



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق - الدورة الرابعة

روما، 9-10 أكتوبر/تشرين الأول 2002

تدعيم فعالية مهمة التقييم في الصندوق

مناقشة للوضع في الصندوق في ضوء التجربة الدولية



المحتويات

1	مقدمة	أولا -
1	ألف - خلفية وثيقة المناقشة وأهدافها	
1	باء - منهجية الوثيقة وتنظيمها	
2	مبادئ تقييم المساعدات الإنمائية	ثانيا -
2	ألف - المبادئ وصلاحتها	
4	باء - التفاعل بين التجرد والاستقلالية والمبادئ الأخرى المهمة	
5	جيم - أبعاد التجرد والاستقلال	
6	دال - الممارسات التي تعرقل التجرد والاستقلال	
7	هاء - خلاصة القسم الثاني	
7	أساليب رفع التقارير والعلاقات التنظيمية - مسح عن المنظمات متعددة الأطراف	ثالثا -
7	ألف - أهداف المسح	
8	باء - نتائج المسح	
9	جيم - فعالية ونتائج زيادة الاستقلال عن إدارة المؤسسة	
10	دال - خلاصة القسم الثالث	
10	النهج الحالي للصندوق تجاه التقييم المستقل	رابعا -
10	ألف - التطورات السابقة والحديثة للتقييم في الصندوق	
11	باء - دور لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي	
12	جيم - النهج المتوازن لمكتب التقييم والدراسات تجاه التقييم	
14	دال - خلاصة القسم الرابع	
14	الاستقلال والتحسين والدلالات	خامسا -
14	ألف - الصندوق في ضوء الممارسات الدولية ذات الصلة بالاستقلال	
16	باء - مزايا ومساوئ الاستقلال عن الإدارة	
18	جيم - خيارات أخرى لتعزيز الاستقلال والفعالية	
20	الخطوات التالية	سادسا -



21	مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية لتقييم المساعدات الإنمائية	الملحق الأول
24	ملخص أساليب رفع التقارير في مكاتب التقييم في عدد مختار من المنظمات الدولية	الملحق الثاني
26	اختصاصات لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي	الملحق الثالث
29	الأدوات التي يستخدمها التقييم في الصندوق من أجل التعلم/ الشراكة والاستقلال/المساعدة	الملحق الرابع
31	المقترح السياساتي الخاص بالتقييم المستقل الذي عرضته الولايات المتحدة الأمريكية على هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق	الملحق الخامس
32	متوسط تكاليف دورة لجنة التقييم	الملحق السادس

أولا - مقدمة

ألف - خلفية وثيقة المناقشة وأهدافها

1 - في الدورة الثالثة التي عقدتها هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق في يوليو/تموز 2002 طرحت دولة عضو في الهيئة اقتراحا بأن يرفع مكتب التقييم والدراسات في الصندوق تقاريره مباشرة إلى المجلس التنفيذي مستقلا عن الإدارة دعما لفعاليته¹. والمسوغ المنطقي الذي قام عليه هذا الاقتراح هو أن هذا الاستقلال يسهم في تنفيذ عملية موضوعية يمكن أن تعزز ثقة البلدان الأعضاء في المدى البعيد وأن تساعد في تحقيق الفائدة الكاملة من مهمة التقييم في الصندوق. ونوقش هذا الاقتراح بإيجاز في دورة يوليو/تموز حيث تعهد رئيس الصندوق وقتها بالعودة إلى مناقشة هذه القضية في الدورة الرابعة للمشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق في أكتوبر/تشرين الأول 2002.

2 - والغرض من وثيقة المناقشة هذه هو مساعدة المشتركين في المشاورات الخاصة بتجديد الموارد على التبصر في مسألة استقلال مهمة تقييم مستقلة. وتشرح الوثيقة كيف وفي أي ظروف يمكن لهذا الاستقلال أن يعزز فعالية مهمة التقييم في الصندوق تحديدا، كما أنها تطرح أفكارا لتحسين استقلال مهمة التقييم في الصندوق.

باء - منهجية الوثيقة وتنظيمها

3 - القسم الثاني من الوثيقة يقدم عرضا عاما للمبادئ المقبولة دوليا، لاسيما مبادئ التجرد والاستقلال والمصادقية والفائدة وكيفية مساهمتها في فعالية التقييم. والمرجع الرئيسي لهذا القسم هو مجموعة مبادئ تقييم المساعدات الإنمائية التي وضعها المجتمع الدولي من خلال لجنة المساعدات الإنمائية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وخضعت المبادئ التي اتفق بشأنها في عام 1991² لاستعراض مستمر ثم أعيد تأكيدها بشكل عام في 1998³.

4 - القسم الثالث من الوثيقة يتضمن النتائج التجريبية المستندة إلى تحليل مصادر المعلومات التالية:

- مسحان، أجرى أحدهما عن مكاتب التقييم المركزية، والآخر عن مستخدمي التقييم الآخرين، تم إجراؤهما في عام 1998 في إطار استعراض مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية لتقييم المساعدات الإنمائية الذي نشرته لجنة المساعدات الإنمائية/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وتعتبر عمليتا المسح

¹ يشير الاقتراح الأصلي إلى "وحدة مستقلة للرصد والتقييم" في الصندوق. غير أنه منذ عام 1994 تغير اسم الوحدة التنظيمية المعنية بالتقييم في الصندوق وأصبح إسمها مكتب التقييم والدراسات. ويبين الملحق الثاني أن هذا الاسم يتفق واسم الوحدات التنظيمية للتقييم في جميع المؤسسات المالية الدولية والغالبية العظمى من وكالات الأمم المتحدة.

² في الاجتماع رفيع المستوى للجنة المساعدات الإنمائية/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

³ تمثل جميع البلدان الأعضاء بالمنظمة في الفريق العامل المعني بتقييم المعونة في مؤسسات بريتون وودز وجميع المصارف الإقليمية التي تشترك فيه بصفة مراقب. وتشترك الأمم المتحدة، بما في ذلك الصندوق، في اللجنة من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولا تتبع وكالات الأمم المتحدة مجموعة خاصة من مبادئ التقييم وإنما تتبع بشكل عام مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية رغم عدم اعتمادها رسميا من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة.

هاتان عن التجربة المباشرة في ما يربو على 6 500 عملية تقييم مختلفة الأنواع (استأثرت المنظمات متعددة الأطراف بنحو 43% من المجموع).

- مسح للهيكل التنظيمي وأساليب رفع التقارير المستخدمة في مكاتب التقييم لدى عشر مؤسسات مالية دولية ووكالات الأمم المتحدة أجراه الصندوق باستخدام البحوث والاتصالات الهاتفية والمقابلات الشخصية والاتصال الإلكتروني في شهري يوليو/تموز - أغسطس/آب 2002. وشمل هذا الاستعراض ست مؤسسات مالية دولية هي مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية الكاريبي والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي⁴ وأربع وكالات للأمم المتحدة هي منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وصندوق الأمم المتحدة للطفولة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي.
- مسح أجراه البنك الدولي للإنشاء والتعمير عن قضايا الموظفين الذي يسجل منظور مكاتب التقييم في ستة مصارف متعددة الأطراف.

5 - القسم الرابع يقدم عرضاً عاماً للهيكل التنظيمي الراهن لمهمة التقييم في الصندوق، بما في ذلك النهج والعمليات والجوانب الأخرى ذات الصلة بالاستقلال، وكيفية تطورها في السنوات الأخيرة. ويستند هذا القسم بشكل خاص إلى أعمال لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي ومكتب التقييم والدراسات. ويركز القسم الخامس على القضايا الرئيسية ويحلل اقتراح الدولة العضو في هيئة المشاورات بإنشاء مكتب التقييم والدراسات كوحدة مستقلة مسؤولة مباشرة أمام المجلس التنفيذي. كما يقترح أيضاً تحسينات أخرى يمكن أن تنظر الدول الأعضاء فيها. وأخيراً، يبين القسم السادس الخطوات المفضية إلى قرار بشأن الاستقلال والقضايا ذات الصلة.

ثانياً - مبادئ تقييم المساعدات الإنمائية

ألف - المبادئ وصلاحيتها⁵

6 - تحظى مبادئ تقييم المساعدات الإنمائية بالقبول على نطاق واسع في صفوف المجتمع الإنمائي الدولي. وبين الاستعراض، الذي أجرته لجنة المساعدات الإنمائية في عام 1998، أن معظم البلدان، والمنظمات الدولية المشتركة في الفريق العامل المنبثق عن اللجنة والمعني بتقييم المعونة، تلتزم بهذه المبادئ.

7 - يبين الإطار الوارد أدناه ملخص هذه المبادئ، كما ترد أكثر تفصيلاً في الملحق الأول ويرد بيانها في ما يلي بسبب أهميتها لهذه الوثيقة. وهذه المبادئ تحدد عملية التقييم بأنها "وضع تقدير منهجي وموضوعي بقدر الإمكان لمشروع أو برنامج جارٍ أو منتهى التنفيذ ولسياساته وتصميمه وتنفيذه ونتائجه. والهدف منه هو تحديد صلاحية الأهداف وبلوغها وتحقيق كفاءة التنمية وفعاليتها وأثرها واستدامتها. وينبغي للتقييم أن يوفر معلومات مصدقة ومفيدة تيسر إجماع الدروس المستفادة في عملية اتخاذ القرار لدى الجهات المتلقية والجهات المانحة على السواء."

⁴ شمل الاستعراض أيضاً صندوق النقد الدولي ولكنه استبعد من التحليل (فيما عدا الإشارة إلى بعض أساليب التقييم) بسبب الرسوم المفرطة التي يختص بها.

⁵ المقتطفات الواردة في هذا القسم والأقسام التالية من الوثيقة منقولة عن لجنة المساعدات الإنمائية/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي "مبادئ تقييم المساعدات الإنمائية، باريس، 1991 واستعراض مبادئ تقييم المساعدات الإنمائية، باريس، 1998.

8 - الغرضان الرئيسيان من التقييم، كما ورد في المبادئ، هما (أ) توفير معلومات ارتجاعية من الدروس المستفادة؛ (ب) وضع أساس للمساعدة. وتؤكد هذه المبادئ أن المساعدة تعني، في هذا السياق، تقدير "النتائج الإنمائية وأثر المساعدات الإنمائية. وهي تتميز عن المساعدة المتعلقة باستخدام الأموال العامة بالمعنى المحاسبي والقانوني حيث أن المسؤولية عن الجانب الأخير تُسند عادة إلى مؤسسة مختصة بمراجعة الحسابات".

9 - وتوضح البيانات المتعلقة بالمبادئ أنها أيضا تعتمد على بعضها البعض. فالتجرد والاستقلالية ينبثقان عن سياسة المؤسسة في مجال التقييم وتعبّر عنها المبادئ التوجيهية والمعايير المطبقة في عملية التقييم. وفي الوقت نفسه يجب أن تتعكس الشراكة على عمليات التخطيط والتقييم وتوفير المعلومات الارتجاعية وتكفل في الوقت نفسه تحقيق التجرد والاستقلالية لمهمة التقييم.

باء - التفاعل بين التجرد والاستقلالية والمبادئ الأخرى المهمة

مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية في تقييم المساعدات الإنمائية	
•	غرض التقييم الرئيسي هو (أ) تحسين سياسات وبرامج ومشروعات المعونة المقبلة من خلال استرجاع الدروس المستفادة؛ (ب) توفير الأساس للمساعدة، بما في ذلك توفير المعلومات للجمهور.
•	ينبغي لوكالات المعونة أن تكون لديها سياسة تقييمية تحدد بوضوح دور وحدة التقييم ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل المؤسسي للمعونة.
•	ينبغي أن تكون عملية التقييم متجردة ومستقلة عن رسم السياسات وتقديم وإدارة المساعدات الإنمائية.
•	إن ضمان مصداقية التقييم يعتمد على دراية واستقلال القائمين على التقييم وعلى درجة شفافية عملية التقييم.
•	شفافية التقييم أمر بالغ الأهمية لمصداقيته وشرعيته. ويجب أن تكون عملية التقييم عملية مفتوحة بقدر الإمكان، وأن تتاح نتائجها على نطاق واسع.
•	الشراكة مع الجهات المتقبلة والجهات المانحة في تقييم المعونة شيء أساسي.
•	توفير المعلومات الارتجاعية لراسمي السياسات، والمسؤولين التنفيذيين والجمهور العام ضرورة أساسية.
•	النشر المنتظم لنتائج التقييم ضروري لضمان تحسين تخطيط تنفيذ أنشطة المساعدات الإنمائية.
•	فائدة التقييم تسهم كثيرا في أثرها على صنع القرارات.
•	يجب وضع خطة شاملة من جانب الوكالة المعنية لتقييم أنشطة المساعدات الإنمائية.
•	ينبغي لوكالات المعونة أن تضع مبادئ توجيهية و/أو معايير لعملية التقييم.

10 - التجرد والاستقلالية مفهومان متصلان اتصالا وثيقا ببعضهما. والواقع أن أفضل وسيلة لتحقيق التجرد هو استقلال أنشطة التقييم عن المدراء الذين لهم مصلحة في إظهار الإنجازات وحسن الأداء. كما أن التجرد والاستقلالية مبدآن رئيسيان يميزان التقييم عن الأعمال الأخرى للوكالة المعنية بالتنمية. وفي حين أنه من المفترض أن رسم السياسات وصياغة الاستراتيجيات والعمل على مستوى المشروعات تتمتع بدرجة عالية من التناسق فيما بينها، فإن مهمة التقييم ينبغي أن تكون مهمة مستقلة عن العمليات المتعلقة بهذه الجوانب الإنمائية. ووفقا للمبادئ الدولية فإن التجرد والاستقلال يقتضيان فصل مهمة التقييم عن الإدارة المختصة بالمسؤولية عن تخطيط وإدارة المساعدات الإنمائية ورفع تقاريرها مباشرة إلى الرئيس المسؤول عن المساعدات الإنمائية/أو مجلس الإدارة أو مجلس محافظي المؤسسة.

11 - يؤدي التجرد والاستقلالية دورا رئيسيا، ليس فقط في حد ذاتهما، وإنما أيضا لمساهمتها في المبادئ الأخرى للتقييم. وثمة رأي يعتبر أن "التجرد يسهم في مصداقية التقييم وفي تجنب تحيز النتائج والتحليلات والخلاصات. وتوفر الاستقلالية الشرعية لعملية التقييم وتقلل من احتمالات تصارع المصالح التي قد تنشأ إذا كان راسمو السياسات والمدراء هم المسؤولون وحدهم عن تقييم أنشطتهم".

12 - ولكن التجرد والاستقلالية ليسا وحدهما اللذان

يحصنان مسألة المصداقية. ذلك أن "مصداقية التقييم تعتمد على دراية القائمين على التقييم وعلى درجة شفافية عملية

التقييم. وتقتضي المصادقية أن تبلغ عملية التقييم عن جوانب النجاح والإخفاق معاً. كما أنها تقتضي "وجود كتلة حرجية من الفنيين المختصين بالتقييم" ومن لديهم "الخبرة الكافية بميادين أنشطتهم المختلفة" ضماناً لمصادقية العملية. وتعتبر "شفافية عملية التقييم ضرورة حيوية لمصادقتها وشرعيتها. و ضماناً للشفافية ينبغي أن تكون عملية التقييم عملية مفتوحة في مجملها بقدر الإمكان مع إتاحة النتائج على نطاق واسع، ويجب على تقارير التقييم أن تميز بين النتائج والتوصيات".

13 - وبينما يولى اهتمام كبير للتجرد والاستقلالية والمصادقية في مبادئ التقييم، يوجد أيضاً تسليم يقيني بمبدأ مهم آخر هو الحاجة إلى الشراكة مع المستخدمين. وتتطلب إقامة الشراكة جملة أمور، منها أن تكون مفيدة للشركاء. ذلك أن مبدأ الفائدة يعمق الأثر في اتخاذ القرارات ويؤدي إلى اتخاذ تدابير علاجية تتطلب أن تكون نتائج التقييم ذات صلة ومفيدة ومعروضة بأسلوب واضح ودقيق، ويجب أن تعبر تماماً عن مختلف مصالح واحتياجات الأطراف العديدة المشتركة في التعاون الإنمائي". "وينبغي، كقاعدة، أن تشترك البلدان المتلقية اشتراكاً كاملاً في التقييم تحقيقاً للمصادقية والالتزام".

14 - إن العمل بالشراكة مع أطراف عديدة بما يعبر عن احتياجاتهم كثيراً مما يؤدي إلى المفاضلة بين الاستقلال والمشاركة اللازمة لتملك النتائج والتوصيات. لذلك كثيراً "ما تميل بعض أنواع المنظمات إلى تدعيم أحد المتطلبات على حساب الآخر، مع أن ضمان استقلالية العملية قد يضعف إمكانية إقامة صلة قوية بين نتائج التقييم واتخاذ القرارات. والحل الأمثل لذلك هو إقامة التوازن بين جميع هذه المتطلبات".

15 - خلص الاستعراض الذي أجرته لجنة المساعدات الإنمائية إلى أنه لا تزال الحاجة قائمة إلى "التصدي بشكل أفضل لمسألة المفاضلة بين مزايا الاستقلال والمشاركة، وسبل المفاضلة الفعالة بين الاستقلال والمشاركة اللازمة لاكتساب الملكية". ووجد، على وجه الخصوص، أن مبدأ الاستقلال قد يبالغ في التركيز عليه "ويتعين تحقيق التوازن بينه وبين الاهتمام بالمشاركة في ملكية نتائج التقييم وتوصياته". لذلك فإن الموازنة بين التجرد والاستقلال وبين ضرورة الترويج للمشاركة تبدو مهمة ضرورية وإن كانت صعبة وليست سهلة العلاج.

جيم - أبعاد التجرد والاستقلال

16 - إن مبادئ التقييم تبين أن "متطلبات التجرد والاستقلال توجد في جميع مراحل عملية التقييم، بما في ذلك تخطيط برنامج التقييم وصياغة اختصاصات أفرقة التقييم واختيارها والموافقة عليها". لذلك فإن التجرد والاستقلال تعرفان وفقاً لعدة أبعاد يرد بيانها في ما يلي ويرد حصرها في الملحق الأول.

17 - إن ضرورة وجود بيان واضح لدى المنظمة بشأن سياسات التقييم يأتي على رأس قائمة ما يعرف بالتجرد والاستقلال. وتتص مبادئ التقييم على أن "جميع وكالات المعونة تحتاج إلى سياسة تتعلق بمبادئ التقييم وانفتاح عملية التقييم، بما في ذلك نشر النتائج". وبعبارة أخرى ينبغي أن تكون هذه السياسة شاملة فيما يتعلق بمختلف المبادئ والعلاقات المتبادلة والجوانب التشغيلية.

18 - كما سلفت الإشارة في الفقرة 10، فإن مسألة رفع التقارير في إطار مهمة التقييم المستقلة إلى هيئات أخرى يشكل بعداً رئيسياً في التجرد والاستقلال. وعلى وجه الخصوص، يتطلب التجرد والاستقلال فصل مهمة التقييم عن

الإدارة المختصة وتقديمها مباشرة إلى رئيس المنظمة أو مجلس إدارتها. ولكن، في الوقت نفسه، "ينبغي للترتيبات والإجراءات أن تيسر ربط نتائج التقييم بالبرمجة ورسم السياسات".

19 - إن اختيار رئيس فريق التقييم وتحديد اختصاصاته مسألة مهمة لتجرد واستقلال عمل التقييم، ولكن المبادئ لا تحدد أية مبادئ توجيهية قاطعة لهذا الموضوع. غير أنها تشير إلى أن سلطة تعيين رئيس فريق التقييم تعتمد على ما إذا كانت تقارير التقييم ترفع إلى رئيس المنظمة أو مجلس إدارتها. كذلك فإن حق رئيس فريق التقييم في العمل بعد ذلك في وظيفة أخرى بالمنظمة يعتمد، ضمناً، فيما يبدو على ما إذا كانت هذه الوظيفة تدخل في هيكل الإدارة أم لا.

20 - يعتبر وجود ميزانية منفصلة للتقييم بُعداً مهماً آخر للتجرد والاستقلال. وفي هذا الصدد يلاحظ استعراض لجنة المساعدات الإنمائية أن الحصول على والتحكم في الموارد المالية وبرمجة التقييم تعد علامة مهمة على الاستقلال". ذلك أن ميزانية التقييم ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببرنامجه العمل كما أن سلطة اختيار المشروعات لتقييمها وصياغة برنامج العمل هو أيضاً دلالة قياس رئيسية على الاستقلال.

21 - إن سلطة اختيار مسؤولي التقييم واستشاريي التقييم وتحديد واعتماد اختصاصاتهم هي أيضاً عوامل مهمة نظراً لتأثيرها على استقلالية عملية التقييم ونتائجها. ومن الطبيعي أيضاً أن سلطة مراجعة التقارير ووضع لمساتها الأخيرة بعد مناقشتها مع شركاء التقييم هي مؤشر معروف جيداً على الاستقلال كما أنها تبرز، بشكل واضح، في المبادئ الدولية.

دال - الممارسات التي تعرقل التجرد والاستقلال

22 - إبرازاً لأهمية سياسة التقييم توصل الاستعراض الذي أجرته لجنة المساعدات الإنمائية في عام 1998 إلى أن "معظم الأعضاء لديهم هذه السياسة. ولكن بعضهم يرى أنها جزئية وغير جوهرية لأنها لا تزيد على كونها تعليمات مكتوبة، أو 'مبادئ توجيهية' بشأن الإجراءات الواجب اتباعها". ويبدو أن هذا يوحي بأن الوكالات كثيراً ما تنقصر إلى بيان سياساتي يشمل جميع المبادئ والعلاقات المتبادلة والمضامين التنفيذية وفقاً لما تقتضيه المبادئ الدولية (انظر الفقرة 17).

23 - توصل الاستعراض أيضاً إلى أن "كلا من القائمين على التقييم ومستخدميه يحترمون مبادئ الاستقلال والتجرد والمصادقية، ولكن قدرة المعنيين بالتقييم على الإسهام في اتخاذ القرارات يمكن أن تضعف إذا رغب المدراء والموظفون المعنيون بالسياسات في تقييد استقلال مهمة التقييم تجنباً لوجود تقديرات تتعدى على جداول سياساتهم أو أحكام أدائهم أو على مصالح العلاقات العامة". وتكشف، على وجه الخصوص، أن "مكاتب التقييم ليست متحررة من ميل كبار المدراء وموظفي العمليات والتقنيين، وكذلك مستخدمي التقييم، إلى مقاومة عمليات التقييم أو التهجم عليها أو الالتفاف حولها لاسيما إذا أثرت في مجال مسؤولياتهم. والاستقلال يشكل قضية لا تقل أهمية إذا كانت ثقافة المنظمة تنتظر بعين التقدير إلى التعلم المؤسسي ومن ثم ما تسهم به عمليات التقييم في مجال هذا التعلم".

24 - يرى القائمون على التقييم ومستخدموه أن "هناك اتجاهات للتفاوض بشأن الخلاصات والتوصيات والعمل للتوصل إلى توافق في الآراء مما قد يقلل من سمة التجرد. كما أنهم لاحظوا وجود نزعة نحو التقليل من شأن تقارير التقييم في إطار الاستعراض الواسع أو عند إعداده للعرض على المستويات العليا والجمهور الخارجي. وعموماً فإن الحكم على الالتزام بهذه المجالات أمر صعب كما هو الحال فيما يتعلق بالخط الفاصل بين التجرد الصادق والعمل على

قبول التقييم واستخدامه، فضلا عن صعوبة تقديره؛ وهي مشاعر تم الإعراب عنها في المسح الذي أجرى عند إعداد وثيقة المناقشة هذه.

25 - تلخص لجنة المساعدات الإنمائية الدور الرئيسي الذي تؤديه الإدارة العليا في عملية التقييم ومساندتها لها والأهمية التي تضفيها على منظور التقييم المستقل حيث تساءلت في تقريرها "هل الإدارة أعربت عن رغبتها في إدراج نتائج عمليات التقييم [المستقلة] والدروس المستخلصة منها في تصميم المشروعات والبرامج والسياسات الجديدة؟ وبدون هذه الإشارة مع المتابعة المناسبة سيقبل استخدام التقييم في الأثر على اتخاذ القرارات في الوكالات إلى الحد الأدنى" فضلا عن ذلك "أن أهم آلية ارتجاعية هي الترتيبات التي تتخذ لدمج نتائج التقييم وتوصياته في سياسات الوكالات وبرامجها". وهذه النتيجة تتفق أيضا والمسح الذي أجرى عن عشر من المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة التي تحدد عدد الترتيبات المؤسسية المستخدمة في تقديم المعلومات الارتجاعية.

هاء - خلاصة القسم الثاني

26 - يوجه هذا القسم الاهتمام إلى النقاط البارزة التالية:

- التجرد والاستقلال مهمان، ولكن المبادئ الأخرى، مثل المصادقية والفائدة والشراكة، هي أيضا عوامل رئيسية في معالجة التقييم. ونظرا للصلة المشتركة بين هذه المبادئ فإنها تؤثر على بعضها البعض بطرق إيجابية أو سلبية، وهو ما يدل على الحاجة إلى اتباع نهج متوازن.
- يتحقق هدف الاستقلال على أفضل وجه عندما تكون أنشطة التقييم مستقلة عن المدراء وموظفي العمليات الذين لهم مصلحة في إظهار الإنجازات والأداء الجيد.
- التجرد والاستقلال يعتمدان على ما لا يقل عن 11 بعدا أشارت إليها لجنة المساعدات الإنمائية، وكانت العلاقة بين مكتب التقييم والإدارة أو مجلس الإدارة أو المحافظين من بين هذه الأبعاد. ومن الأبعاد الرئيسية الأخرى الوضع الوظيفي لرئيس التقييم وسياسة الوكالة تجاه التقييم وسلطة اعتماد برنامج عمل التقييم وميزانيته واستعراض واعتماد تقارير التقييم.

ثالثا - أساليب رفع التقارير والعلاقات التنظيمية -

مسح عن المنظمات متعددة الأطراف

ألف - أهداف المسح

27 - استهدف المسح التبصر في الأساليب الجارية لرفع التقارير وغير ذلك من القضايا ذات الصلة بالاستقلال في عشر منظمات متعددة الأطراف. وتألّف المسح من خطوتين هما البحث المرجعي والمقابلات الشخصية القائمة على الاستبيانات. وركز البحث المرجعي على الهيكل التنظيمي ومتطلبات رفع التقارير في عينة من الوكالات الإنمائية متعددة الأطراف (انظر الملحق الثاني). ودار الاستبيان حول ثلاثة أسئلة رئيسية هي:

- كيف تنظر المنظمات، المختارة كعينة، إلى مبادئ التجرد والاستقلال وكيف تتعامل معها؟
- كيف يسهم الاستقلال المعزز في تعزيز فعالية التقييم مع التسليم بأن "الفعالية" أبعاد متنوعة؟



- ما هي النتائج المترتبة على التجرد والاستقلال فيما يتعلق بمبادئ التقييم الأخرى، لاسيما العلاقة بين الشراكة والدروس المستفادة؟ وفوق كل شيء آخر كيف تؤثر زيادة الاستقلال في المساعلة والتعلم تحسيننا للأداء؟

باء - نتائج المسح

28 - دارت النتائج حول بعض الجوانب المهمة للاستقلال، بما في ذلك الجوانب الواردة في القسم الثاني. وفيما يتعلق بمسألة اختصاصات رفع تقارير مهمة التقييم، تبين من المسح الخاص بثلاث من المؤسسات المالية الدولية الست المشمولة بالعينة - أي مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي - أن مكاتب التقييم ترفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة حصراً. ولكن في مصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية الكاريبي ترفع مكاتب التقييم تقاريرها إلى الرئيس بينما ينفرد البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير بأن التقارير فيه ترفع إلى الرئيس ومجلس الإدارة معاً. وفيما يتعلق بعينات وكالات الأمم المتحدة ترفع جميع مكاتب التقييم تقاريرها إلى رئيس المؤسسة من خلال إدارة ليس لها دور مباشر في مجال العمليات.

29 - تعيين رئيس التقييم ووضعه الوظيفي. يتولى رئيس المنظمة، في جميع المنظمات التي اختيرت كعينة، تعيين رئيس التقييم. ويستثنى من ذلك مصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي حيث يتولى المجلس التنفيذي مسألة التعيين. ويعين رؤساء التقييم في مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي بعقود محددة لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، مرة واحدة فقط، وليس مؤهلاً لإعادة تعيينه كموظف في المصرف بعد انتهاء مدة خدمته، ولا يوجد مثل هذه القيود في منظمات أخرى. ويشغل رؤساء التقييم في مصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي مناصب أعلى نسبياً في التسلسل الوظيفي مقارنة برؤساء التقييم في جهات أخرى ودرجتهم الوظيفية تصل إلى درجة المدير العام إرازاً لمستواهم المرتفع وأوضاعهم ومهامهم الوظيفية.

30 - سياسة التقييم. على غرار ما جاء في الاستعراض الذي أجرته لجنة المساعدات الإنمائية في عام 1998 تمارس معظم المنظمات التي شملها مسح مكتب التقييم والدراسات عملها وفقاً لمنهجيات ومبادئ توجيهية إجرائية لمختلف أنماط التقييم، حيث تميل المؤسسات المالية الدولية إلى تطبيق "معايير تقييم متغاممة". ويتبع البنك الدولي عدداً من السياسات التقييمية ويستخدم لهذا الغرض دليلًا تشغيلياً، كما هو شائع في بعض المنظمات الأخرى. وتهدف أدلة التشغيل هذه إلى وضع وتحديد أغراض وسياسات التقييم في المؤسسة المعنية، ولكنها في بعض الحالات لا تتناول مبادئ التقييم بالقدر الكافي (بما في ذلك الاستقلال) والتفاعل بينها وبين المضامين التشغيلية.

31 - اعتماد برامج العمل. تعد برامج عمل مكاتب التقييم المركزية عموماً بالتشاور مع الإدارة وتعتبر عن جملة أمور، منها اهتمامات مجلس الإدارة والتزاماته تجاه الدول الأعضاء. ولا تتولى إدارة مصرف التنمية الأفريقي والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي اعتماد برامج العمل لأن هذه هي مهمة مجلس الإدارة و/أو لجانها الفرعية. وتقتضي برامج عمل التقييم في مصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية وكالات الأمم المتحدة المصادقة عليها من رئيس المؤسسة.

32 - اعتماد الميزانية. تتولى الإدارة، ثم مجلس الإدارة، اعتماد ميزانيات التقييم في معظم المؤسسات. وهذا هو الإجراء المألوف في وكالات الأمم المتحدة ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي والبنك الأوروبي

لإنشاء والتعمير ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية. غير أن اعتماد ميزانية التقييم في صندوق النقد الدولي والبنك الدولي يقع على عاتق مجلس الإدارة وليس على إدارة المؤسسة.

33 - استعراض واعتماد تقارير التقييم. يعتبر الحصول على تعليقات عن تقارير التقييم من المدراء المختصين المعنيين أسلوبا شائع الاستخدام، وليس من غير الشائع الإبلاغ عن الخلافات غير المحسومة. وأكثر الأساليب شيوعا هي الإبلاغ عن الخلافات في الرأي غير المحسومة عن طريق إدراج الحواشي أو الذبول في تقارير التقييم. وأكد معظم من أجريت معهم اللقاءات أن مهمة التقييم ليست ملزمة بإدراج أو الإبلاغ عن وجهات نظر الإدارة، ولكن البعض (صندوق النقد الدولي ومنظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي) لاحظ أن تقارير التقييم تعرض على مجلس الإدارة ومعها ردود الإدارة.

34 - تعيين الموظفين الداخليين مقابل الخارجيين. بالرغم من التفاوت الكبير في نسب الموظفين الداخليين إلى الموظفين الخارجيين فإن جميع المؤسسات، باستثناء منظمة الأغذية والزراعة (التي لا تعين إلا موظفين داخليين) والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير (الذي يعين موظفين خارجيين فقط) تعين موظفي مكاتب التقييم من الموظفين الداخليين والخارجيين على السواء. ويعين موظفو مكاتب التقييم أساسا من بين الموظفين الداخليين في مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية الكاريبي وصندوق الأمم المتحدة للطفولة وبرنامج الأغذية العالمي والبنك الدولي. أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيعين نسبة أكبر من موظفي مكتب التقييم من الأفراد الخارجيين.

35 - تناوب الموظفين وتصارع المصالح. توصل المسح الذي أجراه البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير عن قضايا الموظفين في ست مؤسسات مالية دولية أن تناوب الموظفين يعتبر ميزة وأن مزايا الإحصاب المتبادل تفوق بعض مساوئه من حيث عدم توافر مهارات التقييم الخارجية في البداية وتصارع المصالح وتوجهات العمليات (مقارنة بالأثر) ورغم اختلاف المعايير فإن العديد من الوكالات تتبع سياسة تحظر بوضوح تنفيذ عمليات التقييم بواسطة موظفين كانوا يعملون قبل ذلك في المشروعات أو البرامج التي يجرى تقييمها.

36 - سلطة تعيين الموظفين وترقيتهم. تكون وجهة نظر رئيس التقييم في تعيين موظفي التقييم حاسمة عادة. وفي البنك الدولي يجوز لدائرة تقييم العمليات أن ترقي موظفي التقييم المعينين من دوائر أخرى في البنك بدون أخذ رأي الوحدات الأخرى. وعندما تكون سلطة اعتماد ميزانية التقييم مخولة إلى الإدارة وليس إلى مجلس الإدارة يتولى رئيس التقييم عادة التوصية بالترقية ولكن الإدارة هي التي تحسم القرار.

37 - المشاركة في مناقشة العمليات. من المعتاد أن تشترك الوحدات التنظيمية للتقييم في لجان الإدارة والمهام الاستشارية في معظم المنظمات التي شملها المسح، ويقال أنها تدعم السلسلة الداخلية لتدفق المعلومات الارتجاعية داخليا بغرض التعلم من نتائج التقييم. وفيما يتعلق بالبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي، وهما حالتان غير عاديتين من عينة المؤسسات، لا تشترك وحدات التقييم في الاجتماعات الخاصة بالعمليات. ويعتبر ذلك ضروريا للحيلولة دون تضارب المصالح ودون اللجوء إلى التخمينات فيما يتعلق بموقف التقييم من جانب المسؤولين عن العمليات في المؤسسة.

جيم - فعالية ونتائج زيادة الاستقلال عن إدارة المؤسسة

38 - ترى المنظمتان اللتان نقلتا تبعية مهمة التقييم من الإدارة إلى مجلس الإدارة مؤخرا (مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية) أن هذه الخطوة مفيدة من حيث أن موظفي التقييم وموظفي العمليات لن ينفقوا وقتا طويلا في التفاوض للتوصل إلى نتائج. وأفادتا أيضا أن هناك آخرين في المنظمين وفي مجلس الإدارة يأخذان التقييم الآن بجدية أكبر بعد أن أصبح أكثر استقلالا. وقد أبدت نفس الملاحظة في مصرف التنمية الآسيوي حيث زادت مشاركة مجلس الإدارة في التقييم (ومن ثم زادت استقلاليتها) وفي الوقت نفسه تم رفع مستوى مهمة التقييم في مصرف التنمية الآسيوي من خلال تعزيز المسؤولية عن رفع التقارير إلى الإدارة. وأدى ذلك إلى أن أصبح تواجد مكتب التقييم ملموسا بشكل أكبر في المنظمة والى أخذ موظفي العمليات لنتائج التقييم بشكل أكثر جدية.

39 - تشير اللقاءات الشخصية إلى أن مكاتب التقييم الأكثر استقلالا (في مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية) تشعر بقلق تجاه انزالتها عن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وما قد يكون لذلك من تأثير على فعالية مهمة التقييم. ويبدو أن هذا الإحساس يعبر عن نتائج الاستعراض الذي أجرته لجنة المساعدات الإنمائية في 1998 من وجود تفاضل بين الاستقلال والشراكة وأن أهمية الاستقلال يمكن أن تكون مبالغيا فيها. وتهدف مكاتب التقييم الأكثر استقلالا نسبيا إلى التعويض عن عيوب الاستقلال بالمشاركة في مختلف اللجان وأفرقة المشورة التي تتناول المسائل السياسية والتشغيلية⁶. ولم يستطع أي من المؤسسات المالية الدولية التي لديها وحدات مستقلة للتقييم أن تبلغ عن التكاليف الإضافية المترتبة على رفع التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة (السبب فيما يبدو هو أن المكاتب ولجان مجلس الإدارة المعنية كانت لديها موارد وفيرة ولم تتعرض لتغيرات مكلفة في اختصاصاتها)⁷.

40 - ترى بعض المنظمات التي شملها المسح وجود تفاضل بين التعلم والمساءلة، بينما ترى مؤسسات أخرى (مصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي) أن هذه عبارة عن أشكال تكملية. ويوافق جميع من أجريت معهم مقابلات شخصية، سواء ممن ينتمون إلى مكاتب تقييم تتمتع باستقلال أكثر أو أقل، على أن دعم الإدارة ومجلس الإدارة لهذه المكاتب ضرورة حيوية لتحقيق الاستقلال والمصداقية وكذلك لتعزيز التعلم والتطبيق الفعال للدروس المستفادة من التقييم. وترى مكاتب التقييم الأكثر استقلالا أن متابعة التوصيات والدروس المستفادة من التقييم ومطالبة المسؤولين عن العمليات بتنفيذها هي واجب الإدارة ومجلس الإدارة وليست مهمة المكاتب. وتبين هذه الأمثلة على الاستقلال أن سعي مستخدمي نتائج التقييم إلى ملكية توصيات التقييم لا يدخل في مهمة التقييم بسبب عدد من القيود. فالموظفون المسؤولون عن العمليات يرون أن موظفي التقييم، في مكاتب التقييم الذين يرفعون تقاريرهم إلى مجلس الإدارة، هم أفراد لا ينتمون لهم ويصعب التعامل معهم بحرية لأغراض التعلم الذي يتطلب توافر الثقة المتبادلة. ومن بين القيود القائمة الخوف الذي تغرسه فكرة المساءلة في النفس وانخفاض درجة الثقة المتبادلة وارتفاع احتمالات إخفاء المعلومات عن القائمين بالتقييم.

⁶ تشير المعلومات الارتجاعية من هذه المؤسسات إلى أن هذه التدابير لم تتجح تماما في التعويض عن نقص ملكية النتائج المرتبطة بمكاتب التقييم المستقلة.

⁷ غير أنه في مصرف التنمية الآسيوي أدى إنشاء لجنة فرعية منبثقة عن مجلس الإدارة والتي تجتمع 8-12 مرة في السنة لبحث قضايا التقييم وما يرتبط بذلك من تعزيز متطلبات رفع التقارير الخاصة بالتقييم إلى حدوث زيادة ضخمة في ميزانية التقييم. ويرد في الملحق السادس التكاليف الإضافية لزيادة الاشتراك النشط للجنة التقييم في قضايا التقييم بالصندوق.



41 - و أخيرا كشف المسح عن مثالين من المؤسسات التي لديها مكاتب تقييم مستقلة والتي اتخذت خطوات مبتكرة لتحقيق التوازن بين الاستقلال والتدابير الرامية إلى إيجاد معلومات ارتجاعية داخلية أقوى، وهما على وجه التحديد:

- مصرف التنمية للبلدان الأمريكية حيث عينت الإدارة موظف رفيع المستوى كمستشار لنائب رئيس المصرف لشؤون التقييم لتوفير الصلة بين مسؤولي التقييم والإدارة العليا وكذلك تقصي وتعزيز تنفيذ توصيات التقييم.
- البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير حيث جرى التوازن بين الاستقلال بمعنى رفع التقارير إلى مجلس الإدارة وبين رفع التقارير في الوقت نفسه إلى رئيس البنك بغرض الحيولة دون الانعزال عن المنظمة والحفاظ على دور التقييم في توفير المعلومات الارتجاعية الداخلية. ويعين رئيس البنك رئيس مكتب التقييم ويعتمد ميزانيته ولكن مكتب التقييم هو الذي يقرر برنامج عمله رهنا بمعايير معينة واعتماده من مجلس الإدارة. ويرفع المكتب تقاريره مباشرة إلى رئيس البنك ومجلس الإدارة بعد الحصول على معلومات من الأطراف المعنية في البنك. ولا تتطلب التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة ترخيصا بذلك من رئيس البنك.

دال - خلاصة القسم الثالث

42 - يشير المسح والتحليل الواردان في هذا القسم إلى الخلاصات التالية:

- ثمة شعور بالقلق لدى بعض من أجريت معهم لقاءات في إطار المسح بأن الاستقلال الكامل عن الإدارة يؤدي إلى الانعزال عن المنظمة ومن ثم عن سلسلة التعلم الداخلية.
- الاستقلال مهم، ولكن بصرف النظر عن درجة الاستقلال فإن دور الإدارة العليا يعتبر حيويًا لضمان كلا من فعالية التقييم واستقلاله.
- يعتبر دور الأجهزة الرئاسية في المنظمات الدولية ضرورة حيوية لحفز اهتمام الإدارة العليا بالتجرد والاستقلال ومتابعة توصيات التقييم، ومن ثم الإسهام في فائدة التقييم والغرض منه.
- وجد المسح مثالًا جديرًا بالاهتمام في قيام الإدارة العليا بمصرف التنمية للبلدان الآسيوية بتعيين مستشار رفيع المستوى بغرض متابعة توصيات التقييم، بينما تبين أن البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير يعتمد على هيكل مزدوج لرفع التقارير يهدف إلى الترويج لكل من الاستقلال وتوفير المعلومات الارتجاعية الداخلية.

رابعا - النهج الحالي للصندوق تجاه التقييم المستقل

ألف - التطورات السابقة والحديثة للتقييم في الصندوق

43 - يرجع تاريخ تحديد الموقع الإداري الحالي لمكتب التقييم والدراسات إلى عام 1994 عندما أعد التقدير الخارجي السريع للصندوق⁸، في إطار المفاوضات الخاصة بالتجديد الرابع لموارد الصندوق والذي خلص إلى أن تعزيز مهمة التقييم في الصندوق يتطلب رفع مستوى مهمة التقييم وزيادة عدد موظفيه. كما يتطلب رفع التقارير

⁸ تقرير التقدير الخارجي السريع للصندوق الدولي للتنمية الزراعية، روما، إيطاليا، يوليو/تموز 1994، إعداد، Ali Ahmed Attiga,

Ivan L Head, Martin Enrique Pineiro, Yves Rovani and Djibril Sene



مباشرة إلى رئيس الصندوق والمجلس التنفيذي". ويبدو أن التوصية الأخيرة تطوي على رفع مزدوج للتقارير إلى رئيس الصندوق والمجلس التنفيذي على أساس متساو. وتم في أكتوبر/تشرين الأول 1994 تنفيذ عدد من هذه التوصيات، بما في ذلك رفع التقارير مباشرة إلى رئيس الصندوق، وأنشئ مكتب التقييم والدراسات كمكتب تقييم مستقل عن العمليات⁹.

44 - في عام 1999 استعرض الصندوق مدى كفاية مهمة التقييم المستقلة لديه بإجراء تقدير داخلي ومسح شمل مستخدمي نتائج التقييم وخدماته. وبينما كانت المعلومات المرتجعة من مستخدمي التقييم إيجابية أساساً طرحت أيضاً انتقادات بشأن التركيز المفرط أحياناً على الاستقلال وعدم التناسق في التركيز على أولويات الصندوق وعدم فعالية الشمول وعدم كفاية الاهتمام بالحلول العملية. وكان هناك أيضاً شعور بالإحباط بسبب غياب آلية منهجية لتقصي وتعزيز تطبيق التوصيات والدروس المستفادة من عمل التقييم. وهذا القصور، رغم أنه لا يمثل مشكلة للتقييم في حد ذاته، خلق جواً من الشكوك في جدوى التقييم. وشعر الصندوق بقوة أن مدى فائدة الدروس المستمدة من التقييم والمعلومات المولدة منه ينبغي أن تخضع للتقدير في ضوء قدرتها على التأثير في أداء عمليات الصندوق.

45 - بعد هذا الاستعراض أجريت تغييرات في استراتيجية مكتب التقييم والدراسات وتفاعله مع شركاء التقييم والعمل مع لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي.

باء - دور لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي

46 - أنشئت لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي على أساس اقتراح قدمته الولايات المتحدة في عام 1987. واعتمدت الدورة الأولى للجنة مبادئ تنظيمية تنص على تطبيق النظام الداخلي للمجلس التنفيذي، مع إجراء التعديلات الضرورية عليه، في ممارسة لجنة التقييم لعملها.

47 - لم توضع اختصاصات محددة للجنة التقييم حتى عام 1999 عندما حددها المجلس التنفيذي استجابة للترغبة التي أعرب عنها العديد من الدول الأعضاء لتجديد حيوية اللجنة وجعل عملها أكثر تفعيلاً. وقرر المجلس التنفيذي وقتها الإبقاء على الدور الاستشاري للجنة والحفاظ على أهدافها العامة ودعمها. ويبين الملحق الثالث الاختصاصات الجديدة للجنة التقييم ونظامها الداخلي.

48 - مع وجود النظام الداخلي والاختصاصات الجديدة اعتمد عدد من التغييرات المهمة في الفترة 1999-2000 بغرض تعزيز دور لجنة التقييم¹⁰. وأصبحت اللجنة تستعرض الآن التوجهات الاستراتيجية لمكتب التقييم والدراسات ومنهجيته وبرنامج عمله السنوي إلى جانب تقييم المشروعات وغير ذلك من دراسات التقييم. وتطرح، عند الاقتضاء، توصياتها وتلتزم التوجيهات من المجلس التنفيذي بشأن قضايا التقييم ذات الأهمية السياسية والاستراتيجية. غير أن اللجنة لم تستخدم كثيراً حقها في رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي للأغراض سالفة الذكر. وفي السنوات الأخيرة، ونظراً لغياب مبادئ توجيهية أكثر تحديداً، عرضت وثائق مكتب التقييم والدراسات، بما في ذلك التقارير، على لجنة التقييم بعد إجازتها من الإدارة.

⁹ قبل تلك كانت شعبة الرصد والتقييم ترفع تقاريرها إلى مساعد رئيس الصندوق، دائرة السياسات الاقتصادية، الذي لا يتحمل مسؤوليات تشغيلية مباشرة.

¹⁰ يتضمن الملحق الثالث حصراً لهذه التغييرات.

جيم - النهج المتوازن لمكتب التقييم والدراسات تجاه التقييم

49 - خلص الاستعراض الذي أجري في عام 1999 إلى أن التقييم والتعليم شينان لا ينفصلان عن بعضهما، مثلهما في ذلك مثل التعلم والشراكة، وأنه لا بد من إجراء تغييرات لتعزيز فعالية عمل مكتب التقييم والدراسات والاستجابة له. ولكن التركيز على التعلم والشراكة ما كان يحدث على حساب الاستقلال والمساءلة اللذين اعتبرا من المبادئ المهمة لعمل التقييم في الصندوق ومن العناصر الحيوية في عملية التعلم. والواقع أن المنظور المستقل يعنى عدم التزام التحليل بمصالح الوحدة المعنية (مكتب التقييم والدراسات) التي لا تشكل طرفا في العمليات المطلوب منها تقييمها وهو ما يمكن أن يضفي المصداقية على نتائج التقييم.

50 - أدى الاستعراض الذي أجري في عام 1999 إلى بلورة نهج للتقييم يهدف إلى تحقيق التوازن بين التقييم المفهوم أنه يمثل عملية تعلم تشاركية وبين متطلبات تحقيق الاستقلال وضمان المساءلة. وترجمت الحاجة إلى اتباع النهج المتوازن الذي فرضته هذه الاعتبارات إلى إجراءات هي (أ) وجود رؤية وبيان مهمة جديدين لمكتب التقييم والدراسات وتجسيد الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم والدراسات؛ (ب) تطوير عمليات ونواتج جديدة لعملية التقييم؛ (ج) تعزيز دور لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي على النحو المشروح آنفا.

51 - ترجع أصول مساهمة مكتب التقييم والدراسات في عمل الصندوق إلى طابعه المميز في الصندوق كمهمة ذات توجهات ميدانية لمهمة التقييم المستقلة عن عمليات الصندوق (دائرة إدارة البرنامج) وعن مهمة تعبئة الموارد (دائرة الشؤون الخارجية). ويوجد لاستقلال مكتب التقييم والدراسات عدد من الأبعاد التي تشمل رفع التقارير مباشرة إلى رئيس الصندوق (ومن خلاله إلى لجنة التقييم) وهو منظور لا يتأثر بالضغوط التشغيلية ويتبع منهجية في التقييم تساعد في تعزيز النتائج والأثر الناجم عن تحسين المساءلة والتعلم. وفي الوقت نفسه، اعتمد مكتب التقييم والدراسات هدفا استراتيجيا يتمثل في تنفيذ "التوصيات وتحقيق أثار التعلم المنفق بشأنها والمعتمدة من شركاء المكتب والتي تؤدي إلى تحسين عمليات الصندوق وسياساته واستراتيجياته التي يمكن تكرارها".

52 - يجب فهم القرار الخاص باتباع نهج متوازن في ضوء السمات المختلفة التي تميز الصندوق. ومن المهم، بصفة خاصة، ملاحظة أن الصندوق ليس له حضور دائم على المستوى القطري أو الميداني وأنه يعتمد بصورة كبيرة على المؤسسات المتعاونة في الإشراف على المشروعات. ويمكن لمهمة الإشراف الحالية أن تولد إحساسا بالمساءلة وأثرا تعليميا أكبر إذا خصصت مبالغ أكبر لهذا الغرض. فضلا عن ذلك كان أداء نظم الرصد والتقييم المستخدمة في المشروعات الممولة من الصندوق غير مرض، ولا يزال دور التقييم الداخلي¹¹، رغم تحسنه، يحتاج إلى تدعيمه. ويعزى السبب في ذلك جزئيا إلى أنه لم تتوافر، حتى الأونة الأخيرة، منهجية واضحة لتقييم الأثر تؤكد على النهج الكمية والنوعية. ويؤدي إيجاد هذه المنهجية الجديدة إلى اقتراب الصندوق أكثر من المعايير الدولية لتجميع النتائج ولكن الأمر يحتاج إلى وقت قبل إمجاعها مؤسسيا في المشروعات وفي النظم التشغيلية ذات الصلة.

53 - هذه الظروف والسمات تحد من الفرص المتاحة للصندوق في مجال الشراكة والتعلم من خلال نشاطه العملي. كما أنها تفرض تحديا خاصا لمكتب التقييم والدراسات من حيث الحاجة إلى اقتسام المعلومات مع الشركاء المحليين ونقل ما يتم تعلمه إلى موظفي الصندوق في المقر. وعموما، وبسبب ما تقدم ذكره، كانت القدرة على تحمل المساءلة،

¹¹ التقييم الداخلي والتقييم الذاتي يعينان عمليات التقييم التي تجريها دائرة البرنامج والمشروعات التي يساعدها الصندوق.

أي تقدير النتائج والأثر، ضعيفة، مما شكل تحدياً آخر لمكتب التقييم والدراسات. وبالإضافة إلى ذلك ترتب على التحدي الناشئ عن الطابع المميز للصندوق نتائج أخرى على مكتب التقييم والدراسات هي:

- تعين على المكتب أن يقيم عملية التقييم على أساس عمل ميداني شامل من نوع ليس مألوفاً بشكل عام في معظم مكاتب التقييم الأخرى؛
- تعين على المكتب أن يولد قدراً كبيراً من المعرفة المطلوبة للصندوق حتى يتعلم من تجاربه التشغيلية السابقة؛
- يتحمل المكتب مسؤولية خاصة في الترويج لعمليات تقدير أكثر فعالية للنتائج والأثر.

54 - استخدم الصندوق أدوات متنوعة لتوجيه عمله المستقل في مجال التقييم إلى نوع من النهج المتوازن المشار إليه أنفاً في هذه الوثيقة وهذه الأدوات هي (أ) وثيقة النهج كنقطة بداية لكل عملية تقييم؛ (ب) تحليل التقييم وتقريره بما في ذلك أثر المنهجية¹²؛ (ج) مفهوم شراكة التعلم الأساسي لتوجيه عملية التقييم؛ (د) تعريف نقطة انتهاء كل عملية من عمليات التقييم باعتبارها اتفاقاً بين مكتب التقييم وشركائه بشأن الدروس الواجب تعلمها واعتمادها والتدابير العلاجية المطلوبة. ويرد في الملحق الرابع شرح هذه الأدوات، بما في ذلك برنامج العمل السنوي، مع الإشارة بصفة خاصة إلى كيفية إسهامها في الشراكة/التعلم والاستقلال/المساءلة.

55 - إن التقييم المستقل في الصندوق يولد، باتباعه نهجاً متوازناً، ناتجين مختلفين في نهاية عملية التقييم، أحدهما ناتج مستقل (تقرير التقييم) والآخر يسمى الاتفاق في نهاية التقييم المتفاوض بشأنه مع الشركاء والذي له أهمية خاصة لمصوفاة التعلم. وهذا التفريق في النواتج يسمح بالرؤية الشفافة لمحصلة كلا من الاستقلال وعملية التفاوض. والاتفاق في نهاية التقييم، الذي يمثل محصلة كل عملية من عمليات التقييم، يعتبر شيئاً مستحدثاً بين مكاتب التقييم، فهو يبين توافق الآراء بين أصحاب الشأن والتزامهم باعتماد وتنفيذ توصيات التقييم المتوقع أن تؤدي إلى تحسين عمليات المشروعات وسياساتها أو تصميم المشروعات المقبلة. وعلى خلاف تقرير التقييم الذي تحدد محتوياته بشكل مستقل عن مكتب التقييم والدراسات، فإن الهدف من الاتفاق في نهاية التقييم هو أن يكون وثيقة توافق في الآراء تفاوض بشأنها القائمون على التقييم داخل الصندوق وخارجه. ويهدف بصفة خاصة إلى التقليل إلى أدنى حد من الحاجة إلى التفاوض بشأن تحليل التقييم ومن ثم الحفاظ على استقلال تقرير التقييم.

56 - رغم عدم قيام مستخدمي التقييم حتى الآن بإجراء تحليل شامل للتغييرات التي تم إدخالها منذ عام 1999 فإنه يمكن القول بأن هذه التغييرات تحقق المستهدف منها بضمن استمرار عملية التعلم حتى الوصول إلى الاتفاق في نهاية التقييم. وبينما استثمر الصندوق الكثير في خلق فرص التعلم من خلال عملية التقييم فإنه لم يرس بعد العمليات التي تجعل موظفيه وشركائه الإيمائيين مسؤولين عن استخدام أو عدم استخدام هذه المعرفة. وأشارت لجنة التقييم أيضاً في مناسبات عديدة إلى أن عدم وجود آلية منهجية لتقصي وفرض تطبيق التوصيات والدروس المستفادة من التقييم يعرض فعالية سلسلة التعلم للتقوض. وتسليماً بذلك تعمل الإدارة العليا حالياً في تطوير طرائق للتعامل مع هذه القضية.

¹² وضعت المنهجية الجديدة لتقييم الأثر في عام 2001 وتتألف من مجموعة من معايير التقييم المشتركة التي تتفق والممارسات المقبولة دولياً وفئات مؤشرات الأثر لاستئصال الفقر الريفي.

57 - تشير المناقشات التي دارت أثناء إعداد هذه الوثيقة إلى وجود جوانب قصور أخرى مرتبطة بتوفير المعلومات الارتجاعية ومن ثم بتحقيق الفائدة من عملية التقييم في نهاية المطاف. وتتعلق معظم جوانب القصور هذه بصلة مكتب التقييم والدراسات بالإدارة وصلة الإدارة بسلسلة التعلم. وتؤيد الإدارة العليا للصندوق استقلال مكتب التقييم والدراسات ولا تتدخل في محتوى تقاريره. ولذلك فإن استقلال المكتب في التفكير والعمليات لا يبدو معرضا للمخاطر في الصندوق. ومن جهة أخرى لم يطور الصندوق بعد بيانا واضحا لسياسات التقييم بما يمكن أن يؤكد على أهمية الاستقلال وغير ذلك من مبادئ التقييم. فضلا عن ذلك يمكن تدعيم النظام الذي يستخدمه المكتب في رفع تقاريره بانتظام إلى الإدارة العليا بشأن قضايا التقييم. وأخيرا يحتاج الصندوق، حسبما أشارت إليه نتائج المسح، إلى ضمان أقدمية وخبرة موظفي المكتب الفنيين حفاظا على مصداقية عملية التقييم واستقلالها.

دال - خلاصة القسم الرابع

58 - فيما يلي الخلاصات الرئيسية للمناقشة عن النهج الحالي للصندوق تجاه التقييم المستقل:

- يتمتع مكتب التقييم والدراسات في الصندوق بقدر كبير من الاستقلال. ويتبع المكتب نهجا يهدف إلى إقامة توازن بين الاستقلال/المساعدة وبين التعلم/الشراكة، وهذا الأمر يحتاج إلى الوقت والدعم.
- إن التعلم في إطار الشراكة وتوفير المعلومات الارتجاعية لشركاء التقييم داخل الصندوق وخارجه أمر حيوي لعمل مكتب التقييم والدراسات بسبب طبيعة الصندوق الفريدة.
- تتطلب مبادئ التقييم الدولية وجود سياسة شاملة للتقييم تتناول مبادئ التقييم ومضامينها التشغيلية. وينبغي إعطاء أولوية عالية لوضع هذه السياسة وتنفيذها.
- يتعين تحسين تدابير ضمان ورصد تطبيق مستخدم التقييم لتوصيات التقييم حتى تصبح سلسلة التعلم فعالة.
- تؤدي الإدارة العليا دورا حيويا في مجال التقييم والدعم الذي يمكن أن تقدمه لتعزيز سلسلة التعلم.
- يجب أن يكون الترويج للمساعدة من حيث تقدير الأثر والنتائج من بين مجالات تركيز مكتب التقييم والدراسات لجملة أسباب منها مواجهة ضعف التقييم الداخلي ناهيك عن العمل على تحسينه.
- ينبغي توضيح وإضفاء الطابع الرسمي على الممارسات التي تحكم عرض وثائق مكتب التقييم والدراسات على لجنة التقييم.
- نادرا ما تستخدم لجنة التقييم حقها في رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي بشأن قضايا التقييم المهمة.

خامسا - الاستقلال والتحسين والدلالات

ألف - الصندوق في ضوء الممارسات الدولية ذات الصلة بالاستقلال

59 - إن المسار الحالي لرفع تقارير مكتب التقييم والدراسات إلى رئيس الصندوق يتفق وواحد من الخيارين المنصوص عليهما في المبادئ الدولية للتجرد والاستقلال (الفقرة 10). وسلم التقدير الخارجي السريع للصندوق في عام 1994 بأهمية رفع تقارير مكتب التقييم والدراسات إلى المجلس التنفيذي واللجنة التنفيذية كوسيلة لتدعيم مهمة التقييم (الفقرة 43). ويتألف رفع تقارير مكتب التقييم والدراسات إلى لجنة التقييم حاليا من تقديم التقارير إلى اللجنة لمناقشتها وإيداء الرأي ثم إجازتها من الإدارة.

60 - يعقد المجلس التنفيذي للصندوق اجتماعات في عدد قليل من المناسبات كل سنة ويضم الممثلين المسؤولين من وكالات الأمم المتحدة الثلاث في روما. فضلا عن ذلك، لا يقيم عدد من مدراء المجلس التنفيذي (ممثلي الأعضاء) للصندوق في روما. وتقتصر مشاركة لجنة التقييم في اجتماعات المجلس التنفيذي على ثلاث جلسات مسائية كل سنة. أما فيما يتعلق بمؤسسات مالية دولية أخرى فالوضع مختلف جدا حيث تتألف مجالسها التنفيذية من مدراء يكرسون أنفسهم للمنظمة فقط ويترغون للعمل في المجلس وحضور اجتماعاته بدوام كامل. ويستعين هؤلاء بعدد كبير من المستشارين والموظفين من البلدان المختلفة الممثلة في المجلس التنفيذي الذين يحصلون على رواتبهم من المؤسسات المالية الدولية المعنية. لذلك فإن قدرتهم على تقديم التعليمات والمشورة والدعم باستمرار تعتبر أكبر بكثير من قدرة المجلس التنفيذي للصندوق أو لجنة التقييم.

61 - حيث أن مكتب التقييم والدراسات يرفع تقاريره إلى رئيس الصندوق فإن وضعه هذا يماثل الوضع السائد في مصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير بالإضافة إلى وكالات الأمم المتحدة حيث ترفع مكاتب التقييم تقاريرها إلى الرئيس ولكنها مستقلة عن الإدارة التشغيلية. وفي الصندوق، وكذلك في أربع من المؤسسات المالية الدولية الست وفي جميع وكالات الأمم المتحدة المشمولة بالمشح يتولى رئيس المنظمة تعيين رؤساء مكاتب التقييم. ولا يحظر الصندوق ووكالات الأمم المتحدة وثلاث من المؤسسات المالية الدولية الست تعيين رئيس التقييم في وظيفة أخرى داخل المنظمة.

62 - الصندوق، كغيره من جميع المنظمات المشمولة بالمشح، لا يمنع بوضوح تناوب الموظفين بين مهام التقييم والمهام الأخرى. والأسلوب المتبع فيما يتعلق بترقية الموظفين هو أن يوصي رئيس التقييم بترقية الموظفين ولكن القرار النهائي يرجع للإدارة (والبنك الدولي يعتبر استثناء مشروطا من ذلك) وهذا هو الوضع السائد في الصندوق. وعلى غرار ما يطبق في الصندوق يشترك موظفو التقييم عادة اشتراكا إيجابيا في لجان الإدارة والأفرقة الاستثنائية المعنية بالمسائل التشغيلية والسياساتية، ولا يعتبر ذلك تضاربا في المصالح.

63 - على غرار الوضع في معظم المنظمات المشمولة بالمشح، يجري إعداد برنامج عمل التقييم في الصندوق بالتشاور مع الإدارة التي تصدق عليه أو تعتمده قبل عرضه على المجلس التنفيذي¹³. ويعتبر برنامج العمل هو الأساس الذي يقوم عليه التفاوض بشأن الميزانية التي تترهن باعتمادها أولا من الإدارة¹⁴ ثم من المجلس التنفيذي.

¹³ في أربع من المؤسسات المالية الدولية لا يقتضي الأمر تصديق الإدارة أو اعتمادها لبرنامج عمل التقييم.

¹⁴ لا تعتمد إدارة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ميزانية التقييم فهي مسؤولية المجلس التنفيذي.



64 - الصندوق، كغيره من معظم المنظمات المشمولة بالمسح، يعطي الحرية عادة لمسؤولي التقييم فيما يتعلق باختصاصات التقييم وموظفي التقييم والاستشاريين والأشخاص المرجعيين بالتشاور مع الشركاء. غير أن المسح والاستعراض الذي أجرته لجنة المساعدات الإئتمانية في عام 1998 يتوقعان نشوء بعض التضارب بين موظفي التقييم وموظفي العمليات وليس الصندوق استثناء من هذا الوضع (القسم الثاني أفا).

باء - مزايا ومسائل الاستقلال عن الإدارة

65 - إن الاقتراح المقدم من دولة عضو في هيئة المشاورات في إطار التجديد السادس لموارد الصندوق بشأن استقلال مهمة التقييم يهدف إلى إنشاء وحدة مستقلة للتقييم في الصندوق تدعينا لفعاليتها. والأساس المنطقي الرئيسي الذي يقوم عليه هذا الاقتراح هو أن استقلال التقييم عن الإدارة سيسهم في وجود "عملية موضوعية يمكن أن تحافظ على ثقة البلدان الأعضاء لأجل طويل". ويرى الاقتراح أيضا أن استقلال مهمة التقييم "سيساعد في تحقيق كل القيمة المتوخاة من هذه المهمة".

66 - ورد وصف وحدة التقييم المستقلة في الاقتراح على النحو التالي:

- ينبغي أن تكون الوحدة مستقلة عن الإدارة وأن ترفع تقاريرها مباشرة إلى المجلس التنفيذي.
- ينبغي أن يتولى المجلس التنفيذي تعيين رئيس الوحدة بناء على ترشيح من رئيس الصندوق وألا يكون مؤهلا للتعيين بعد ذلك في وحدة أخرى في الصندوق.
- يجوز أن تتولى لجنة من المجلس التنفيذي، يقررها المجلس ويعينها، القيام بأعمال الإشراف على الوحدة.
- تقترح الوحدة خطة عملها وميزانياتها وتعرضهما على المجلس التنفيذي لإقرارهما.

67 - في معرض تحليل هذا الاقتراح يجب عقد المقارنة بين فوائده وتكاليفه المحتملة. ومن بين سبل تنفيذ ذلك تحديد المنظمات التي تمارس فيها وحدات مستقلة من النوع الوارد شرحه في الاقتراح عملها بالفعل، ثم تقدير تكاليف وفوائد الهيكل المماثل لهيكل الصندوق. ورغم أن الاقتراح المقدم من الدولة العضو في هيئة المشاورات لا يسرد أمثلة محددة على ذلك فإن المسح الذي أجراه الصندوق للمنظمات متعددة الأطراف حدد مصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي باعتبارهما المنظمين اللتين يتشابه مكتبتي التقييم فيهما تشابها وثيقا مع المقترح للصندوق¹⁵.

68 - بناء على نتائج المسح (انظر القسم الثالث) يبدو أن وجود مكتب للتقييم مستقلا عن الإدارة سيعزز مصداقية التقييم وربما يؤدي أيضا إلى زيادة الجدية التي ينظر بها إلى عملية التقييم في المنظمة. ولذلك فإن وجود قدر أكبر من الاستقلالية يمكن أن يعمق ثقة بعض الدول الأعضاء في الصندوق. كما أن ذلك سيعزز تركيز التقييم على المسألة (من حيث تقدير النتائج والأثر) وينبغي أن ينظر إلى ذلك باعتباره تحسنا متميزا.

69 - ولكن، حسبما يمكن أن يستنتج من المسح الذي أجراه الصندوق، فمن المرجح أن يؤدي الاستقلال عن الإدارة، إلى إضعاف سلسلة التعلم لعدد من الأسباب، منها أن الاستقلال بهذا الشكل يشكل عقبة أمام الشراكة بين التقييم ومستخدميه، وهو ما يتطلب دائما تعميق فهم السبب والأثر والترويج لملكية مستخدم التقييم له حتى يمكن التصرف بناء على نتائجه. ومن بين أسباب ذلك، كما لوحظ أثناء المسح، أنه عندما يجرى رفع التقارير مباشرة إلى المجلس

¹⁵ في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية تعرض ميزانية التقييم على المجلس التنفيذي من خلال الإدارة.



التنفيذي يقل اضطراب مهمة التقييم إلى تنمية الشراكة اللازمة لتوثيق هذه الملكية. وقد أعربت المكاتب الأكثر استقلالا التي شملها المسح عن وجهة نظر مؤداها أن المسؤولية عن تنفيذ توصيات التقييم بواسطة الوحدات التشغيلية تقع أساسا على عاتق المجلس التنفيذي والإدارة (الفقرة 40).

70 - إن الاستقلال الكامل للتقييم عن الإدارة، على النحو المطروح في الاقتراح، قد يظهر القائمين على التقييم بمظهر ممثلي جهة إشرافية ومن ثم تحمل في طياتها فقدان الثقة (رغم أن احترام التقييم والخوف منه قد يتزايد). ويشير المسح إلى أنه في هذه الحالات كثيرا ما يرى موظفو العمليات أن موظفي التقييم هم مراجعون أو مفتشون خارجيون ويجدون من الصعب عليهم النظر إليهم في الوقت نفسه كشركاء لهم في التعلم. وهكذا فإنهم يتعاملون مع موظفي التقييم بحذر بالغ ويترددون في مشاركتهم بحرية في مشاكلهم ورؤاهم كما يميلون إلى إخفاء المعلومات الحساسة عنهم. وبذلك تتضاءل فرص الحصول على المعلومات واستيعابها مما قد يؤثر في دقة التقييم ونوعيته.

71 - فضلا عن ما تقدم ففي إطار هذا التصور سيكون من الصعوبة بمكان على مكتب التقييم أن يضمن الأداء في المراحل التشاركية لعملية التقييم في الصندوق المبينة في وثيقة النهج وشراكة التعلم الأساسي والاتفاق في نهاية التقييم. وهذه المراحل ضرورية للاستفادة القصوى من إمكانات التعلم. وحتى يتحقق ذلك على أرض الواقع لا يمكن فصله عن عملية التقييم. ولذلك فإن المسؤولية عن ضمان الشراكة والتشجيع على الفهم الكامل لنتائج التقييم وتوصياته وتنمية الإحساس بالملكية لدي مستخدمي التقييم لا يمكن نقلها بشكل فعال إلى وحدات تنظيمية أخرى ليست مشتركة في التقييم. ولا يمكن فصل أو نقل هذه المهام إلا بتكلفة إضافية كبيرة تشمل أيضا الاستعانة بعدد إضافي من الموظفين.

72 - يبين المسح الذي أجراه الصندوق أن مهمة التقييم في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي تؤكد على المساعلة التي يمارسها مكتب مستقل للتقييم يرفع تقاريره مباشرة إلى المجلس التنفيذي¹⁶. وحتى يمكن إدارة هذا النظام بشكل فعال ترسل جميع تقارير التقييم في هذه المنظمات إلى لجنة الإشراف المعنية التابعة للمجلس¹⁷. ويجب أن تتولى هذه اللجان بانتظام استعراض هذه التقارير ووضع لمساتها الأخيرة واعتمادها والنظر في قضايا التقييم الأخرى وتقديم المشورة والتعليمات والدعم لمكاتب التقييم.

73 - إذا كان مكتب التقييم في الصندوق يرفع تقاريره مباشرة إلى لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي يتعين على اللجنة أن تمارس نفس المهام التي تمارسها لجان الإشراف في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي. فهذه اللجان تجتمع أسبوعيا بما يصل إلى 30 اجتماعا في السنة، بما في ذلك الاجتماعات المخصصة لموضوعات محددة. بالإضافة إلى ذلك يجتمع رئيس اللجنة مع رئيس مكتب التقييم وموظفيه مرات عديدة قبل وبعد كل دورة تيسيرا للعملية. ومن الواضح أن مصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي مؤسستين أكبر كثيرا من الصندوق من حيث عدد الموظفين وحجم عمليات الإقراض¹⁸ ومن ثم فإن النموذجين لا ينطبقان بشكل تلقائي على الصندوق. ولكن حتى

¹⁶ مكاتب التقييم المستقلة عن الإدارة تميل إلى اعتبار أن المساعلة تؤدي تلقائيا إلى التعلم ولكن هذا الأمر محل جدل. فبدون ملكية مستخدم التقييم يصبح تطبيق الدروس المستفادة من التقييم مسألة فرض وليست مسألة اقتناع. وتفيد التجربة أن الحلول المفروضة ليست مجدية دائما ولا تعيش طويلا.

¹⁷ أي لجنة السياسات والتقييم في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية ولجنة فعالية التنمية في البنك الدولي.

¹⁸ في السنة التقويمية 2001 بلغ مجموع التزامات الصندوق نحو 400 مليون دولار أمريكي بينما المبلغ المقابل في البنك الدولي (البنك الدولي للإتشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية) يبلغ 17.25 مليار دولار أمريكي.

يمكن للجنة التقييم في الصندوق أن تمارس دورا مماثلا، يتعين عليها النظر في عدد من تقارير التقييم والقضايا، يفوق كثيرا ما تفعله الآن، ومن ثم سيزيد عدد اجتماعات اللجنة كثيرا مما يؤدي إلى تكبد نفقات إضافية كبيرة.

74 - تبلغ التكاليف التي يتحملها مكتب سكرتير الصندوق لتنظيم الدورة الواحدة للجنة التقييم نحو 37 000 دولار أمريكي في المتوسط¹⁹. وبناء على ذلك سيبلغ مجموع تكاليف الدورات الإضافية، إذا طبق نموذج البنك الدولي/مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، أكثر من مليون دولار أمريكي في السنة. وتشمل فئات التكاليف الأخرى غير المحتسبة في هذا الرقم تكاليف أعضاء اللجنة وزملائهم في البعثات ومكاتب المقر وتكاليف الوقت الإضافي لموظفي مكتب التقييم والدراسات، ودائرة إدارة البرنامج، وإدارة الصندوق. ويمكن أن تبنى تقديرات تكاليف الوقت الإضافي اللازم لدعم الترتيبات المقترحة لرفع التقارير على أساس الأرقام الواردة في الملحق السادس.

75 - وختاما، يبدو أن اقتراح الدولة العضو في هيئة المشاورات سيعزز بلا شك استقلال التقييم ويدعم مصداقيته، كما أنه سيزيد من التركيز على المساءلة وتعميق ثقة الدول الأعضاء في الصندوق. غير أن التحليل الوارد في هذه الوثيقة يبين أن هذا الشكل بعينه من التنظيم ليس شرطا ضروريا للالتزام بمبدأ الاستقلالية. فضلا عن ذلك، فقد تضيع المزايا المرتبطة بهذا الاقتراح في الصندوق نتيجة لضعف سلسلة التعلم وضياح فرصه والزيادة الكبيرة في تكاليف الموظفين والموارد الأخرى المطلوبة. فضلا عن ذلك فإن غالبية وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية المشمولة بالمسح لا تطبق شكل الاستقلال الذي يدعو إليه اقتراح الدولة العضو في المشاورات. لذلك يتضمن القسم التالي تصورا عمليا بشكل أكبر لتعزيز استقلال مهمة التقييم في الصندوق ودعم أثرها التعليمي.

جيم - خيارات أخرى لتعزيز الاستقلال والفعالية

76 - يتعين قياس التحسينات الممكنة في أسلوب تنظيم التقييم في الصندوق على أساس المساءلة والتعلم، وهما الغرضان الرئيسيان من التقييم. ويمكن تعزيز مصداقية التقييم في المجالين إذا كان التقييم متحررا بشكل واضح من الضغوط الجهازية سواء كان مصدرها العمليات أو الإدارة العليا أو الهيئات الرئاسية. ومن جهة أخرى يمكن تعزيز فعالية التقييم إذا ارتبطت بها سلسلة تعلم قوية وفعالة عمليا. ويتطلب ذلك إقامة شراكة مع مستخدمي التقييم والدعم من الإدارة العليا. وهكذا فإن تعزيز فعالية مهمة التقييم في الصندوق تعني تدعيم سلسلة التعلم والمساءلة، كما أن المجال متاح لإدخال التحسينات عليها. ويبين التحليل السابق أنه لن يتسنى تحقيق ذلك من خلال زيادة استقلال التقييم فقط.

77 - غير أن تدعيم المساءلة ومصداقية التقييم يتطلب بالتأكيد تعزيز استقلاله. وللاستقلال أبعاد عديدة على النحو الوارد شرحه في الأقسام السابقة، منها ما يتعلق بأساليب رفع التقارير والعلاقات التنظيمية. وفيما يتعلق بالصندوق، وقياسا على مسح الممارسات الدولية، يتطلب هذا الجانب بعض التعديلات وليس إجراء تغييرات كبيرة في الهيكل الرئاسي والإداري. وتتطلب أبعاد الاستقلال الأخرى فيما يبدو إجراء تحسينات كبيرة في الصندوق، مثل الحاجة إلى وجود سياسة واضحة للتقييم تبين المبادئ والإجراءات التي تحكم استعراض وتعديل تقارير التقييم ودور الإدارة العليا ووجود مبادئ توجيهية أوضح لرفع تقارير مكتب التقييم والدراسات إلى لجنة التقييم.



78 - إن تحقيق قدر أكبر من الاستقلال لا يكفل، عموماً، تدعيم سلسلة التعلم وجعلها أكثر فعالية. فهناك عوامل مؤثرة أخرى. وفي حالة الصندوق يبدو أن أكثر ما يحتاج إليه هو وضع سياسات وإجراءات أكثر فعالية لضمان توافر ووعي واسع بنتائج التقييم وتطبيق توصياته.

79 - تبين هذه الاعتبارات تصوراً بديلاً لا يهدف فحسب إلى تدعيم استقلال مهمة التقييم (ومن ثم المساعدة) وإنما أيضاً إلى تدعيم المعلومات الارتجاعية للتعلم وما يرتبط بذلك من جوانب مثل الشراكة وملكية نتائج التقييم من قبل المستخدمين. ويتألف هذا التصور من بعدين هما:

(أ) تعزيز الاستقلال بتدعيم دور لجنة التقييم. ويستتبع ذلك:

- زيادة تواتر رفع التقارير من لجنة التقييم إلى المجلس التنفيذي بشأن سياسة التقييم وقضاياها؛
- صياغة بيان سياساتي واضح عن التقييم يوضح استقلال مكتب التقييم والدراسات وأدوار إدارة الصندوق ولجنة التقييم، والعمليات التي تحكم استعراض وتعديل التقارير وعرضها على إدارة الصندوق واللجنة؛
- الرفع المزدوج للتقارير من مكتب التقييم والدراسات إلى رئيس الصندوق والمجلس التنفيذي من خلال لجنة التقييم فيما يتعلق بالتقييمات التي تعرض على اللجنة²⁰.

(ب) تعزيز سلسلة التعلم باتخاذ التدابير التالية:

- الإعلان عن سياسة الإدارة في متابعة ودمج توصيات التقييم المنقح بشأنها في تصميم المشروعات والاستراتيجيات والسياسات وتحديد المسؤوليات والموظفين المسؤولين²¹ في مكتب رئيس الصندوق ونائب الرئيس عن تفصي وفرض تطبيق توصيات التقييم؛
- وضع قضايا التقييم على جدول أعمال اجتماعات الإدارة العليا بانتظام؛
- تحديد المسؤوليات داخل الإدارة، عند الحاجة، عن تحكيم النزاعات التي يتعذر حلها ثنائياً بين مكتب التقييم والشعبة المعنية حتى يمكن احتواء الوقت والموارد الأخرى التي تنفق في التوصل إلى اتفاق في نهاية التقييم في حدود مقبولة؛
- ضمان تعيين موظفي التقييم على المستوى المناسب من الأقدمية والخبرة؛
- إجراء مكتب التقييم والدراسات لاستعراضات أكثر انتظاماً بشأن التقدم المحرز في تدعيم إمكانات التقييم الداخلية في الصندوق (حسبما ورد بحثه في الفقرة 51).

²⁰ هذا يشبه النموذج المطبق في البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير.

²¹ مثال ذلك وجود مسؤول تقييم أقدم يساعد الإدارة العليا في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية.



سادسا - الخطوات التالية

80 - استنادا على المناقشات والمبادئ التوجيهية التي طرحتها هيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد سوف تعد الإدارة اقتراحا أكثر تفصيلا لتدعيم فعالية مهمة التقييم في الصندوق. ويمكن عرض هذا التقرير على الدورة الثامنة والسبعين للمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2003.



مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية لتقييم المساعدات الإنمائية

- **الغرض الرئيسي من التقييم هو (أ) تحسين سياسات المعونة وبرامجها ومشروعاتها في المستقبل من خلال المعلومات الارتجاعية المستمدة من الدروس المستفادة، (ب) توفير الأساس الذي تقوم عليه المساعدة، بما في ذلك توفير المعلومات للجمهور (الفقرات 6-0).**¹

يؤدي تقييم الإخفاقات والنجاحات معا إلى توليد معلومات قيمة يمكن، إذا تم الإبلاغ عنها جيدا، أن تؤدي إلى تحسين برامج ومشروعات المعونة في المستقبل. ومفهوم المساعدة لعملية التقييم المشار إليه هنا يتصل بالأثر والنتائج الإنمائية للمساعدات الإنمائية. وهي تختلف عن المساعدة المتعلقة باستخدام الأموال العامة بالمعنى المحاسبي والقانوني حيث أن المسؤولية عن هذا الجانب الأخير تقع عادة على مؤسسة معينة بمراجعة الحسابات.

- ينبغي لوكالات المعونة أن تتبع سياسة تقييمية تحدد بوضوح دور مكتب التقييم ومسؤولياته وموقعه في إطار الهيكل المؤسسي للمعونة (الفقرات 4 و7).

- ينبغي أن تكون عملية التقييم متجردة ومستقلة عن العملية المتعلقة بوضع السياسات وتقديم وإدارة المساعدات الإنمائية (الفقرات 11-16).

يتحقق التجرد والاستقلال على أفضل وجه بفصل وظيفة التقييم عن الإدارة المختصة المسؤولة عن تخطيط وإدارة المساعدات الإنمائية. ويمكن إنجاز ذلك بتخصيص وحدة مركزية تكون مسؤولة عن رفع تقارير التقييم مباشرة إلى الوزير أو رئيس الوكالة المسؤول عن المساعدات الإنمائية أو إلى مجلس إدارة أو مجلس محافظي المؤسسة. وطالما أن بعض مهام التقييم تسند إلى الإدارة المختصة ينبغي أن ترفع تقاريرها إلى وحدة مركزية أو إلى جهة إدارية عالية المستوى أو إلى لجنة إدارية مسؤولة عن اتخاذ قرارات البرنامج، وفي هذه الحالة ينبغي بذل كل الجهود لتجنب المساس بعملية التقييم أو نتائجها (الفقرة 16).

وقفا لاستعراض لجنة المساعدات الإنمائية عام 1998، يمكن الحكم على مستوى التجرد والاستقلال من الجوانب التالية لمهام التقييم: (i) بيان سياسات المنظمة في مجال التقييم؛ (ii) العلاقة بين التقييم والهيكل الإداري والرئاسي للمنظمة؛ (iii) اختيار المسؤول الرئيسي عن التقييم لمدة محددة واستبداله وإعادة تعيينه؛ (iv) سلطات تقييم الميزانية؛ (v) سلطة اختيار المشروعات التي سيجري تقييمها؛ (vi) سلطة اختيار القائمين على التقييم؛ (vii) سلطة اعتماد برنامج التقييم؛ (viii) سلطة تحديد الاختصاصات واعتمادها؛ (ix) عملية وسلطة استعراض وتعديل تقارير التقييم؛ (x) مسألة ما إذا كانت التقارير ستصدر باسم المسؤول عن التقييم أم لا؛ (xi) الصلة بين التقييم واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمعلومات الارتجاعية وجوانب التقييم الأخرى.

¹ أرقام الفقرات مستمدة من المصدر الأصلي وهي لجنة المساعدات الإنمائية/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مبادئ تقييم المساعدات الإنمائية، باريس 1991.



- يعتمد ضمان مصداقية التقييم على خبرة واستقلالية القائمين على التقييم، ودرجة شفافية عملية التقييم ذاتها (الفقرات 18-19).
- وتقتضي المصداقية أن تبين عملية التقييم جوانب النجاح والفشل على السواء. وينبغي على البلدان المتلقية، كقاعدة، أن تشترك اشتراكا كاملا في عملية التقييم ضمانا للمصداقية والالتزام. وتحتاج وكالات المعونة إلى كتلة حرجة من موظفي التقييم الفنيين حتى تتوافر لهم خبرة كافية بميادين الأنشطة المختلفة ولضمان مصداقية العملية.
- تكمن فائدة عملية التقييم في أنها تسهم كثيرا في التأثير على اتخاذ القرارات (الفقرات 21-22).
- ينبغي النظر إلى نتائج التقييم على أنها نتائج مهمة ومفيدة، ويجب عرضها بأسلوب واضح وموجز. ويجب أن تعبر تماما عن مختلف مصالح واحتياجات الأطراف العديدة المشتركة في التعاون الإنمائي. كما أن سهولة الحصول على هذه النتائج أمر حيوي لتحقيق الفائدة المنشودة منها. ويجب أن تنفذ عمليات التقييم في الوقت المناسب، بمعنى ضرورة توافرها في الوقت الملائم لاتخاذ القرارات.
- ينبغي لوكالات المعونة أن تتولى إعداد المبادئ التوجيهية و/أو المعايير لعملية التقييم بما يوفر الإرشادات ويحدد المتطلبات الدنيا لأداء عمليات التقييم ورفع تقاريرها (الفقرة 31).
- يجب على الوكالة أن تطور خطة شاملة لتقييم أنشطة المساعدات الإنمائية. وعند تطوير مثل هذه الخطة، يجب تنظيم مختلف الأنشطة التي ستقيم في فئات ملائمة. وبعدها يجب وضع الأولويات لتقييم هذه الفئات وصياغة جدول زمني لها (الفقرة 27).
- تعتبر شفافية عملية التقييم حاسمة لمصداقيتها وشرعيتها، لذا يجب أن تكون عملية التقييم مفتوحة بقدر الإمكان مع توفير نتائجها على نطاق واسع (الفقرة 20).
- تعد المعلومات الارتجاعية ضرورية لكل من صانعي السياسات وموظفي التشغيل وللجمهور على وجه العموم (الفقرات 39-43).
- ولضمان الاستفادة من نتائج التقييم في السياسات والبرامج التي سيتم تطويرها مستقبلا، فمن الضروري إيجاد آليات للمعلومات الارتجاعية تشمل كل الأطراف المعنية. وتتضمن هذه الآليات إجراءات مختلفة مثل لجان التقييم، والحلقات الندارسية وحلقات العمل، والنظم المؤتمتة وإجراءات الإبلاغ والمتابعة. كذلك فمن شأن الوسائل غير الرسمية مثل الربط الشبكي والاتصالات الداخلية أيضا أن تسمح بنشر الأفكار والمعارف. وتتطلب عملية المعلومات الارتجاعية كي تكون فعالة موارد من الميزانية والموظفين، علاوة على تمتعها بمساندة الإدارة العليا وغيرها من الجهات الفاعلة المعنية (الفقرة 42). يجب أن تكون تقارير التقييم واضحة وخالية قدر الإمكان من التعابير الفنية ووسائل التقييم المستخدمة، وأن تضم النتائج والدروس المستخلصة والتوصيات والاستنتاجات (التي يمكن أن تأتي منفصلة عن التقرير نفسه) (الفقرة 39).



• يعد النشر المنتظم ضروري لضمان تحسين تخطيط وتنفيذ أنشطة المساعدات الإنمائية. ويمكن نشر نتائج التقييم بطرق متعددة بمعزل عن تقرير التقييم نفسه، أي تقارير سنوية توفر ملخصات للنتائج (الفقرة 41).

• الشراكة مع المتلقين والمانحين ضرورية أيضا في تقييم المعونة؛ لأنها مظهر هام لبناء قدرات المتلقين ولتنسيق المعونات ويمكن لها أن تقلص من الأعباء الإدارية على الشركاء (الفقرات 23-26).

وعندما يتسنى ذلك، فلا بد من إشراك كل من المانحين والمتلقين في عملية التقييم، وحيث أن نتائج التقييم ذات صلة بكل من الفريقين فينبغي على اختصاصات التقييم أن تنطرق للقضايا التي تهم كلا الفريقين ويجب أن يعكس التقييم وجهات نظرهما في فعالية وأثر الأنشطة المعنية. فالمشاركة والتجرد يعززان نوعية التقييم التي لها دورها مضامين معتبرة على الاستدامة طويلة الأمد عندما يصبح المتلقون المسؤولون الوحيدين بعد مغادرة الجهة المانحة (الفقرة 23).

إن التعاون بين الجهات المانحة ضروري بهدف التعلم من بعضها البعض وتجنب تكرار الجهود. ويجب الحث على التعاون بين الجهات المانحة بهدف تطوير أساليب التقييم، ونشاطات التقارير والمعارف، وتحسين الوصول لنتائج التقييم. كذلك لا بد من الترويج لتقييم مشترك تقوم به الجهات المانحة مجتمعة بهدف تحسين فهمها لإجراءات ونهج بعضها البعض ولتقليل العبء الإداري على الجهة المتلقية. ولتسهيل تخطيط التقييمات المشتركة ينبغي على الجهات المانحة أن تتبادل خطط التقييم بصورة منتظمة وفي وقت سابق للتنفيذ الفعلي بفترة طويلة (الفقرة 26).

ملاحظة: في مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية يمكنك أن تجد أيضا تعاريف، وغرض التقييمات. ودليل تهدي به في تصميم وتنفيذ التقييمات الإفرادية.

ملخص أساليب رفع التقارير في مكاتب التقييم في عدد مختار من المنظمات الدولية

مصرف التنمية للبلدان الأمريكية	البنك الأوروبي للإشاء والتعمير	مصرف التنمية الكاريبي	مصرف التنمية الآسيوي	مصرف التنمية الأفريقي	البنك الدولي	
مكتب التقييم والإشراف	إدارة تقييم المشروعات	وحدة تقييم ما بعد التنفيذ	إدارة تقييم العمليات	إدارة تقييم العمليات	إدارة تقييم العمليات	1 - اسم مكتب التقييم
تحت مستوى نائب الرئيس مباشرة، بما يعادل مدير إدارة في البنك	مدير إدارة تحت مستوى نائب الرئيس مباشرة	لا تتوافر معلومات	المدير العام للإدارة بدرجة 9 أو 10 (أعلى مستويين في المصرف)	لا تتوافر معلومات	مدير عام الإدارة بدرجة مساعد الرئيس	2 - أقليمية رئيس المكتب
يتبع مجلس الإدارة مباشرة مستقلا عن الإدارة والعمليات	تعمل الإدارة منفصلة عن نائب الرئيس بعيدا عن العمليات وترفع تقاريرها إلى رئيس البنك ومجلس الإدارة	ملحقة بمكتب الرئيس	يلي رئيس المصرف	يلي مجلس الإدارة تعبيراً عن استقلاله التام. ويعمل مستقلا عن الإدارة والدوائر التشغيلية	يتبع المجلس التنفيذي مباشرة ومستقل عن الإدارة والعمليات	3 - الوضع الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي
يرفع مدير المكتب تقاريره مباشرة إلى المجلس التنفيذي. ويتولى فريق من المجلس تحديد وظائفه ودوره	ترفع الإدارة تقاريرها إلى نائب الرئيس الذي يرفعها بدوره إلى الرئيس. كما ترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة مراجعة الحسابات	ترفع الوحدة تقاريرها إلى الرئيس	إدارة تقييم العمليات مستقلة عن العمليات والدوائر الأخرى وترفع تقاريرها مباشرة إلى الرئيس. وترتبط وظيفياً مباشرة بالمجلس من خلال لجنة فعالية التنمية	إدارة تقييم العمليات ترفع تقاريرها مباشرة إلى المجلس من خلال لجنة العمليات وفعالية التنمية وترفع تقاريرها إلى الرئيس بشأن المسائل الإدارية البحتة	إدارة تقييم العمليات ترفع تقاريرها مباشرة إلى المجلس التنفيذي عن طريق المدير العام للعمليات وتقيم صلات إدارية مع رئيس البنك الدولي	4 - علاقة رفع التقارير
الصلة بين المكتب والإدارة العليا تتم من خلال كبير مستشاري التقييم	تمثل الإدارة في الهيكل الإداري من خلال نائب الرئيس	لا تتوافر معلومات	لا تتوافر معلومات	لا تتوافر معلومات	تمثيل الإدارة في إدارة البنك الدولي من خلال المدير العام للعمليات	5 - التمثيل في هيكل الإدارة
لجنة السياسات والتقييم، لجنة دائمة عهد إليها مجلس الإدارة باستعراض قضايا التقييم	لجنة المراجعة التابعة لمجلس إدارة البنك تقوم بدور إشرافي مهم على الإدارة	لجنة المراجعة والتقييم اللاحق وتتألف من أربعة من أعضاء المجلس	لجنة فعالية التنمية أنشأها مجلس الإدارة في ديسمبر/ كانون الأول 2000 وبدأت أنشطتها في 2001	لجنة العمليات وفعالية التنمية	لجنة فعالية التنمية	6 - معادل لجنة التقييم

برنامج الأغذية العالمي	صندوق الأمم المتحدة للطفولة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة الأغذية والزراعة	
مكتب التقييم	مكتب التقييم والبحوث	مكتب التقييم	إدارة التقييم	1 - اسم مكتب التقييم
مدير المكتب بدرجة د-1	لا تتوافر معلومات	مدير المكتب بدرجة د-2	رئيس الإدارة بدرجة د-1	2 - أقليمية رئيس المكتب
يتبع شعبة الخدمات عبر البحار	يتبع مكتب التخطيط البرنامجي والإستراتيجي	يرفع تقاريره إلى مكتب المدير المساعد	يتبع مكتب المدير العام للمنظمة	3 - الوضع الوظيفي في الهيكل التنظيمي
يرفع المدير تقاريره إلى مدير شعبة الإشراف والخدمات (د-2)	يرفع مدير المكتب تقاريره إلى نائب المدير التنفيذي للصندوق، التخطيط البرنامجي والإستراتيجي	يرفع تقاريره إلى المجلس التنفيذي من خلال مدير البرنامج	رئيس الإدارة يرفع تقاريره إلى المدير العام (د-2)	4 - علاقة رفع التقارير
يمثله نائب المدير التنفيذي للبرنامج	غير ممثل	لا تتوافر معلومات	غير ممثلة	5 - التمثيل في هيكل الإدارة
لا يوجد معادل	لا يوجد معادل	لا يوجد معادل	لجنة البرنامج في المنظمة	6 - معادل لجنة التقييم



اختصاصات لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي

الاختصاصات

- 1 - تعزيز قدرة المجلس التنفيذي على تقدير نوعية وأثر مشروعات وبرامج الصندوق بشكل شامل من خلال مناقشة عدد مختار من عمليات التقييم والاستعراض التي يجريها مكتب التقييم والدراسات، وكذلك تدعيم معرفة الصندوق بالدروس المستخلصة من برامج الصندوق ومشروعاته، وتمكين الدول الأعضاء من تحسين تقديرها لدور الصندوق في السعي لتحقيق استراتيجية إنمائية شاملة؛
- 2 - مناقشة مكتب التقييم والدراسات حول نطاق ومحتوى برنامج عمله السنوي، ووجهاته الاستراتيجية؛
- 3 - التحقق من أن للصندوق وظيفة تقييمية فعالة وكفوءة؛
- 4 - رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي عن عمل اللجنة والتقدم، حسبما هو مناسب، بالتوصيات والتماس المشورة، بشأن قضايا التقييم ذات الأهمية السياسية والاستراتيجية؛
- 5 - القيام بزيارات ميدانية، حسبما وحينما يتطلب الأمر ذلك، والمشاركة في بعثات التقييم، وحلقات العمل، واجتماعات المائدة المستديرة، والأنشطة الأخرى ذات الصلة بغية مساعدة لجنة التقييم في أداء واجباتها.

حصر التغييرات التي تحققت في الفترة 1999-2000

- تستعرض لجنة التقييم حاليا التوجهات والمنهجيات الاستراتيجية لمكتب التقييم والدراسات، وهو ما لم تفعله من قبل.
- تناقش اللجنة الآن نطاق ومحتوى برنامج العمل السنوي للمكتب الذي اعتمدهت الإدارة رسميا.
- تطرح اللجنة مقترحات بشأن إدراج التقييمات ذات الأهمية الخاصة لها في برنامج عمل المكتب، وهو شيء لم يحدث من قبل.
- كان مكتب التقييم والدراسات يختار من قبل التقييمات التي سيعرضها على اللجنة، ولكن اللجنة أصبحت تقرر في شهر ديسمبر/كانون الأول، بناء على برنامج عمل المكتب، ما ستناقشه خلال كل دورة من دوراتها الثلاث في السنة التالية.
- تستعرض اللجنة الآن العمل الجاري، أي عمليات التقييم التي لم تصل بعد إلى الاتفاق عند نهاية التقييم.
- يمكن للجنة الآن أن تلتزم من رئيس المجلس التنفيذي للصندوق أن يدرج قضايا التقييم في جدول أعمال المجلس.
- قررت اللجنة السماح لمراقبين من أعضاء المجلس التنفيذي لحضور اجتماعاتها إلى جانب أعضائها التسعة الدائمين. ويتمتع المراقبون بجميع حقوق الأعضاء فيما عدا حق التصويت.
- وضعت الإجراءات لعقد دورات خاصة للجنة بالإضافة إلى الدورات السنوية الرسمية الثلاث، من أجل بحث قضايا محددة.



- يشترك أعضاء اللجنة، مرة في السنة، في زيارات ميدانية أثناء إيفاد بعثات التقييم للتعرف على عمل الصندوق ميدانيا وللمشاركة في حلقات عمل الموائد المستديرة. لمناقشة توصيات التقييم والاتفاقات الناجمة عن عمليات التقييم بين أصحاب الشأن.
- يجري الآن تلخيص القرارات التي تتخذ في كل اجتماع من اجتماعات اللجنة في محاضر رسمية يتم تجميعها في فصل مستقل منفصل من التقرير السنوي المقدم من اللجنة إلى المجلس التنفيذي.
- رأت اللجنة أنه ينبغي نشر جميع وثائق التقييم، بما في ذلك استراتيجيات مكتب التقييم والدراسات وتقاريره وبرامج عمله على الجمهور، وقد صادق المجلس التنفيذي بعد ذلك على هذا الأمر.

النظام الداخلي للجنة التقييم

يطبق النظام الداخلي للمجلس التنفيذي، مع تعديله حسب مقتضى الحال، على إجراءات لجنة التقييم، باستثناء ما هو محدد أدناه:

المادة 1

الدعوة إلى عقد الاجتماعات

تعقد لجنة التقييم ثلاث دورات في كل سنة تقويمية. ويعقد الاجتماع الأول قبل أو بعد يوم واحد من الدورة السنوية لمجلس محافظي الصندوق، أيهما كان أفضل بالنسبة لأعضاء اللجنة. وتعقد الدورتان المتبقيتان في اليوم الذي يسبق دورتي المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول على التوالي. ويمكن لرئيس اللجنة الدعوة إلى عقد اجتماعات إضافية غير رسمية في السنة التقويمية ذاتها حسب الاقتضاء.

المادة 2

الإشعار بعقد الدورات وجدول الأعمال

تشعر أمانة الصندوق كل عضو من أعضاء اللجنة بتاريخ انعقاد الدورة ومكان انعقادها وذلك قبل ثلاثين يوما على الأقل من بدايتها. وخلال دورة ديسمبر/كانون الأول، تضع لجنة التقييم جدول أعمال مؤقت لكل الدورات الثلاث في السنة اللاحقة. وتيسيرا لهذا العمل، يزود مكتب التقييم والدراسات اللجنة ببرنامجه عمله السنوي المقترح. وتحفظ اللجنة بحق تفكيح بنود جدول الأعمال بالإضافة، أو الحذف، أو التعريف، أو التعديل خلال مجرى السنة. وتبعث الأمانة بجدول الأعمال إلى كل أعضاء لجنة التقييم جنبا إلى جنب مع الإشعار بعقد الدورات.

المادة 3

العضوية ومدة شغل المنصب

تتألف لجنة التقييم من تسعة من أعضاء المجلس التنفيذي أو الأعضاء المناوبين على النحو التالي: أربعة أعضاء من القائمة ألف، وعضوان اثنان من القائمة باء، وثلاثة أعضاء من القائمة جيم. وتكون مدة عضوية لجنة التقييم ثلاث سنوات تتوافق مع مدة عضوية المجلس التنفيذي.



المادة 4

النصاب القانوني

يكتمل النصاب في أي جلسة من جلسات لجنة التقييم بحضور خمسة أعضاء.

المادة 5

الرئيس

تنتخب اللجنة رئيسها من بين أعضائها المنتمين إلى القائمتين باء، وجيم. وفي حالة غياب الرئيس خلال اجتماع مقرر للجنة، يضطلع عضو آخر من القائمة باء أو جيم تختاره اللجنة بمهمة الرئاسة مؤقتا.

المادة 6

القرارات

تسبذل اللجنة قصارى جهدها للتوصل إلى القرارات باتفاق الآراء. وعند استنفاد هذه الجهود، تسري قرارات الرئيس المدعومة من جانب أربعة أعضاء آخرين.

المادة 7

الاشتراك في الجلسات

بالإضافة إلى أعضاء لجنة التقييم ومدير مكتب التقييم والدراسات، يجوز للمدير المنكور اختيار أعضاء من موظفيه للمشاركة في مداوالات اللجنة. ويدعو المدير أيضا موظفي الصندوق الآخرين كي يقوموا، بناء على طلب اللجنة، بتقديم أي معلومات يتطلبها اضطلاع اللجنة بمسؤولياتها. ويجوز كذلك لأعضاء المجلس التنفيذي الآخرين من غير أعضاء لجنة التقييم حضور الجلسات بصفة مراقبين.

المادة 8

الوثائق والسجلات والتقارير

تكون وقائع جلسات اللجنة، والوثائق المقدمة لها، وسجلات مداوالاتها، محصورة ومتاحة فحسب لأعضائها وأعضاء المجلس التنفيذي. وتظهر وقائع جلسات اللجنة في محاضر لجنة التقييم، ما لم تقرر اللجنة خلاف ذلك.

المادة 9

رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي

تزود لجنة التقييم المجلس التنفيذي خلال الدورة التي يعقدها في أبريل/نيسان بتقرير خطي عن مداوالاتها. ويرسل التقرير، الذي يدرج في تقرير التقييم المرحلي السنوي لمكتب التقييم والدراسات، إلى أعضاء المجلس وفقا لإجراءات المجلس المعتمدة. ويجوز لرئيس اللجنة، بالإضافة إلى ذلك، أن يقدم تقريرا شفويا إلى المجلس التنفيذي في دورة أبريل/نيسان. ويمكن للجنة التقييم أيضا أن تقدم بتقارير مخصصة خطية أو شفوية إلى المجلس خلال دورتيه في سبتمبر/أيلول أو ديسمبر/كانون الأول.



الأدوات التي يستخدمها التقييم في الصندوق من أجل التعلم/الشراكة والاستقلال/المساعدة

1 - **وثيقة النهج.** فيما يتعلق بالنهج المتوازن المبين في هذه الوثيقة، تعتبر وثيقة النهج أداة للترويج للمشاركة والتعلم. وبينما كان مكتب التقييم والدراسات يستخدم دائما اختصاصات شديدة التفصيل في توجيه بعثات التقييم السابقة فإن وثيقة النهج تذهب إلى أبعد من ذلك، إذ أنها تشرح الإطار العام للتقييم والإجراءات التي تتخذها شراكة التعلم الأساسي، وتحدد الطرق التي يمكن استخدامها في كل خطوة من الخطوات، فضلا عن تحديد النتائج المتوقعة. ومن أهم سمات كل عملية يتم إعدادها في كل وثيقة من وثائق النهج الاتفاق من البداية على نقطة انجاز التقييم التي تجمع بين جميع الجهات الفاعلة الرئيسية في تحديد التوصيات والدروس الرئيسية المستفادة والإجراءات الممكن اتخاذها والاتفاق عليها.

2 - **تحليل وتقرير التقييم.** يقوم تحليل التقييم على أساس قضايا مختارة بالتشاور مع موظفي العمليات ويتم باستخدام منهجية صارمة لتقييم الأثر ومن خلال العمل الميداني الشامل. ويرغم أن تحليل التقييم، والتقارير التي ينتهي إليها، يتم بالتعاون مع الشركاء فإنهما يستخدمان كأداة لضمان الاستقلال في الفكر. ويتولى مكتب التقييم والدراسات تعيين استشاريي التقييم ويتلقى منهم التقارير ثم يستكمل عملهم وفقا لوثيقة النهج. ويتولى الشركاء استعراض ومناقشة التقارير مع مكتب التقييم والدراسات، ولكن المكتب ليس ملزما بالموافقة على منظور الآخرين حيث تقع المسؤولية عن الناتج النهائي على عاتقه.

3 - **شراكة التعلم الأساسي.** يقيم مكتب التقييم والدراسات شراكة للتعلم الأساسي في إطار كل عملية من عمليات التعلم، وتضم هذه الشراكة ممثلين عن أصحاب الشأن الرئيسيين، أي المستخدمين الأساسيين لمحصلة التقييم. وتهدف شراكة التعلم الأساسي إلى توفير محفل مناسب للحوار والتدبر أثناء عملية التقييم يسمح للشركاء الرئيسيين بتطبيق الدروس المستفادة من التقييم واتخاذ القرار بشأن أي من التوصيات يمكن تنفيذها في ظل ظروف اجتماعية وإدارية ومؤسسية وسياسية محددة.

4 - **إتفاق في نهاية التقييم.** يتسم إتفاق نهاية التقييم، الذي يشكل محصلة كل عملية تقييمية، بأهمية خاصة لسلسلة التعلم. وتعتبر شراكة التعلم الأساسي شئ مستحدث بين مكاتب التقييم، فهي تبين توافق الآراء بين أصحاب الشأن والتزامهم بالعمل وفقا لتوصيات التقييم وتنفيذها، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين عمليات المشروعات وسياساتها أو تحسين تصميم المشروعات المقبلة. والهدف من شراكة التعلم الأساسي، على خلاف تقرير التقييم الذي يحدد مكتب التقييم والدراسات محتوياته، هو أن تكون وثيقة تبين توافق الآراء الذي تم التفاوض بشأنه بين المسؤولين عن التقييم وشركائهم داخل الصندوق وخارجه. وتهدف، على وجه الخصوص، إلى التقليل إلى أدنى حد من الحاجة إلى التفاوض بشأن تحليل التقييم ومن ثم المحافظة على استقلال تقرير التقييم.

5 - **برنامج عمل التقييم.** تعد ميزانية مكتب التقييم والدراسات بناء على برنامج عمله ثم تعرض، مع برنامج العمل، على الإدارة لاعتمادها. ويتألف جزء كبير من برنامج العمل من عمليات تقييم مرحلية للمشروعات، التي تمثل



حاليا ما يربو على 90% من جميع تقييمات المشروعات، وتعتبر عمليات التقييم هذه إلزامية من حيث المبدأ¹. وتسمح التقييمات المرحلية للمشروعات للمكتب بعرض التحليل والتوصيات والدروس المستفادة قبل البدء في تصميم المرحلة الثانية. ويستند عمل المكتب في تقييم المشروعات إلى عينة من العمليات ويتم تقييم نحو ثلث جميع المشروعات المنتهية في السنة.

6 - ويتولى المكتب أيضا سنويا تقييم البرامج القطرية والتقييم المواضيعي والتقييم على مستوى المؤسسة. ويجوز للمكتب أو لشركائه أن يحددوا مدى الحاجة إلى عمليات التقييم هذه ولكن المكتب هو الذي يتخذ القرار النهائي بشأن إدراج اقتراح ما في برنامج العمل. فضلا عن ذلك يتولى المكتب إعداد التقرير السنوي للتقييم² الذي يسهم في سلسلة التعلم نظرا لأنه يتضمن مجمل النتائج وما تم تعلمه من القضايا المتشابهة.

7 - المعلومات الارتجاعية ونشرها. تنقل المعلومات الارتجاعية من مكتب التقييم والدراسات إلى شركائه، والعكس بالعكس، عن طريق العمليات والنواتج المشروحة أعلاه. وبالإضافة إلى ذلك يشترك المكتب في العديد من أفرقة تجهيز المشروعات الداخلية³ التي تتيح الفرص لإدخال المعلومات الارتجاعية في تصميم المشروعات والبرامج والسياسات الجديدة.

8 - تنشر نتائج التقييم وتوصياته بوسائل مختلفة لا يزال بعضها في مرحلة التطوير. وتتاح جميع تقارير التقييم والوثائق ذات الصلة للجمهور من خلال الموقع الإلكتروني. كذلك يصدر مكتب التقييم والدراسات ملخصات للتقييم يطلق عليها "ملامح عامة" توفر نظرة عامة عن الخلاصات والتوصيات الرئيسية للتقييم و "تصورات" موجزة تتضمن موضوع تعليمي واحد مستمد من التقييم. وتستخدم هذه النواتج في حفز المناقشات بين الممارسين والأخصائيين الآخرين بشأن القضايا المختلفة.

¹ غير أنه من الناحية العملية لا يستطيع المكتب القيام بجميع عمليات التقييم الإلزامية المطلوبة في سنة بعينها بسبب نقص الموارد اللازمة.

² في عام 2002 سيستعاض عن هذا التقرير بتقرير سنوي عن الأثر وفعالية التنمية.

³ نحو 12-15 فريق في السنة، أي ما يمثل نحو 50% من جميع المشروعات الجديدة التي ينظر فيها المجلس التنفيذي في السنة.



المقترح السياساتي الخاص بالتقييم المستقل الذي عرضته الولايات المتحدة الأمريكية على هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق

وظيفة الرصد والتقييم المستقلة - يتوجب تعزيز وظيفة الصندوق الخاصة بالرصد والتقييم من خلال إحداثها كوحدة منفصلة ومستقلة عن إدارة الصندوق بحيث ترفع تقاريرها مباشرة إلى المجلس التنفيذي. ويجب أن يعين المجلس التنفيذي رئيس هذه الوحدة بناء على ترشيحات يتقدم بها رئيس الصندوق، على ألا يكون هذا الشخص عرضة لأي تضارب مصالح محتمل (أي لا يمكن نقله في وقت لاحق بحيث يصبح من الموظفين العاملين في الصندوق). ويجوز توفير الإشراف من خلال لجنة تابعة للمجلس التنفيذي يحددها ويعينها المجلس. وتقوم هذه الوحدة باقتراح خطة عملها السنوية وميزانياتها السنوية للمجلس التنفيذي للمصادقة عليها، كذلك تقوم بعرض تقرير سنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق على المجلس. وسيكون من بين العناصر الرئيسية لعملها المنتظم حلقة الوصل الخاصة بالمعلومات الارتجاعية المتعلقة "بالدروس المستفادة" وذلك لإدراجها ضمن دورة المشروعات، وكذلك مراقبة الوكالات المنفذة لعمليات الصندوق لضمان أداء ملائم للمشروعات. ويجب أن يتم إحداث هذه الوحدة المستقلة الجديدة بحلول اجتماع المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2003.

المسوغات - تستحق وحدة الرصد والتقييم الموجودة حالياً في الصندوق كل التقدير لعملها الشامل واليقظ والنزيه حتى تاريخه، ومن شأن جعلها مستقلة تماماً أن يساعد على تحقيق القيمة الكاملة لمثل هذه الوظيفة. ومن العوامل الرئيسية في تحديد فعالية الصندوق وجود نظام مستمر وصارم للرصد والتقييم الذي يجب أن يتضمن وظيفة رصد وتقييم مستقلة عن الإدارة بهدف قيام هذا النظام بعمله مع وجود البعد الضروري لمثل هذه العملية الموضوعية التي تسعى للإبقاء على ثقة الدول الأعضاء على المدى الطويل. ومن شأن هذا أن يساعد في ضمان استخدام فعال للموارد.



متوسط تكاليف دورة لجنة التقييم

الوقت اللازم	ألف - بنود التكاليف في مكتب التقييم والدراسات (بما في ذلك فريق الإدارة العليا ودائرة إدارة البرنامج ¹)
	إعداد الدورة
وقت الموظفين المهنيين (م) والخدمات العامة (خ ع)	مذكرة بيان رئيس اللجنة
وقت موظفي الخدمات العامة	ملف رئيس اللجنة ومدير مكتب التقييم
وقت موظفين مهنيين وخدمات عامة	صياغة جدول الأعمال وإنهائه
مدير المكتب وموظفين مهنيين	الإبلاغ من رئيس اللجنة
(أ) موظفون مهنيون لإعداد وثائق المكتب	إعداد وثيقة واحدة من وثائق لجنة التقييم
(ب) موظفون مهنيون لإعداد برنامج باور بوينت والعرض والمراجعة (ج) وقت مدير المكتب لاستعراض الوثيقة وبرنامج العرض (باور بوينت) والمناقشة مع المسؤول عن التقييم (د) وقت موظفي الخدمات العامة للأعمال سألقة الذكر، بما في ذلك الصياغة الإلكترونية للوثائق وإنهائها وعرض برنامج باور بوينت	
مضروباً في اثنين (لوثيقتين)	
ف = 20 ½ يوم = خ ع 9 ½ يوم، مدير المكتب = 5 أيام	المجموع الفرعي
	إدارة الدورة (عادة ½ يوم للدورة)
مدير المكتب، 6 موظف مهني، 3 موظف مهني مساعد، 2 موظف خدمة عامة	موظفو التقييم
نائب الرئيس، ومدير الشعبة الإقليمية ومدير الحافظة القطرية أو الاقتصادي الإقليمي	الإدارة العليا ودائرة إدارة البرنامج
م = 5 أيام؛ خ.ع = 1 يوم؛ مدراء وموظفو إدارة = 1 ½ يوم	المجموع الفرعي
	بعد الدورة
وقت الموظفين الفنيين ومدير المكتب	إعداد محاضر جلسات اللجنة
وقت الموظفين الفنيين ومدير المكتب وموظفي الخدمات العامة	المتابعة التخصصية (الاتصال بأعضاء اللجنة وتسوية المدفوعات والرد على استفسارات اللجنة والشركاء الآخرين بشأن الدورة وتوزيع الوثائق وضمان نشرها على شبكة الإنترنت وهلم جرا)
م = 4 أيام؛ خ ع = 1 يوم؛ مدير المكتب = 1 يوم	المجموع الفرعي
م = 29 ½ يوم؛ خ ع = 11 ½ يوم؛ المدراء وموظفو الإدارة =	المجموع لكل دورة

¹ فريق الإدارة العليا ودائرة إدارة البرنامج.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق السادس

7 ½ يوم	
الوقت اللازم	باء - بنود تكاليف أعضاء اللجنة ²
4 أيام	الإعداد: القراءة وإعداد وتجميع التعليقات داخل المنظمة وتجميع التعليقات الخاصة
½ يوم	المشاركة في الدورة
4 ½ يوم	المجموع الفرعي
	ملحوظة: تطبق التكاليف التالية لأعضاء اللجنة غير المقيمين في روما:
تكاليف السفر زائد بدل المعيشة اليومي في روما ويومين	السفر
½ يوم	الانتظار في روما
7 أيام بالإضافة إلى تكاليف السفر	المجموع (لكل دورة)
بالدولارات الأمريكية	جيم - تكاليف مكتب سكرتير الصندوق ³
10 500	الترجمة الفورية
11 000	الترجمة التحريرية
1 250	موظفو المعاونة الموقتون
	سفر أعضاء اللجنة ⁴
2 000	سفر ممثلي الحكومات
1 000	تكاليف الموظفين
37 750	المجموع (لكل دورة)

² على أساس التقدير الذاتي من اثنين من أعضاء اللجنة.

³ مكتب سكرتير الصندوق.

⁴ بافتراض أن الصندوق يغطي تكاليف سفر ثلاثة أعضاء فقط (واحد لكل من أفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية والكاريبي) وليس أربعة.