصة بالمشروعات بشكل كبير؛ وتحويل التوازن نحو المزيد من التحليلات التطلعية أو المواضيعية أو الإقليمية المحتمل أن تكون ذات قيمة أعلى للمجلس والإدارة؛ وتطبيق وسيلة لتقديم التغذية الراجعة للتقييم في الوقت الحقيقي للمشروعات قيد التنفيذ؛ وتعميق التركيز على "التعلم والاستشارات" في عمل مكتب التقييم المستقل، مقابل تركيزه الأكبر حاليا على "المساءلة".

وينبغي السعي إلى الحصول على تغذية راجعة مفصلة قيمة على كل هذه المسائل من خلال المشاورات ومسح للمستخدمين/للمستخدمين المحتملين.

عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات

أوصى استعراض الأقران الخارجيين لعام 2009 بإجراء عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات كمنتج جديد لمكتب التقييم المستقل من أجل: تحقيق الموازنة بين الممارسة في مكتب التقييم والممارسة في فريق التعاون في مجال التقييم؛ وإجراء فحص مستقل لتصنيفات الإدارة؛ ودعم جودة التقييمات الذاتية والعمل على أساس الدروس المستفادة. وتم توخي عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات كمنتج بسيط نسبياً، يغطي 100 في المائة من حوالي 30 من تقارير إنجاز المشروعات المنجزة سنوياً. غير أنها تستهلك الآن قدراً كبيراً من موارد مكتب التقييم المستقل. وبعد إعدادها نقطة اتصال رئيسية بين مكتب التقييم المستقل والإدارة، غير أن هذه العملية ليست بناءة في جميع مراحلها. ويعتمد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى حد كبير على تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات المعتمدة للتقييم الذي يجريه مكتب التقييم المستقل للفعالية الإنمائية للصندوق.

النتائج

إن ضمان تغطية عمليات التثبيت التي يجريها مكتب التقييم المستقل لنسبة 100 في المائة من تغطية الإدارة لنسبة 100 في المائة من التقييمات الذاتية للمشروعات يفي بمعايير فريق التعاون في مجال التقييم ويولد التصنيفات التي تشكل أساس التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يعده مكتب التقييم المستقل. غير أن القيمة المضافة للعديد من عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات الفردية تعتبر محدودة للغاية نظراً لوجود ازدواج كبير في محتوى تقارير إنجاز المشروعات وعدم جمع البيانات الأولية.

وفي الممارسة العملية، أصبحت عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وثائق تقييم مطولة، وكثيراً ما تكون معقدة، وقائمة بذاتها، وتستهلك وقت وموارد مكتب التقييم المستقل والإدارة. وفي حين أنه يُتوقع رسمياً أن يكون طولها من 9 إلى 10 صفحات، إلا أنها عادة ما تكون ضعف هذا الطول على الأقل. وعمليات الإنتاج والاستعراض مكثفة، وتتطلب عادة قدراً أكبر من الوقت والموارد عن تلك المحددة في الميزانية.

ويتم تعيين المسؤولية عن معظم عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات للموظفين المبتدئين/الخبراء الاستشاريين ويتولى كبار الموظفين ضمان الجودة. وفي حين أن الميزانية المخصصة لعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات صغيرة، فإن الموارد الفعلية المستخدمة كثيرة.

وبينما يُنظر إلى عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات على أنها تسهم في جودة تقارير إنجاز المشروعات، إلا أنه غالباً ما يُنظر إليها داخلياً على أنها منتج من منتجات المساءلة ذات القيمة لمكتب التقييم المستقل أساساً لإعداد تقاريره السنوية. وتعتبر التصنيفات التي يتم التثبيت منها للاستخدام في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أهم مكون. وهناك تركيز محدود على الدروس المحددة في تقارير إنجاز المشروعات ولا يتم استمداد تلك الدروس للمساعدة في ضمان توفرها على نطاق أوسع.

ويمكن أن تستهلك المناقشات بين مكتب التقييم المستقل والإدارة بشأن التصنيفات الفردية والإجمالية وقتاً طويلاً وتشكل مصدراً منتظماً للاحتكاك. وأشار البعض إلى أن نشر التصنيفات الإجمالية على مستوى الأقاليم يمكن أن يثبط الصدق.

تقييمات أداء المشروعات

بدأ إجراء تقييمات أداء المشروعات أيضا بناء على توصية استعراض عام 2009، وهي تقييمات متعمقة للمشروعات. وهي تمثل، إلى جانب عمليات التثبيت من التقارير، عنصرا أساسيا في برنامج عمل مكتب التقييم المستقل. ونظرا لأن تقييمات أداء المشروعات تتضمن العمل الميداني لمكتب التقييم المستقل (في حين تعتمد عمليات التثبيت من التقارير على العمل المكتبي فقط)، فإنه يُنظر إليها على أنها تقدم قيمة إضافية. وتُستكمل 8 تقييمات في المتوسط سنويا وتتضمن تصنيفات مفصلة، وبشكل عام توصيات. وتتم جميعها وفقا للعمليات الداخلية المفصلة؛ ويتضمن ذلك استعراضا دقيقا من جانب الإدارة وعادة مناقشة مستفيضة بشأن التفاصيل والتصنيفات.

النتائج

لا توفر نتائج التقييم المستمدة من عملية واحدة، في سياق محدد، وفي نقطة زمنية محددة، أساسا سليما للتعمم. وبالإضافة إلى ذلك، تتناول التقييمات من هذا النوع بطبيعتها أحداثا سابقة وغالبا ما يتم تنفيذها بعد وقت طويل من تصميم المشروع، وفي كثير من الأحيان، في ظل مجموعة مختلفة من السياسات والاستراتيجيات عن تلك القائمة الآن.

ولكنها مصدر رئيسي للأدلة لتقييمات البرامج القطرية الاستراتيجية والتوليفات التقييمية، وفي بعض الحالات للتقييمات المؤسسية وإن كانت هذه أكثر تطلعية.

ولا يشمل خط الإنتاج الخاص بمكتب التقييم المستقل تقييما مواضيعيا لمجموعات المشروعات ذات الصلة في العديد من البلدان. واعتمدت عموما منتجات من هذا النوع - مثل تقييم مجموعات العمليات ذات السمات المتشابهة - في منظمات أخرى وتميل إلى أن تكون ذات قيمة عالية لأغراض التعلم من قبل المجالس وموظفي العمليات. وكثيرا ما ترحب البلدان أيضا بفرصة مقارنة أداؤها بأداء البلدان الأخرى. وتشمل فوائد تقييم مجموعات من المشروعات ما يلي: تتيح فرصة التركيز على السمات الرئيسية لأداء فئة معينة من العمليات (مقابل "ما الخطأ الذي حدث" في مشروع واحد)؛ وتوفر نتائج أكثر قابلية للتعميم؛ وتحقق المزيد من الكفاءة في الإنتاج. وتوفر تقييمات القطاعات أو القطاعات الفرعية هذه مدخلات أكثر قوة لتقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية، والتي تعتمد بخلاف ذلك بشكل كبير على مجموعة من تقييمات المشروعات الفردية.

وكما هو الحال مع عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات، أصبحت تقييمات أداء المشروعات أكثر كثافة في استخدام الموارد ومن حيث العمليات مما كان متوقعا. ويرجع ذلك في جزء منه إلى عملية الاستعراض الداخلية المكثفة والمتعددة الخطوات التي تتطلبها إجراءات مكتب التقييم المستقل.

التقييمات المؤسسية

تمثل التقييمات المؤسسية جهدا كبيرا (عادة تقييمين كل ثلاث سنوات) لتقييم المسائل أو البرامج الاستراتيجية الكبيرة. ويتم اختيار الموضوعات بشكل هادف في سياق كل برنامج عمل سنوي، وهو ما يتيح، من حيث المبدأ، إجراء اختيار أكثر استراتيجية ومدفوعا بالطلب. ومن المحتمل أن تكون هذه المنتجات هي الأعلى قيمة من بين منتجات مكتب التقييم المستقل، ويشار إليها في كثير من الأحيان على هذا النحو.

النتائج

يُنظر عموماً إلى التقييمات المؤسسية على أنها منتجات مكتب التقييم المستقل ذات أعلى درجة من الأهمية والقيمة؛ ويشير تقدير موظفي مكتب التقييم المستقل لها إلى أنها ذات أفضل جودة وأعلى تأثير. وعادة ما تكون التقييمات المؤسسية أكثر تطلعية من التقييمات السابقة المعتادة، حيث تزود المجلس والإدارة بالتحليلات والمنظورات التي قد تكون قدرتهما على القيام بها بمفردهما محدودة.

ونظراً لمواضيعها المتخصصة، غالباً ما تحتاج التقييمات المؤسسية إلى مدخلات استشارية كبيرة. وفي حين أنها تحت قيادة مكتب التقييم المستقل، إلا أنه لا تزال هناك تحديات تواجه بناء القدرات الداخلية لمكتب التقييم المستقل والتعلم والتي يتعين إدارتها بعناية.

والشروط المتعلقة بالتقييمات المؤسسية في دليل التقييم تتسم بقدر أقل من الإلزام. ويحظى هذا الأمر بالترحيب نظراً لتعقيد كل تقييم وطابعه الفريد والحاجة إلى إتاحة نهج إبداعية تركز على إنتاج منتج نهائي ذي قيمة قصوى للجماهير الرئيسية.

تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية

تُعد تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية المنتج الأساسي لمكتب التقييم المستقل الذي يركز على البلدان، حيث يتم تقييم جميع العمليات في كل بلد فردي في دورة لا تقل عن 5 سنوات. وتُتوج بحلقة عمل واسعة النطاق على المستوى القطري تضم رسمياً مكتب التقييم المستقل، والإدارة، والحكومات القطرية، وأصحاب المصلحة الآخرين، بما في ذلك القطاع الخاص والمجتمع المدني. وتمثل تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية وحلقة العمل المرتبطة بها معاً منتجاً رفيع المستوى وكثيف الموارد للصندوق. وهي تُشرك بشكل فريد الجماهير الرئيسية المهتمة بشكل مباشر أكثر من منتجات مكتب التقييم المستقل الأخرى، ولهذا السبب يمكن أن تكون أكثر تأثيراً.

وتتمثل إحدى السمات الرئيسية لتقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية وحلقة العمل الختامية في توقيع الحكومة والإدارة على "اتفاقية عند نقطة الإنجاز". وتُعد الاتفاقية عند نقطة الإنجاز شرطاً تشغيلياً لمكتب التقييم المستقل وتمثل أساساً رد الإدارة على تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية. وتتطلب توقعات من الإدارة والبلد، ولكنها ليست في حد ذاتها شرطاً من شروط الإدارة. وخلص الفريق إلى أن أداة الاتفاقية عند نقطة الإنجاز وعملياتها تتسم بعدم الوضوح من حيث الغرض منها ومكانتها.

النتائج

تُستخدم عملية حلقة العمل القطرية لعرض ومناقشة تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية. وهي تمثل جهداً جماعياً رئيسياً فريداً للصندوق والإدارة ومكتب التقييم المستقل. ويُنظر إليها عموماً على أنها فرصة مهمة للتفكير المشترك في التجربة والاتجاهات والأولويات في المستقبل.

غير أنه لا يوجد ارتباط مباشر بين تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية وحلقة العمل والاستراتيجية القطرية الجديدة اللاحقة. ويبدو أن حلقة العمل تمثل نقطة نهاية لتقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية أكثر من كونها نقطة انطلاق للاستراتيجية الجديدة.

ومن المثير للاهتمام، نظرا لحجم تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية ومكانتها وحلقة العمل، فإن عملية الإنتاج/الاستعراض الداخلية لمكتب التقييم المستقل بسيطة للغاية وأبسط من العملية الخاصة بأي منتج آخر. ومن المحتمل أن يوفر ذلك توجيهها مفيدا بشأن طرق تحسين عمليات مكتب التقييم المستقل الأخرى.

وبينما تؤدي الاتفاقية عند نقطة الإنجاز دورا رئيسيا في عملية تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية/حلقات العمل وتستهلك موارد كثيرة، فإن الغرض الأوسع نطاقا منها غير واضح. فهي مستقلة عن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تقوم بإعدادها الإدارة والبلد المعني، وهي الوثيقة التوجيهية التشغيلية. ويتطلب دور الاتفاقية عند نقطة الإنجاز والغرض المقصود منها، وقيمتها المميزة للاتفاقية للتوضيح؛ وهناك طرق محتملة لتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة أكثر بساطة وفعالية من حيث التكلفة.

ويبدو أن هناك فرصة غير مستغلة إلى حد كبير لدمج الخبرة عبر البلدان في تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية وحلقات العمل القطرية، والتي ستكون فرصة تعليمية ذات قيمة للسلطات القطرية وموظفي الإدارة.

وتتمثل إحدى مشاكل تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية في أن قاعدة الأدلة يمكن أن تكون قليلة إلى حد ما، ولا سيما إذا كانت الحافظة صغيرة وكان هناك حوار محدود بشأن السياسات و/أو معرفة محدودة بشأن عمل التقييم. وفي هذه الظروف، يمكن النظر في منتج بسيط.

وعلى الرغم من أن الجهد المبذول لإدراج تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية لكل إقليم يتم كل عام بنية حسنة، إلا أنه يمكن أن يؤدي إلى إدراج عمل منخفض الأولوية في برنامج عمل مكتب التقييم المستقل. ويبدو أن هناك حاجة إلى مزيد من المرونة في مثل هذه الظروف.

التوليفات التقييمية

بدأ إجراء التوليفات التقييمية في أعقاب استعراض 2009 بشكل أساسي لاستحداث منتج يركز بشكل أكثر وضوحا على التعلم. ويقصد بها أن تكون أكثر تكاملا، وأن تسفر عن ملاحظات أوسع لتشجيع التفكير الجماعي، وتحسين فعالية الصندوق على نطاق أوسع، وتزويد العملاء أيضا بمواد عالية المستوى يقدرونها ويستخدمونها.

النتائج

كشف المسح عن تقدير متباين لهذا المنتج وتوقعات يبدو أنها لم تتحقق في معظم الأحيان. غير أن الأسباب ليست واضحة من الردود على المسح أو المقابلات، ولذلك تتطلب هذه المسألة تقييما أوثق. وتؤدي المواد التوليفية من هذا النوع دورا يحظى بالتقدير في المنظمات الأخرى، وبالتأكيد يمكن أن تقوم بمثل هذا الدور أيضا في الصندوق في حالة العثور على النهج الصحيح.

وعندما تكون الغاية الرئيسية للتقارير التي تكون على شكل التوليفات التقييمية هو التعلم المؤسسي، فإنها عادة ما لا تتضمن توصيات، كما يفعل مكتب التقييم المستقل حاليا. ويمكن أن يكون تركيز مثل هذه التقارير على الرؤى والدروس القابلة للتطبيق في المستقبل طريقا أفضل للعمل بها وتطبيقها.

وتجمع التوليفات التقييمية مجموعة من الأدلة التقييمية المسبقة، ولكن يبدو أن اختيار الموضوع لا يستند دائما إلى وجود مجموعة كبيرة من الأدلة التقييمية المسبقة.

وتتمثل إحدى مشاكل التوليفات التقييمية في أنها تعتمد على مجموعة من نتائج التقييمات اللاحقة مسبقا، وبالتالي قد تكون قاعدة أدلتها قديمة إلى حد ما في بعض الحالات.

تقييمات الأثر

بدأ مكتب التقييم المستقل في إجراء تقييمات الأثر في عام 2013 أساسيا كوسيلة لبناء القدرات التقنية لمكتب التقييم المستقل. وعمليات تقييم الأثر لها استخدامات واضحة في النظام الإنمائي (على الرغم من أن لها حدودها)، ولكن نظرا لأنها معقدة وكثيفة الموارد، فقد كان استخدامها محدودا وانتقائيا عموما. واستعانت جهود مكتب التقييم المستقل بالخبراء الاستشاريين الخارجيين والموظفين الداخليين.

النتائج

إن الفريق ليس في وضع يسمح له بتقييم جودة أو قيمة هذا العمل بأي قدر من التفاصيل. ومع ذلك، فإنها تضيف منتجا معقدا ومتخصصا للغاية لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل المثقل بالأعباء بالفعل. وفي الوقت الذي تحول فيه الطلب المؤسسي بدرجة أكبر في اتجاه العمل الأعلى المستوى والمفيد استراتيجيا، فقد لا يكون هذا الأمر مثاليا.

ولدى الإدارة برنامجها الخاص بتقييمات الأثر، ولذلك قد يكون هناك ازدواج في المسائل التي يتعين دراستها.

وميزانية تقييم الأثر هي نفس ميزانية تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية في الوقت الحالي، والتي لربما يمكن تخصيصها لمنتجات و/أو خدمات أخرى تضيف المزيد من القيمة.

التقرير السنوي عن النتائج وأثر عمليات الصندوق

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق هو المنتج الرئيسي لمكتب التقييم المستقل. ويستهلك التقرير موارد كثيرة وهو تقرير مكتب التقييم المستقل الذي يحظى بأعلى قدر من القراءة؛ ويجري المجلس قراءة دقيقة له. وكان تركيز التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق ينصب باستمرار على تقديم معلومات عن الأداء الإجمالي للمشروعات الفردية من أجل المساءلة المؤسسية، ويتضمن منذ عام 2007 على الأقل دائما فصلا بشأن التعلم. وتتطلب الممارسات الجيدة لفريق التعاون في مجال التقييم إعداد "تقرير توليفي دوري عن التصنيفات الإجمالية للتقييم"، ويلبي الأعضاء هذا الطلب بعدة طرق.

وكما هو الحال في المؤسسات المقارنة، لدى إدارة الصندوق أيضا نظامها الخاص للإبلاغ عن النتائج والفعالية الإنمائية، والذي توسع مع تطوير هيكلتها لإدارة النتائج. ويقدم تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق معلومات عن التقدم المحرز مقارنة بالمشورات والغايات في إطار إدارة النتائج في الصندوق. ويتكون إطار إدارة النتائج من خمسة مستويات: نتائج الفقر العالمي، والأمن الغذائي، والاستثمار الزراعي؛ والنتائج الإنمائية القطرية والأثر الذي تحققه المشروعات التي يدعمها الصندوق (وتستخدم في ذلك بيانات من تقارير إنجاز المشروعات)؛ والنتائج الإنمائية القطرية التي تحققها المشروعات التي يدعمها الصندوق؛ والفعالية التشغيلية للبرامج والمشروعات القطرية التي يدعمها الصندوق؛ والفعالية والكفاءة المؤسسيين للصندوق.

ويحتوي تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق أيضا على فصل عن موضوع يتعلق بالأداء. ويعد من أهم مسؤوليات الإدارة أن تقدم تقارير بشكل مباشر إلى المجلس عن أدائها.

ويقدم كل من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق الآن معلومات عن أداء 100 في المائة من المشروعات المنجزة. ويقدم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق تصنيفات المشروعات المستقلة لمكتب التقييم المستقل (ومعظمها الآن تصنيفات التقييم الذاتي المثبتة) بينما يقدم تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات. وكما هو الحال في بعض المؤسسات المالية الدولية الأخرى، يقوم تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق بتقييم الأداء المؤسسي على مختلف المستويات، في حين يقدم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق مقارنة مقابل مؤشرات، بما في ذلك بالنسبة للأهمية والفعالية والكفاءة والاستدامة. ويحظى التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بتقدير كبير من المجلس من منظور المساءلة، نظرا لأنه يُنظر إليه على أنه أكثر مصداقية كونه مستقل. ومن حيث النطاق والمضمون، هناك ازدواجية بين التقريرين، مما يثير تساؤلات حول الرسائل المحتمل أن تكون متضاربة، وتوزيع المسؤوليات، والكفاءة المؤسسية.

النتائج

المحرك الأساسي لالتزام مكتب التقييم المستقل الحالي بتغطية عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات بنسبة 100 في المائة هو إدراج تصنيفات المشروعات في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. ويؤدي ذلك إلى تسخير جزء كبير من برنامج عمل مكتب التقييم المستقل لإنتاج أعمال ذات قيمة مؤسسية محدودة نسبيا.

ويمكن توقع الاستفادة من التطورات التي تحققها الإدارة في نظم الإبلاغ عن إدارة النتائج والأداء في إعداد تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وينبغي الاستمرار في إصدار تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق واستعراضه عن كثب من قبل المجلس، نظرا لأن الإبلاغ عن الأداء على مستوى المشروعات يقع في المقام الأول على عاتق الإدارة، وليس مكتب التقييم المستقل.

ويفتح ذلك إمكانية قيام مكتب التقييم المستقل بإعادة تحديد الغرض من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وجعله وثيقة مختلفة ومتميزة ولكنها تركز بقوة على الأداء. ويمكن أن يركز التقرير المنقح عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بشكل أكبر على المسائل الأوسع والحديثة التي تؤثر على الأداء المؤسسي؛ ويعطي المزيد من الاهتمام للعمل الاستراتيجي لمكتب التقييم المستقل الذي يحظى باهتمام كبير من المجلس؛ ويقدم التعليقات، وحتى التثبيت الدوري، على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، واقتراحات لتعزيزه.

وسيتم إدراج التقييمات المستقلة لمشروعات مكتب التقييم المستقل (يُوصى بأن تكون أقل عددا وأكثر تركيزا على مجموعات من المشروعات)؛ ولكن ليس كمؤشر بديل للأداء المؤسسي الكلي، ولكن لأنها تحدد المشاكل الفعلية التي يمكن أن ينظر فيها المجلس والإدارة. ويمكن القول إن هذه الانتقائية والتركيز الأكبر ستُحسنان من فعالية إشراف المجلس وقيمة التقرير المقدم إلى الإدارة.

مزيج منتجات مكتب التقييم المستقل: المسائل الرئيسية التي يتعين تناولها

تشتمل المسائل الرئيسية المتعلقة بمنتجات مكتب التقييم المستقل ومزيج المنتجات على ما يلي: إلى أي مدى تتم تلبية احتياجات وتوقعات الجماهير المستهدفة المتعددة؛ وما إذا كانت تتكيف بفعالية مع التغييرات والفرص المؤسسية المتاحة لتعزيز

العرض من المنتجات الإجمالية لمكتب التقييم المستقل وفعاليتها؛ وما إذا كانت هناك فرص لتوليد قيمة مؤسسية أكبر بالموارد الحالية. ويخلص تحليل الفريق، الوارد بإيجاز في القسم أعلاه، إلى أن هناك حاجة إلى إجراء العديد من التغييرات الإيجابية وفرصة لتحقيق ذلك.

✓ **عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات -** ينبغي ألا يغطي مكتب التقييم المستقل بعد الآن 100 في المائة من تقارير إنجاز المشروعات المكتملة. وبدلاً من ذلك، ينبغي اختيار عدد أصغر من المشروعات (5-10 سنوياً) بشكل مجد لإجراء عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات استناداً إلى وجود مسائل ذات أهمية وآفاق للرؤى القيمة. وتشمل الخيارات الأخرى التي يتعين تناولها ما يلي: استعراض مكتب التقييم المستقل البسيط بحق للتأكد من الاكتمال والتماسك والدروس والنوعية، يغطي كل تقارير إنجاز المشروعات أو عينة مختارة منها؛ واستعراض أعمق لتقارير إنجاز المشروعات المختارة مع تركيز العملية والأهداف على استخلاص الدروس والانخراط البناء بين مكتب التقييم المستقل والإدارة؛ ومشاركة مكتب التقييم المستقل كمراقب عند مناقشة تقييمات تقارير إنجاز المشروعات واعتمادها من قبل الإدارة. وفي الحالتين، لا ينبغي أن تكون التصنيفات محور التركيز. ويتمثل خيار آخر في استخدام عمليات التثبيت كأداة فقط لتحسين جودة التقييم الذاتي. ويمكن تحقيق ذلك بشكل أكثر فعالية من خلال نهج العينة العشوائية حيث يمكن اختيار أي من تقارير إنجاز المشروعات للتثبيت منها.

✓ **تقييمات أداء المشروعات -** وما زال بالإمكان إعداد عدد صغير من التقييمات الفردية للمشروعات في حالات تواجه فيها المشروعات مشاكل في التصميم أو الأداء تكون ذات قيمة واهتمام مؤسسي كبير. إلا أن التقييمات العامة للمشروعات ينبغي أن تكون ضمن مجموعة من المشروعات المشابهة، الأمر الذي يسمح بتقاسم اللحاحات الثاقبة عبر البلدان إلى نتائج أكثر عمومية.

✓ **التقييمات المؤسسية -** ينبغي تطوير الموضوعات والنهج بمدخلات أولية من الإدارة.

✓ **التوليفات التقييمية -** ينبغي التماس آراء أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد طرق لتلبية التوقعات بشكل أفضل؛ وينبغي تجنب التوصيات في المنتجات من هذا النوع.

✓ **تقييمات الأثر -** من غير المحتمل أن توفر مثل هذه المنتجات المتخصصة قيمة لمكتب التقييم المستقل أو المنظمة الأوسع تتناسب مع الموارد التي تحتاج إليها تلك التقييمات.

✓ **التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق** ينبغي إعادة هيكلته، مع التركيز بدرجة أقل على تصنيفات الأداء الخاصة بالمشروعات وبدرجة أكبر على مسائل الأداء المؤسسي الأوسع نطاقاً التي يمكن أن يقدم مكتب التقييم المستقل من خلالها رؤية فريدة.

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.

نظام التقييم الذاتي للإدارة

يتألف التقييم الذاتي في الصندوق (أي من الإدارة) من منتجين اعتياديين لاحقين - تقارير إنجاز المشروعات واستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتقارير إنجاز المشروعات هي منتج يصدر منذ أمد طويل، وتطورت من كونها ملخصا للإنجازات الفعلية والمالية إلى حد كبير إلى التركيز بشكل أكبر على النتائج والدروس. ويُتوقع إعداد تقارير إنجاز المشروعات لنسبة 100 في المائة من المشروعات المنجزة.

ولم يتناول استعراض الأقران الخارجيين استعراض نظام التقييم الذاتي بعمق لأنه كان هو ونظام إدارة النتائج المتعلق به لا يزالان قيد عملية تجديد كبيرة وقت الاستعراض. وكان تعزيز التقييم الذاتي أحد توصيات استعراض الأقران الخارجيين لعام 2009، ولكن يبدو أن الإدارة لم تتخذ إجراءات متضافرة لتنفيذ التوصية إلا في الفترة الأخيرة فقط. وربما كان اعتماد المجلس التنفيذي لإطار رسمي للنتائج الإنمائية عام 2016، والذي تعزز بصورة أكبر في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد، من العوامل التحفيزية لاتخاذ إجراء ملموس.

تقارير إنجاز المشروعات

نقحت الإدارة (مسودة) توجهاتها الشاملة بشأن إعداد تقارير إنجاز المشروعات في أعقاب اتفاقية التنسيق مع مكتب التقييم المستقل. وجميع العمليات المنجزة مطلوبة للحصول على تقرير من تقارير إنجاز المشروعات.

النتائج

في حين كان إعداد تقارير إنجاز المشروعات من الناحية النظرية من مسؤوليات الحكومات بوصفها الجهة المقترضة، إلا أن التغييرات الأخيرة بدأت تضيء الطابع الرسمي على أنه منتج من منتجات الصندوق أكثر منه منتج حكومي. والهدف من ذلك هو جعل الصندوق والحكومة شركاء متساويين في إعداد تقارير إنجاز المشروعات. ويرى الفريق في ذلك نهجا أكثر واقعية وفائدة.

وفي حين تؤدي الحكومة دورا حيويا في جمع البيانات، ومن الناحية المثالية، في التحضير الأولي لتقارير إنجاز المشروعات، فإن الصندوق يشارك الآن بشكل كبير في تحليل البيانات وصياغة التقارير. وتقوم الفرق القطرية للصندوق بتعيين التصنيفات بالتنسيق مع شعبة سياسة العمليات والنتائج والفريق الإقليمي. ويرى الفريق ذلك أيضا كأمر إيجابي بالنسبة لاتساق تقارير إنجاز المشروعات وجودتها والتعلم الأوسع نطاقا.

ولم يكن يتم الإفصاح عن تقارير إنجاز المشروعات في الماضي، ولكن وضعت الإدارة الآن هدفا للإفصاح بنسبة 90 في المائة بحلول عام 2021 (نهاية التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق). وقد أظهرت أحدث البيانات المتاحة لاستعراض الأقران الخارجيين أنه تم الإفصاح عن 54 في المائة من تقارير إنجاز المشروعات. وتعتبر سياسة الإفصاح عن تقارير إنجاز المشروعات إيجابية للغاية من ناحيتي المساءلة والتعلم على الرغم من الحاجة إلى الحرص لضمان ألا يؤثر ذلك على الصدق. وتم تحسين توقيت إعداد تقارير إنجاز المشروعات وتضييق الفجوة بين تصنيفات الإدارة ومكتب التقييم المستقل استنادا إلى تصنيفات مكتب التقييم المستقل المقدمة في عمليات التثبت التي يجريها والملخصة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

ويبدو أن الإدارة لا تقوم بشكل منهجي باستخلاص وتجميع النتائج/الأفكار/الدروس المستفادة الرئيسية من تقارير إنجاز المشروعات (أو استعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية). ونتيجة لذلك، لا يتم استخدام أحد أهم الأصول المحتملة للتعلم المؤسسي، وتحسين الأداء، والميزة التنافسية - وهي الرؤى المتراكمة المستندة إلى الخبرة التي لدى فرق المشروعات والعملاء - لتحقيق الفائدة الكاملة. وتم الآن إطلاق وحدة الإنجاز لنظام إدارة النتائج التشغيلية الجديد. وينبغي أن ييسر ذلك استخلاص الدروس من تنفيذ أي مشروع (بدءا من التصميم وحتى التنفيذ ثم الإنجاز).

ويبدو أنه لا يوجد انخراط، رسمي أو غير رسمي، بين الإدارة ومكتب التقييم المستقل أثناء إعداد تقارير إنجاز المشروعات (واستعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية) بهدف تحسين جودتها. ويعكس هذا إلى حد كبير شواغل مكتب التقييم المستقل القوية إزاء تضارب المصالح المحتمل. غير أن التجربة في المنظمات الأخرى تؤكد أن هناك مجالا للتبادلات غير الرسمية المفيدة للجميع والتي تؤدي إلى تحسين الجودة والاتساق والتعلم الداخلي من عملية التقييم الذاتي مع عدم المساس باستقلالية مكتب التقييم المستقل.

استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية واستعراضات النتائج

تجرى استعراضات النتائج أثناء تنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ومن المتوقع أن تجرى كل 3 سنوات. واستعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تكافئ استعراضات منتصف المدة للمشروعات على المستوى القطري. واستعراضات الإنجاز تكافئ تقارير إنجاز المشروعات على المستوى القطري.

النتائج

أدخلت المبادئ التوجيهية الجديدة بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومذكرات الاستراتيجية القطرية، في عام 2016، للمرة الأولى، شرطا بإجراء استعراض الإنجاز، على الرغم من أنه من الممارسات الشائعة إجراء استعراضات قبل ذلك الوقت. وأكدت الإجراءات الجديدة، التي استعرضها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2018، أهمية استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية واستعراضات النتائج.

وتنص اتفاقية التنسيق مع مكتب التقييم المستقل على أن الإدارة ومكتب التقييم المستقل سنتسقان التصنيفات المستخدمة في استعراض نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مع تلك التي يستخدمها مكتب التقييم المستقل. وعلى الرغم من عدم انعكاسها في اتفاقية التنسيق، ستطلب الإدارة تعيين تصنيفات للأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية. ويشير استعراض الأقران الخارجيين إلى أن تنسيق طرائق العمل ضروري للمقارنة وتحسين منهجية التقييم من قبل الطرفين.

ولا يتثبت مكتب التقييم المستقل من استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ولكنه يجري تقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية الخاصة به.

وينص إطار إدارة النتائج المؤسسية المتفق عليه مع المجلس التنفيذي لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق على أن يتم الإبلاغ عن أداء الصندوق على مستوى البرامج القطرية من خلال التصنيفات الإجمالية لاستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بالإضافة إلى النتائج الواردة في مسح الشركاء القطريين (مسح العملاء). ومن المتوقع أن يعني ذلك أن الصندوق سيركز أكثر على استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

التقييم الذاتي: المسائل الرئيسية التي يتعين تناولها

✓ حققت الإدارة تقدما كبيرا في نشر النظم والعمليات الجديدة لتحسين الاتساق والموثوقية وحسن توقيت وجودة التقييمات الذاتية. وسيكون التحدي الآن هو ضمان تحقيق جودة عالية، وهو ما سيتطلب مزيجا من أنشطة الدعوة رفيعة المستوى والحوافز والتدريب ومراقبة الجودة. وينبغي أن يرى المسؤولون عن عمل النظام قيمة لأنفسهم ولفريقهم لكي يبذلوا الجهد المطلوب. وسيطلب ذلك أن تصبح تقارير إنجاز المشروعات واستعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مصدرا قيما يحظى بالتقدير للتعلم.

✓ بخلاف جودة المعلومات الكامنة في نظام التقييم الذاتي، سيكون التحدي هو تحسين عمليات الاستعداد والنشر الداخلي واستخدام الدروس ونتائج التقييمات لخلق قيمة من هذه العملية.

✓ قد تكون هناك حاجة إلى إعادة النظر في الفائدة المستمرة من التغطية بنسبة 100 في المائة لجميع تقارير إنجاز المشروعات. وهناك حالات كثيرة من المحتمل أن يكون فيها إعداد تقارير إنجاز المشروعات ذا قيمة ضئيلة. وعلى سبيل المثال، في حالة تصميم مشروع متابعة والموافقة عليه قبل إعداد تقرير إنجاز المشروع (هناك حاجة في هذه الحالة إلى منتج تقييم سابق يمكن أن يوفر دروسا للمشروع اللاحق). وهناك حالة أخرى قد لا تكون هناك فيها حاجة إلى تقارير إنجاز المشروعات وهو توقف البلد عن الاقتراض من الصندوق.

✓ ينبغي أن يقدم مكتب التقييم المستقل دعما استشاريا لإعداد تقارير إنجاز المشروعات واستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، إذا طُلب منه، بينما تظل ملكية هذه التقييمات الذاتية لدى الإدارة حصريا.

التوصية 5:

ينبغي أن تجري الإدارة استعراضا موازيا لمنتجاتها بشأن التقييم الذاتي لتوضيح الأهداف والمسؤوليات، وضمان القيمة والاستخدام.

استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات

على الرغم من أن برامج العمل السنوية لمكتب التقييم المستقل تقدم قدرا كبيرا من التفاصيل عن الأنشطة والمخرجات، إلا أنها لا تتضمن إلى حد كبير معلومات عن المسائل الاستراتيجية الأوسع نطاقا. وقد يكون هذا النهج كافيا (وإن كان غير مثالي)

في سياق مؤسسي قليل التغيير. غير أنه كانت هناك في السنوات الأخيرة تغييرات كبيرة في المؤسسة، وفي السياق الإنمائي الأوسع، وفي مجتمع التقييم.

ويجعل تعقيد دور مكتب التقييم المستقل وانخراطه وتأثيره على نطاق المؤسسة من الحيوي توضيح أهدافه الاستراتيجية وأن يصادق عليها المجلس وأن تُفهم على نطاق واسع في جميع أرجاء الصندوق.

المسائل الرئيسية التي يتعين تناولها

يرى الفريق أن استراتيجية مكتب التقييم المستقل متعددة السنوات من شأنها أن تسد بعض الفجوات الكبيرة الناقصة الآن وستكون ذات قيمة كبيرة للفعالية الكلية للتقييم في الصندوق. ومن الناحية المثالية، تكون مدة الاستراتيجية من 3 إلى 5 سنوات، ولكنها مسألة تحدد بناء على اتفاق بين مكتب التقييم المستقل والمجلس. ويتمثل أحد الخيارات العملية التي ينبغي النظر فيها في إعداد استراتيجية للاسترشاد بها مباشرة في دورة تجديد موارد الصندوق؛ وستكون هذه فرصة لتحديد الأولويات للمستقبل في ضوء التوجهات الاستراتيجية المؤسسية والخبرة المكتسبة خلال فترة تجديد الموارد المنتهية.

ومن شأن الاستراتيجية متعددة السنوات أن تقوم بما يلي:

- ✓ تقديم بيان واسع للأولويات والأهداف والفرص المتعلقة بالتقييم كما يراها مكتب التقييم المستقل؛ ولا يوجد مثل هذا البيان في الوقت الحالي؛
- ✓ توفير منصة لمكتب التقييم المستقل لوضع رؤيته وأولوياته للتقييم في الصندوق، وتحديد شكل النجاح، وتوضيح كيف يُتوقع أن تستفيد دوائر الصندوق المتعددة من ذلك؛
- ✓ إقامة رابط واضح بين سياسة التقييم وبرامج عمل مكتب التقييم المستقل الممتدة لسنة واحدة؛
- ✓ توفير وسيلة لمكتب التقييم المستقل لإبقاء أولوياته التشغيلية قيد الاستعراض الاستراتيجي المنتظم وكذلك لتحديد مسائل وفرص التقييم الأوسع للمجلس والإدارة؛
- ✓ توضيح كيف يعكس النهج الاستراتيجي لمكتب التقييم المستقل التغييرات المهمة في السياق المؤسسي الأوسع للصندوق ويدعمها (مثل الإطار الجديد لرصد النتائج)؛
- ✓ توضيح السياق الأوسع نطاقا الذي تكون فيه الجهود المتعلقة بتقييمات الإدارة والمجلس متكاملة ومتعاضدة؛
- ✓ إنشاء وسيلة للانخراط الاستراتيجي مع المجلس والإدارة عن الأولويات والتوقعات لوظيفة التقييم؛ وضمان إجراء حوار منتظم بين مكتب التقييم المستقل والمجلس والإدارة بشأن كيف يمكن إدارة مجموعة من نظم التقييم التي تتطوي على مسؤوليات متباينة بفعالية أكبر؛
- ✓ مناقشة آثار التغييرات المؤسسية الرئيسية، مثل اللامركزية، على التقييم؛
- ✓ المساعدة في المساهمة في ثقافة التقييم المؤسسي الأوسع؛
- ✓ معالجة مسائل الموارد من منظور استراتيجي أوسع.

التوصية 6:

بالتشاور مع الإدارة ولموافقة المجلس، ينبغي أن يعد مكتب التقييم المستقل إعداد 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.

دليل التقييم

دليل التقييم والطرائق

يحدد دليل التقييم في الصندوق مبادئ توجيهية أساسية للطرائق والعمليات التي تشكل بصورة مباشرة طريقة إجراء التقييم. ويوفر الدليل الوضوح بشأن النهج والطرائق الحالية لتقييمات الصندوق التي يرى الموظفون والخبراء الاستشاريون أنها مفيدة عموماً. ويشكل وجود مثل هذه التوجيهات ممارسة جيدة على الرغم من عدم وجودها بشكل مستمر بين المنظمات الإنمائية متعددة الأطراف والثنائية.

وهناك حاجة إلى استعراض شامل ليعكس التغييرات المهمة القائمة بالفعل أو الجارية (على سبيل المثال، اتفاقية التنسيق وعناصر إطار النتائج الجديد) ولمعالجة العديد من العمليات والمسائل التشغيلية الأخرى التي حددها هذا الاستعراض.

وطرحت المناقشة أعلاه شواغل إزاء أعباء بعض العمليات الداخلية لمكتب التقييم المستقل، ودعت إلى تبسيطها كمسألة ذات أولوية. وحدد الاستعراض أيضاً مجالين إضافيين حيث تميل التوجيهات النهائية للدليل لكل من مكتب التقييم المستقل والإدارة نحو المسائل الرئيسية المتعلقة بممارسة التقييم وفعاليتها. ويعد استخدام التصنيفات ووضع التوصيات أمراً أساسياً للتقييم في الصندوق، كما هو الحال في أي منظمة أخرى، نظراً لأنها تكون في كثير من الأحيان المحدد الرئيسي للعلاقة المتبادلة بين وظائف التقييم المختلفة. وتمثل التصنيفات والتوصيات مجالين يتطور فيهما التفكير والممارسة بشأن التقييم ويرى الفريق بشأنهما وجود حاجة إلى إعادة النظر والاستعراض.

النتائج الرئيسية

يتسق دليل الصندوق مع معايير تقييم التنمية الدولية. وتساعد توجيهاته المفصلة الموظفين والخبراء الاستشاريين على إجراء التقييمات بطريقة متنسقة تسهم في عمليات ومنتجات ذات نوعية جيدة.

ومع ذلك، فهو أيضاً إلزامي للغاية ويتيح مجالاً ضيقاً للمرونة أو التقدير أو الابتكار. وهناك مجال كبير للتبسيط والتسهيل وستحسن قابلية الاستخدام نتيجة لهما.

والدليل بصيغته الحالية مخصص لمكتب التقييم المستقل، ويركز على المسائل الخاصة بالمكتب؛ وسيؤدي الانتهاء من عملية التنسيق سيخلق الحاجة والأساس المنطقي لتوجيهات موحدة.

وهناك الآن مواد مفصلة في سياسة التقييم بشأن المنتجات والطرائق والعمليات التي تنتمي بشكل أنسب للدليل.

وهناك بعض الفجوات المتعلقة بالمسائل التي زادت أولوياتها منذ آخر تحديث للدليل، مثل التمايز بين الجنسين والأخلاقيات، وعدم ترك أحد يتخلف عن الركب. وفي حين يُذكر التمايز بين الجنسين بإيجاز إلى جانب بعض التوجيهات الأساسية، فإن هناك حاجة إلى تغطية أكثر شمولاً. وتمثل الممارسة الأخلاقية على سبيل المثال مكوناً من المعايير الدولية الرئيسية لجودة التقييم الإنمائي، بما في ذلك قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ومعايير جودة التقييم لدى لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

دليل التقييم: استخدام التصنيفات

يمثل استخدام التصنيفات جانباً مهماً من منهجية التقييم في الصندوق؛ فهي تُشكل بصورة مباشرة محتوى وتركيز منتجات التقييم المحددة، وطبيعة الانخراط بين المقيمين والمسؤولين عن العمل الجاري تقييمه، وأهم توقعات الجماهير الأساسية بشأن ما يهدف التقييم إلى تحقيقه. ولهذا السبب، يتم تناول المشاكل التي حددها الفريق بشكل منفصل في هذا القسم.

وقد وضعت منهجية التصنيف في الصندوق في عام 2003 ووثقت بشكل جيد في دليل التقييم. وتعتبر التصنيفات أساسية لنهج التقييم في مكتب التقييم المستقل وهي سمة من سمات جميع منتجاته التقييمية. ولطالما كانت التصنيفات جزءاً من التقييم نظراً لأنها كانت توفر مقياساً واضحاً لأداء المشروعات لأغراض المساءلة. ورئي أيضاً أن عملية استمداد التصنيفات بناءً على معايير ومعايير فرعية محددة تؤدي إلى الاتساق بين المقيمين (بما في ذلك الاتساق بين التقييمات المستقلة والتقييمات الذاتية). وأخيراً، من المزايا المهمة للتقييمات أنه يمكن تجميعها لتوفير مقياس لأداء الحافظة، وتوزيعها حسب عوامل مثل المعيار والبلد والإقليم والقطاع وما إلى ذلك.

ومع ذلك، هناك أيضاً تقدير متزايد في مجتمع التقييم الأوسع بأن استخدام التصنيفات يمكن أن يكون له سلبيات ويتعين التعامل معها بحذر. فهناك مشاكل كبيرة تتعلق بصحة التصنيفات؛ والوزن الذي يجب أن يُعطى لها؛ والدور الذي لا مفر منه للتقدير الذاتي؛ وما إذا كانت تساعد أو تعرقل تحقيق الغرض من التقييم. واستعراض الأقران الخارجيين ليس المكان المناسب لمناقشة صحة التصنيفات؛ ولكن مع اتجاه التركيز المقصود للتقييم بشكل أكبر نحو التعلم، أظهرت التجربة أن استخدام التصنيفات كما تُفهم تقليدياً يستحق الاستعراض.

النتائج الرئيسية - استخدام التصنيفات

يتماشى نهج التقييم المستقل إزاء التصنيفات مع الممارسات والقواعد والمعايير الدولية.

وأشار العديد ممن أُجريت معهم مقابلات إلى أن طريقة استمداد التصنيفات توفر هيكلًا مفيداً لتقييم الأداء.

غير أن هناك موظفين آخرين، ولا سيما في الإدارة وبعض موظفي مكتب التقييم المستقل أيضاً، يشككون في صحة تصنيفات المشروعات وتقييمات البرامج الاستراتيجية القطرية والتصنيفات الإجمالية المستمدة منها، وكذلك فائدتها.

ويعتمد استخدام التقييم في الصندوق وأهميته على مجموعة من العمليات الداخلية كثيرة الأعباء وكثيفة الموارد، سواء داخل مكتب التقييم المستقل أو بين مكتب التقييم المستقل والإدارة. ويميل استمداد التصنيفات إلى أن يصبح الغاية الأولية؛ ومن الواضح أن الأهمية الممنوحة للتقييمات لا تساعد على التعلم.

ويُنظر إلى التصنيفات على نطاق واسع على أنها سبب رئيسي للاحتكاك بين مكتب التقييم المستقل والإدارة، وغالبا ما تهيمن على الحوار على حساب المسائل الأخرى التي قد تكون بناءة وأكثر فائدة. فهناك صعوبات منتظمة معترف بها على نطاق واسع فيما يتعلق بجودة البيانات. كما تعكس الأوزان الصريحة أو الضمنية المعينة للمعايير في كثير من الحالات التقدير المهني. وتنشأ حتما اختلافات حول التصنيفات المكتتبية مقابل الميدانية.

وتعاني نظم التقييم لاستيعاب نتائج غير متوقعة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، في حين أنها ضرورية للتقييم الفعال.

دليل التقييم: استخدام التوصيات

عادة ما تكون التوصيات، إلى جانب التصنيفات، أهم جوانب التقييم. فهي توضح ما يراه المقيّمون كمتطلبات أساسية للتصدي لمشكلة محددة؛ وتوفر أساسا واضحا يمكن أن يستند إليها الحوار وخطط العمل، وجمع الموارد إذا لزم الأمر؛ وهي واجهة مؤسسية فريدة بين مكتب التقييم المستقل والإدارة والمجلس. وفي الصندوق كما في أي منظمة أخرى، يمكن أن تكون التوصيات مصدرا للاحتكاك. غير أن التجربة تؤكد أيضا أن التوصيات لن تكون بالضرورة كذلك في حالة وجود عمليات داعمة وسياق من الثقة المتبادلة، بل يمكن أن تكون بالفعل وسيلة ممتازة للتوصل إلى الاتفاق ووضع خطة عمل مستقبلية فعالة.

النتائج الرئيسية - استخدام التوصيات

لم يقدّم الفريق بتقييم جودة توصيات التقييم (تتوفر قوائم مرجعية لهذا الغرض) ولكن هذه مهمة ينبغي القيام بها بشكل دوري.

وهناك رأي مفاده أنه يجري الآن وضع توصيات مكتب التقييم المستقل بشكل أكثر تعاونا، وهو أمر معترف به ويحظى بالترحيب. ومن الممارسات الشائعة في المؤسسات الأخرى أن تُعطى الإدارة فرصة لاستعراض التوصيات قبل أن تكون نهائية، أو حتى لصياغتها بشكل مشترك. ويُنظر إلى ذلك دائما على أنه مفيد لجميع الأطراف وبميل إلى زيادة الفهم المتبادل للمسائل الأساسية التي تدور حول ما يتم التوصية به والملكية من قبل أولئك الذين سيتصرفون بناء عليها.

ولدى الصندوق نظم لتتبع الإجراءات المتعلقة بتوصيات التقييم، وهي من الممارسات الجيدة لفريق التعاون في مجال التقييم. وبما يتماشى مع الممارسات في المنظمات الأخرى، فإن تركيز عملية متابعة الإجراءات المتخذة بشأن توصيات مكتب التقييم المستقل المقدمة عن طريق تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة ينصب على المسألة وليس على التعلم. والسؤال الذي يتم الإجابة عليه هو "هل اتخذت الإجراءات المتفق عليها لحل المشكلة؟" وليس "هل تم حل المشكلة وكيف؟". ويتناول السؤال الأول مسألة المسألة، ويتعلق السؤال الثاني بالتعلم. ويمكن النظر بشكل مفيد في طبيعة تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة مع وضع ذلك في الاعتبار.

وهناك مشكلة شائعة في المنظمات الأخرى وهي أنها غالبا ما يكون هناك نقاش مباشر قليل بشأن آثار تنفيذ توصيات محددة على الموارد. وينبغي اعتبار المسائل المتعلقة بالموارد كجزء لا يتجزأ من خطط العمل الموضوعة لتنفيذ التوصيات. وينبغي أن يساعد اتباع نهج أكثر تعاونا لاستمداد التوصيات في حل هذه المشكلة.

التوصية 7:

ينبغي إعداد دليل تقييم جديد. وينبغي أن يشمل مسائل وعمليات التقييم على مستوى المؤسسة بأكملها (وإذا كان ذلك ممكناً) 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.

مسائل الميزانية

خصص الصندوق ومجلسه موارد كثيرة للتقييم المستقل والتقييم الذاتي من حيث الموظفين والميزانية. وتضمن عملية إعداد الميزانية القائمة بشكل فعال وضع ميزانية مكتب التقييم المستقل والنظر فيها بشكل مستقل عن ميزانية المؤسسة الإجمالية، وهو ما يعد عنصراً مهماً من معايير الممارسات الجيدة لفريق التعاون في مجال التقييم من أجل الاستقلالية الوظيفية لدوائر التقييم. ولا يوجد سبب يدعو للاعتقاد أن هذه العملية تتعرض لأي ضغط أو تهديد.

وتكون ميزانية مكتب التقييم المستقل مفصلة للغاية، حيث تحدد تقريباً جميع الأجزاء المحددة المخطط لها وتوفر التمويل على مستوى المنتجات الفردية. وهي أكثر تفصيلاً بكثير من الميزانية الموازية التي يوافق عليها المجلس أيضاً للميزانية الإدارية الإجمالية للصندوق، ولكن لا يوجد أي وضوح بشأن الأساس المنطقي لذلك أو ما يتوقع تحقيقه.

ويجب إجراء مقارنات بين المؤسسات لميزانيات دوائر التقييم المستقل بحذر بالنظر إلى المسائل المتعلقة بقابلية المقارنة والتواريخ. ومع ذلك، فإن نسبة الميزانية الإدارية العامة للصندوق الموجهة إلى مكتب التقييم المستقل والبالغة 3.7 في المائة أعلى بكثير من الأرقام المقابلة التي تتراوح بين 1 و 2 في المائة. ومن العوامل المساهمة المهمة هي أن مكتب التقييم المستقل يوفر دائرة تقييم "كاملة السمات" في منظمة صغيرة نسبياً.

ويرى الفريق أن ميزانية مكتب التقييم المستقل كافية تماماً للوفاء بمسؤولياته الأساسية عن التقييم في الصندوق ودعم النهج الأكثر توجهاً من الناحية الاستراتيجية المحدد في هذا التقرير. غير أن الفريق حدد أيضاً العديد من المجالات التي يرى أنه يمكن استخدامها فيها الموارد بكفاءة أكبر، وحيث ستؤدي إصلاحات مزيج العمليات والمنتجات إلى تحقيق وفورات كبيرة.

النتائج

توضع ميزانية مكتب التقييم المستقل بدرجة غير عادية من التفاصيل والخصوصية والاتجاه. والفريق ليس على علم بوجود ميزانية مفصلة مكافئة بين الجهات المقارنة لمكتب التقييم المستقل. كما أن ميزانية مكتب التقييم المستقل أكثر تفصيلاً وإلزاماً من ميزانية المؤسسة ككل. وليس من الواضح سبب ذلك أو ما هي الحاجة المراد تلبيةها بذلك.

وتغيرت الميزانية أيضا تغيرا بسيطا جدا من حيث الهيكل أو المحتوى على مر السنين. ويؤدي الاهتمام الوثيق الذي يعطيه المجلس للتغييرات البسيطة جدا، وهو ما يخلق تحيزا قويا نحو الاستمرارية من سنة إلى أخرى، كما يؤدي إلى ضغط على إدارة مكتب التقييم المستقل عند إجراء أي تغييرات تكيفية أو استشرافية كبيرة في تخصيص الموارد.

ويعمل جمود الميزانية بشكل كبير على إعاقة استجابة إدارة مكتب التقييم المستقل الأكثر فعالية ومرونة للفرص أو التحديات غير المتوقعة. والجمود الحالي يعززه بقوة عدم وجود إطار استراتيجي أوسع يمكن من خلاله وضع وتقييم خيارات الميزانيات/برامج العمل السنوية.

وقد تمت هيكلة برنامج عمل الصندوق وميزانيته استناداً إلى مكافئي التكلفة والموظفين لكل منتج مفرد، ولكن ينظر إليهما على نطاق واسع على أنهما ال يقدران المتطلبات من الموارد الفعلية حق قدرها. وينبغي أن يستفيد الاستعراض الكامل للمنتج الموصى به أعلاه من تقديرات الميزانية الحالية والمستقبلية ويساهم مباشرة فيها.

ويدون تسجيل الوقت وتحسين نظام تخصيص التكاليف، لا يمكن إجراء تقدير دقيق لتكلفة مختلف المنتجات والخدمات التي توفرها وظيفة التقييم في الصندوق. ولا يمكن أن توفر نظم بيانات الصندوق إجابات على الأسئلة المتعلقة بالقيمة المضافة للتقييم بأي قدر من الكفاية.

المسائل الرئيسية التي يتعين تناولها

- ✓ سوف يستفيد التخطيط والتنفيذ البرنامجي لمكتب التقييم المستقل بشكل كبير من تبسيط أدواته بشأن الميزانية وعملية التخطيط. وهناك حاجة إلى مزيد من الميزنة على أساس تحديد الأولويات الاستراتيجية ومزيد من المرونة التشغيلية لإدارة مكتب التقييم المستقل في تحقيق برنامج العمل/تنفيذ الميزانية.
- ✓ يتطلب التخطيط والتنفيذ بشكل أفضل تقديرات أكثر دقة وتتبع التكاليف، وخاصة مدخلات وقت الموظفين لكل منتج.

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.

الملحق 1: مذكرة عن تقدير شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في أبريل/نيسان 2019 للصندوق

أطلقت شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في عام 2002 كشبكة من البلدان المانحة المتشابهة التفكير بغرض رصد أداء المنظمات الإنمائية المتعددة الأطراف على المستوى القطري. وكجزء من دورتها للفترة 2017-2018، أجرت شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف تقديرا مستقلا للفعالية التنظيمية للصندوق، بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية، والإدارة التشغيلية، وإدارة العلاقات، وإدارة المعرفة، والفعالية الإنمائية. وكان التقييم بالتالي أحد العناصر في عملية تركز على نطاق أوسع. ويستند استعراض شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لتقييم الأداء بشدة إلى التقييمات التي تضطلع بها المنظمة التي يجري تقييمها.

ويقدم تقرير شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف الجديد عن الصندوق استنتاجات إيجابية عموما عن السمات الرئيسية لوظيفة التقييم في الصندوق، على الرغم من أنه يحدد أيضا الحاجة إلى تحسين استخدام الدروس المستفادة من قياس النتائج وتقييمها في تصميم البرامج. ويحدد استعراض الأقران الخارجيين العديد من نفس السمات الإيجابية، ولكنه يوفر أيضا تحليلات وتعليقات إضافية ويضع توصيات للتحسين على أساسها.

ونتيجة لذلك، قد يبدو من الصعب التوفيق بين التقريرين إلى حد ما على المستوى "الرئيسي". والتفسير هو أن التقريرين يخدمان أغراضا مختلفة، ولهذا السبب يستخدمان أدوات وهياكل مختلفة تماما. ويعرض كل تقرير ملاحظات تستند إلى الحقائق ولكن على أساس أسئلة وتحليلات مختلفة جدا. ويتفق التقريران مع بعضهما البعض ولكن لا يمكن في نفس الوقت مقارنتهما في الجوانب الرئيسية. ومن المهم أن يفهم الجمهور المستهدف الرئيسي لكلا هذين التقريرين - وخاصة المجلس التنفيذي والإدارة العليا - نقاط الاختلاف الرئيسية بينهما والأسباب الكامنة وراء تلك الاختلافات.

- تجري شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف تقديرا كاملا للمؤسسة بينما يجري استعراض الأقران الخارجيين تقديرا متعمقا لوظيفة التقييم بمفردها.
- تنتج شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لمحة عامة عما إذا كان الصندوق يفي بمجموعة من المعايير في وقت معين - يتم تقييم "هذه العناصر" إلى حد كبير على أساس ثنائي - هل هي موجودة أم لا - بدلا من أن تعتمد على جودتها أو قيمتها المضافة أو مدى مناسبتها للغرض.
- تقوم شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف بتقييم الوضع مقابل معاييرها باستخدام مجموعتها من الأسئلة. ويشير استعراض الأقران الخارجيين إلى المعايير المحددة لفريق التعاون في مجال التقييم وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وتم وضع أسئلة استعراض الأقران الخارجيين على وجه التحديد لهذا التقييم، واستعرضتها ووافقت عليها لجنة التقييم في الصندوق والمجلس.
- لا تعنى شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف أساسا بتوفير معلومات تقييمية لتحسين الأداء (لوظيفة التقييم في هذه الحالة)، أو لزيادة قيمتها.
- يهتم استعراض الأقران الخارجيين أساسا بما يلي: جودة العنصر (سياسة التقييم على سبيل المثال)؛ والقيمة المضافة وطرق تحسينها؛ والقدرة على أن تكون أكثر كفاءة؛ والوفاء بالغرض، والأهم من ذلك، مدى الملائمة للمستقبل (مهم بسبب السياق الداخلي والخارجي المتغير بسرعة).
-

- على الرغم من أن شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف واستعراض الأقران الخارجيين يستخدمان معايير مختلفة للمقارنة، فإن هناك توافقاً في أن العديد من وظائف التقييم في الصندوق تفي بها.
- كانت النقطة الفاصلة لتقييم شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف هي منتصف عام 2018. ولا تتم تغطية العديد من التغييرات التي حدثت منذ ذلك الحين، خاصة على جانب الإدارة.
- تستخدم شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف نظام تصنيف ينطوي على ما يصاحبه من مشاكل مرتبطة بالتصنيف، بما في ذلك الميل إلى عدم دمج البيانات النوعية.