

Distr.: General
5 May 2004
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والخمسون
البند ١١٢ من القائمة الأولية*
تخطيط البرامج

تعزيز دور نتائج التقييم فيما يتعلق بتصميم البرامج وإنجازها
والتوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة

مذكرة من الأمين العام**

وفقا لقراري الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بـ المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤ و ٢٤٤/٥٤ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩، يتشرف الأمين العام بأن يحيل طيا تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تعزيز دور نتائج التقييم فيما يتعلق بتصميم البرامج وإنجازها والتوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة. ويؤيد الأمين العام النهج المبين في التقرير بشأن رصد البرامج وتقييمها.

* A/59/50 و Corr.1.

** تأخر تقديم التقرير بسبب المشاورات المستفيضة التي أجريت مع الإدارات والمكاتب.



تعزيز دور نتائج التقييم فيما يتعلق بتصميم البرامج وإنجازها والتوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

يتضمن هذا التقرير استعراضا لقدرة والممارسة التقييميتين في الأمانة العامة أثناء فترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وهو يلخص أيضا التدابير التي ستضطلع بها الأمانة العامة في سياق برنامج الأمين العام لإجراء المزيد من التغييرات، الذي حدد الحاجة إلى تعزيز نظام الرصد والتقييم لقياس أثر أعمال المنظمة قياسا أفضل. ويُختتم التقرير بمقترحات لتعزيز استعراض الوثائق التي تعد في إطار دورة تخطيط البرامج وميزنتها ورصدها وتقييمها، كي تنظر فيها لجنة البرنامج والتنسيق، وي طرح نخبة من المواضيع لإجراء تقييم متعمق لها في المستقبل.

والخلاصة العامة لاستعراض مكتب خدمات الرقابة الداخلية هي أن القدرة التقييمية في الأمانة العامة تدعمها ترتيبات مؤسسية وممارسات تقييمية سليمة بدرجة معقولة يمكن أن تدعم إجراء المزيد من التحسينات على المدى القصير. ووفقا لقرار الجمعية العامة ٢٦٩/٥٨، ينبغي أن تركز هذه التحسينات على زيادة توضيح توزيع الموارد في جميع أبواب الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ لإتاحة تحسين أداء أنشطة الرصد والتقييم. وعلاوة على ذلك، من اللازم أن يجري المديرين تقييما لاحتياجات الرصد والتقييم، وأن يعاودوا بحث مسألة التنسيب التنظيمي لمهمة التقييم بهدف توضيح الترتيبات التي تشمل أنشطة الرصد والتقييم في برامجهم، وأن يخصصوا الموارد الملائمة وما يلزم من وقت لهذه الأنشطة. وفضلا عن ذلك، من اللازم إيلاء اهتمام للتخطيط المنهجي للتقييم المتعمق والتقييم الذاتي على حد سواء. كما أن توضيح مصطلحات التقييم سيكفل استخدامها بطريقة موحدة بدرجة أكبر. ومن الممكن اتخاذ هذه التدابير بفعالية اقترانا مع إعداد الميزانيات البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وعلاوة على ذلك، يُعرض مخطط زمني منقح وتدابير منقحة بهدف زيادة المعلومات المتعلقة بالأداء والتقييم واستخدامها في إعداد أطر استراتيجية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

ولقد كانت الأنشطة الرائدة التي ترمي إلى استخدام التقييم الذاتي في سياق النهج القائمة على أساس النتائج الإرشادية بإبرازها الحاجة إلى استحداث عمليات تشاركية ووضع نظم أفضل للتعلم التنظيمي. وأظهر استعراض لعينة من التقارير التي أُعدت أثناء فترة السنتين

أن التقييمات مفيدة من أوجه شتى، حتى وإن كانت تغطيتها ليست شاملة أو حتى إن كانت نتائجها لا تُستخدم بانتظام. فبعض البرامج والمشاريع أنشأت نظماً لتطبيق الدروس المستفادة. وينبغي أن تكون التقييمات التي تجري مستقبلاً أكثر مواظبة على استخدام بيانات خط الأساس، وأن تتجاوز اعتبارات كفاءة البرامج وفعاليتها لتتطرق إلى تقييم ما إذا كانت الجهود البرنامجية قد أدت إلى تغيير أو إلى أثر يمكن التحقق منه.

ويصف التقرير خمسة إجراءات محددة جارية في الأمانة العامة لتحديد الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بالرصد والتقييم، ولاستحداث قدرة تقييمية أقوى في إطار برامج الأمانة العامة. وتُطرح أيضاً مقترحات لتحديث مهمة التقييم المركزية لكي تكون مستودعا وناشرا لممارسات التقييم السليمة وللدروس المستفادة. ويتضمن التقرير أيضاً اقتراحين لتعزيز دور الاستعراض الحكومي الدولي لمنتجات الرصد والتقييم الموجهة إلى تحقيق نتائج، وذلك لكي تنظر فيهما لجنة البرنامج والتنسيق.

المحتويات

الفقرات	الصفحة
أولا - مقدمة	١ - ٥
ثانيا - القدرة والممارسة التقييميتان في الأمانة العامة حاليا	٢-٣١ - ٥
ألف - الترتيبات المؤسسية للتقييم	٣-٨ - ٥
باء - ممارسات التقييم	٩-٣١ - ٨
ثالثا - تعزيز الرصد والتقييم الموجهين إلى النتائج	٣٢-٤٠ - ١٦
ألف - الإجراءات التي يجب أن تتخذها الأمانة العامة	٣٤-٣٨ - ١٧
باء - الدعم اللازم من الهيئات الحكومية الدولية	٣٩-٤٠ - ١٩
رابعا - مواضيع لتقييمات متعمقة في المستقبل	٤١-٤٤ - ٢٠
خامسا - الاستنتاجات والتوصيات	٤٥-٤٩ - ٢١
المرفق	
دورة تخطيط البرامج وميزنتها ورصدها وتقييمها	٢٤

أولا - مقدمة

١ - هذا التقرير هو الثامن في سلسلة التقارير التي تقدم كل سنتين منذ عام ١٩٨٨ إلى الجمعية العامة عن طريق لجنة البرنامج والتنسيق وفقا للأنظمة المقررة^(١). وهو يقدم عرضا عاما للقدرة التقييمية للأمانة العامة خلال فترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وتطبيق نتائج التقييم في تصميم البرامج وإنجازها وتوجيهات السياسة العامة. ثم يتناول التقرير التقدم المحرز في تنفيذ الإجراء ٢١ (هـ) الوارد في تقرير الأمين العام المعنون: "تعزيز الأمم المتحدة: برنامج لإجراء المزيد من التغييرات"^(٢) الذي توخى إيجاد نظام معزز للتقييم والرصد يقيس أثر أعمال الأمانة العامة قياسا أفضل. ويختتم التقرير بتوصيات بشأن زيادة تعزيز الرصد والتقييم لكي تنظر فيها لجنة البرنامج والتنسيق، كما يقترح مواضيع لإجراء المزيد من التقييمات المتعمقة.

ثانيا - القدرة والممارسة التقييميتان في الأمانة العامة حاليا

٢ - لتقييم القدرة والممارسة التقييميتين في الأمانة العامة أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية استقصاء لـ ٢٣ برنامجا من برامج الخطة المتوسطة الأجل، أجاب ٢٠ برنامجا منها على استبيان الاستقصاء. وقد ركز الاستقصاء على: (أ) الترتيبات المؤسسية الموجودة حاليا (بما في ذلك جميع الموارد المخصصة لمهمة التقييم)؛ (ب) أنواع التقييمات المضطلع بها؛ (ج) تجربة التقييم الذاتي. والتُّمس من المحيين أيضا تقييمهم لأثر التدريب في استخدام تقنيات التقييم التي بدأ استخدامها في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ وتقوم على أساس النتائج، فضلا عن مقترحاتهم لتعزيز نظام التقييم. واستنادا إلى نتائج هذا الاستقصاء، يخلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن القدرة التقييمية في الأمانة العامة تدعها، بوجه عام، ترتيبات مؤسسية وممارسات تقييمية سليمة بدرجة معقولة. إلا أن هناك عددا من أوجه الضعف، من قبيل اختلاف مخصصات الموارد لمهمة التقييم، وعدم تماثل قواعد تخطيط التقييم، وتفاوت القدرة من حيث أدوات التقييم وتقنياته، وعدم اتساق استخدام مصطلحات التقييم، وهي أوجه ضعف تشير إلى الحاجة إلى إدخال مزيد من التحسينات.

ألف - الترتيبات المؤسسية للتقييم

٣ - استُخدمت ثلاثة معايير لتقييم قدرة وقوة مهمة التقييم في البرامج المختلفة هي: وجود وحدة مكرسة لهذا الغرض وتسلسل رئاسي في هذه الوحدة أو بين المسؤولين عن التقييم؛ والموارد المخصصة للتقييم؛ وتخطيط أنشطة التقييم بانتظام. وأغلبية البرامج - ١٤ برنامجا من ٢٠ برنامجا - لديها وحدة مكرسة للتقييم. أما البرامج الستة الباقية فلا توجد

فيها هياكل تنظيمية متسقة لإدارة مهمة التقييم، بل تحاول بالأحرى تكييف الأنشطة ذات الصلة بحسب احتياجاتها المحددة. أما فيما يتعلق بالتسلسل الرئاسي، فإن مهمة التقييم في سبعة برامج يشرف عليها مباشرة المدير المسؤول (أي وكيل الأمين العام أو المدير التنفيذي). أما في البرامج الأخرى الثلاثة عشر فإن المسؤولية عن التقييم تابعة للكيانات المختصة بدراسات تخطيط البرامج ووضع سياساتها واستحداثها، ويتباين التسلسل الرئاسي فيها تبعاً لذلك.

٤ - وقد قدم ستة عشر برنامجاً من بين البرامج العشرين التي أجابت على الاستبيان بيانات محددة بشأن ملاك الوظائف لدى كل منها. ومن بين هذه البرامج الستة عشر، ينحدر في مهمة التقييم ما مجموعه ٨٢ موظفاً (٦٣ موظفاً من الفئة الفنية و ١٩ موظفاً من فئة الخدمات العامة). ولا يمارس أعمال التقييم على أساس التفرغ سوى ٤٠ موظفاً من موظفي الفئة الفنية الثلاثة والستين، و ٣١ من أولئك الموظفين المتفرغين يشغلون وظائف من الرتبة ف-٢ إلى الرتبة ف-٤. ويتولى تسعة موظفين من الرتبة ف-٥ مسؤولية تقييمية على أساس التفرغ. وأفيد بأن أربع وظائف من الرتبة مد-١ يمارس شاغلوها التقييم، جميعهم على أساس عدم التفرغ. وفيما يتعلق بقلة عدد كبار الموظفين المسؤولين عن التقييم، ترى بعض البرامج أن هذا ليس مدعاة للقلق الشديد، وبخاصة إذا كان الكيان التقييمي مسؤولاً مباشرة أمام رئيس البرنامج، بينما رأت برامج أخرى أن الشخص المسؤول عن التقييم ينبغي أن يكون جزءاً من فريق الإدارة العليا لكي تؤثر نتائج التقييم على عملية صنع القرار. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الرأي الأخير أكثر وجاهة. فارتفاع رتبة مدير التقييم يمكن أن يكون عاملاً حاسماً الأهمية في تحديد القضايا الاستراتيجية والمشاركة لأغراض التقييم وفي ضمان أخذ الإدارة العليا نتائج التقييم بجدية بهدف استناد القرارات الأساسية المتعلقة بالتخطيط، وكذلك تقييم النتائج المحققة، إلى معلومات.

٥ - ويوجد إقرار بالإجماع بين المحييين بأن التعزيز الحقيقي لأنشطة الرصد والتقييم في الأمانة العامة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى ما يديه أكبر المديرين من قيادة والتزام ودعم واهتمام. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن من الضروري في هذا المنعطف، حيث يتضمن برنامج الإصلاح تعزيز نظام الرصد والتقييم، أن يتخذ كبار المديرين خطوات ملموسة لتقييم احتياجات الرصد والتقييم، ومعاودة بحث قضية التنسيب التنظيمي المهمة الرصد والتقييم في برامجهم، وتخصيص ما يلزم من موارد ووقت لنشاط الرصد والتقييم. وينبغي ربط هذه العملية، تعزيزاً لأثرها، بإعداد مقترحات الميزانية لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٦ - ولم يبلغ المجهيون إبلاغا متسقا عن البيانات المتعلقة بنوع ومقدار تكاليف تقييم غير الموظفين. فبينما أوضح ١٣ برنامجا من البرامج الجيدة أنها تخصص أموالا للتقييم، استطاعت سبعة برامج فقط أن تحدد قيمة تلك الأموال بالدولارات. وفي هذا الصدد قد يجدر النظر في الموارد المخصصة لمهام التقييم المركزية في المنظمات المتماثلة. فعلى سبيل المثال، يُخصص لمهمة التقييم المركزية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٣ ملايين دولار سنويا، ويُخصص لإدارة التقييم المركزية في البنك الدولي ٢٠ مليون دولار سنويا. أما مكتب خدمات الرقابة الداخلية فيُخصص لمهمة التقييم المركزية فيه ٧٠٠.٠٠٠ دولار سنويا. وفي معظم المنظمات الدولية الأخرى تتوافر لدى كيانات التقييم المركزية موارد كافية لوضع معايير ومبادئ توجيهية للتقييم وإجراء تدريب وبحوث بشأن التقييم وللترويج لأفضل الممارسات عن طريق شبكات التعلم. وتدير هذه الكيانات الأخرى أيضا مجموعة مهام تقييمية بمساعدة من استشاريين يعملون على أساس قصير الأجل، مما يتيح تغطية قضايا كثيرة تغطية أكثر اتساعا ومتعمقة في وقت أقصر من خلال الاستفادة بالخبرة الفنية المتخصصة. وعلى العكس من ذلك، نادرا ما تخصص كيانات الأمانة العامة الضالعة في عمليات التقييم أموالا على المدى القصير للخدمات الاستشارية أو التدريب أو إعداد وتبادل الدروس المستفادة.

٧ - والنمط المبين أعلاه هو انعكاس لعدم وجود مبادئ توجيهية واضحة في الأمانة العامة حاليا بشأن المستوى الملائم للموارد التي يجب تخصيصها لمهمة التقييم، وبخاصة بشأن الميزانية العادية. وإلحاحية وضع مبادئ توجيهية من هذا القبيل تبرزها المطالبات بزيادة عمليات التحقق والتثبت من الصحة وجمع البيانات وتحليلها في سياق الميزنة القائمة على أساس النتائج والإبلاغ عن الأداء البرنامجي. وهذه الأنشطة تتطلب مهارات أقوى في تحليل الإطار المنطقي وقياس المؤشرات من جانب المديرين وموظفيهم. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن وضع مبادئ توجيهية من هذا القبيل كجزء من التوجيهات المتعلقة بميزانية فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ التي ستصدر في سنة ٢٠٠٤ يمكن أن يكون خطوة أولى في تنفيذ طلب الجمعية العامة في قرارها ٢٦٩/٥٨ كفالة أن تكون الموارد المخصصة لأداء وظيفتي الرصد والتقييم محددة تحديدا واضحا في جميع أبواب الميزانية البرنامجية المقترحة.

٨ - وتقتضي القواعد المقررة أن يعد مديرو البرامج خططا للتقييم بانتظام^(٣). وقد طلب الاستقصاء معلومات عما إذا كانت قد أعدت خططا للتقييم لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وفي حالة عدم إعداد أي خطط، طلب أحد أسئلة المتابعة تقديم تفاصيل عن الكيفية التي تبنت بها البرامج في مواضيع التقييم والكيفية التي تقرر بها إجراء تقييمات. ومن بين الـ ٢٠ برنامجا، كانت توجد لدي ثمانية برامج خطط تقييم (وجدير بالذكر أن سبعة من هذه البرامج لديها وحدة تقييم). أما معظم البرامج التي لا توجد لديها خطط تقييم رسمية فكانت لديها طائفة

متنوعة من الترتيبات لتقرير إجراءات التقييمات، هي ما يلي: قرارات الهيئات الحكومية الدولية بشأن مواضيع التقييم السنوية؛ واستجابة موظفي التقييم لمقترحات مديري البرامج واستجابتهم لتوصيات هيئات الرقابة؛ والاعتماد على أنشطة التقييم الذاتي الموجهة إلى عملية الميزنة القائمة على أساس النتائج. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه النهج المختلفة فيما يتعلق بتقرير إجراءات تقييمات - بدءاً من الخطط الرسمية وانتهاءً بالعمليات المخصصة - ينبغي تنسيقها وجعلها نظامية. ويعتزم المكتب أن يصدر في سنة ٢٠٠٤ مبادئ توجيهية واضحة وعملية بشأن التخطيط للتقييم وتنفيذه اقترانا مع التوجيهات المتعلقة بميزانية فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (انظر الفقرة ٧ أعلاه).

باء - ممارسات التقييم

٩ - من الشروط المقررة تقييم جميع البرامج بصفة منتظمة ودورية؛ وقد تُوحيست فئات لتصنيف التقييم من أجل بلوغ هذه الغاية^(٤) هي التقييمات المتعمقة، والداخلية، والمستمرة، واللاحقة، والخارجية، إلى جانب التقييمات الذاتية. وقد وفرت الردود على استقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية معلومات عن ١٣٤ تقييماً أُجريت في فترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وكان توزيع تلك التقييمات بحسب نوعها كما يلي: ٣٧ تقييماً متعمقاً؛ و ٣٦ تقييماً لمشاريع؛ و ٦١ نوعاً "آخر" من التقييمات. ووُصِّفت خمسة وثلاثون من التقييمات "الأخرى" البالغ مجموعها ٦١ تقييماً بأنها تقييمات للبرامج، أو تقييمات مؤسسية وتنفيذية، أو تقييمات ذاتية.

١٠ - وتبين الردود على الاستقصاء أن البرامج لا تستخدم باستمرار نفس التسميات لتصنيف التقييمات مما يشير إلى أن المصطلحات المستخدمة لأغراض التقييمات يلزم توضيحها. ومن اللازم وجود تسمية موحدة لأنواع التقييم ومحور التقييم وتصنيفه من حيث الطرف المسؤول عن النشاط المعني. وسيقوم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتشكيل فرقة عمل مشتركة من الموظفين من وحدات الرصد والتقييم لإعداد مسرد شامل لمصطلحات التقييم ينبغي أن يكون موحداً ومعياريًا في جميع وحدات الأمانة العامة.

١١ - وأثناء فترة السنتين السابقتين كانت نسبة قدرها ٣٠ في المائة من طلبات التقييم هي طلبات واردة من الدول الأعضاء؛ وكانت نسبة قدرها ٣٢ في المائة هي طلبات واردة من مديري البرامج؛ وكانت نسبة قدرها ٣٨ في المائة من جميع طلبات التقييمات هي طلبات من أطراف أخرى. وفيما يتعلق بالتنفيذ أجرى مديرو البرامج ٢٩ في المائة من جميع التقييمات؛ بينما أجرى خبراء خارجيون ٣٠ في المائة؛ وأجرت الدول الأعضاء ٦ في المائة؛ وأجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية ٩ في المائة؛ وأجرت وحدة التفتيش المشتركة ١ في المائة؛

وأجرت الأطراف الأخرى ٢٥ في المائة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن تعدد الجهات الفاعلة الضالعة في إجراء التقييمات يكفل تنوع الخبرة الفنية تنوعا صحيا ويكفل مميزات تشرى قدرة الأمانة العامة في مجال التقييم.

١٢ - وقد اختار مكتب خدمات الرقابة الداخلية ودرس ٣٩ تقييما مختلفا تمثل طائفة متنوعة من النهج المتبعة فيما يتعلق بالتقييم، وذلك لكي يُقيم كيفية استخدام التقييمات في الأمانة العامة. ويرد أدناه موجز لأبرز سمات منتجات وعمليات برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، والأونكتاد، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، وإدارة شؤون الإعلام، التي تُعتبر، حسب تقدير المكتب، من بين أفضل الممارسات التقييمية.

١٣ - ومن أمثلة التمحيص الشامل والمنهجي للأداء البرنامجي تقرير التقييم الذي أعده برنامج الأمم المتحدة للبيئة فيما يتعلق بسنة ٢٠٠٢، الذي ركز على ثلاثة برامج فرعية رئيسية وتناول أيضا تقييمات على مستوى المشاريع. فهو يتضمن فروعاً عن الاستفادة من الدروس، وتوصيات لتعزيز التعلم التنظيمي من خلال إدارة المعارف وتبادل المعلومات عن أفضل الممارسات. وقد قُدم التقرير إلى مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة للبيئة لتيسير مداولاته بشأن ما تعلمه البرنامج والكيفية التي ينبغي بها الاستفادة من تلك المعارف في خططه على المدى القريب وعلى المدى الأطول.

١٤ - ووضع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية خطة تقييمية مدتها ثلاث سنوات ومصفوفات لاستجابة الإدارة لمتابعة تقييماته. وتمثل خطة التقييم نموذجاً جيداً يركز على الفعالية في تحقيق النتائج، ويوثق الدروس المستفادة، ويشجع التعلم المؤسسي، ويرمي إلى زيادة المساءلة عن استخدام الموارد. أما مصفوفات استجابة الإدارة فهي تتضمن توصيات تقييمية، وتحدد المديرين المسؤولين عن تنفيذها، والعناصر الأساسية ذات الصلة والمواعيد النهائية. ويرى مكتب الرقابة الداخلية أن هذه الممارسة جديدة بأن تحاكيها الإدارات الأخرى.

١٥ - وقدم الأونكتاد تقييم البرامج للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ الخاص به إلى مجلس التجارة والتنمية. ومن الجدير بالملاحظة أن تقرير التقييم للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ استخدم كوثيقة أساسية لاستعراض منتصف المدة من جانب مجلس التجارة والتنمية في الفترة الفاصلة، ما بين مؤتمر الأونكتاد العاشر ومؤتمر الأونكتاد الحادي عشر. ويتبع كلا التقريرين الإطار المنطقي المحدد في ميزانتي فترتي السنتين ويمثلان مادة مرجعية لأصحاب الشأن في الأونكتاد بخصوص النتائج التي تحققت أثناء الفترة فضلا عن أهمها يمثلان دليلاً للأمانة في تطبيق الدروس

المستفادة بهدف تعزيز إنجاز الولايات. ويُقدم أيضا عدد من التقييمات المواضيعية أو البرنامجية ومن موجزات تقييمات المشاريع لكي ينظر فيها مجلس التجارة والتنمية. وكثرة من المشاريع التي جرت عملية تقييم لها إما إقليمية أو عالمية، ويؤثر تنفيذها تأثيرا قويا على النتائج العامة التي يحققها الأونكتاد. وغالبا ما تصدر حاليا الأحكام المتعلقة بفعاليتها من حيث الأنشطة المضطلع بها والنواتج التي تسفر عنها تلك الأنشطة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه لو كان هناك تشديد أكثر وضوحا على استخدام مؤشرات تعبر عن أثر هذه الأنشطة، على كل من المدى القريب والمدى المتوسط، لكان ذلك أمرا مفيدا. وهذا النهج أكثر جلاء في تقييمات المشاريع في إطار برنامج بناء القدرات في مجال التجارة والبيئة والتنمية الذي يستخدم مجموعة مؤشرات للنتائج يمكن التحقق منها موضوعيا، مما يُرسي الأساس لإجراء تحليلات في المستقبل للفعالية والأثر.

١٦ - وركزت التقييمات المقدمة من مفوضية حقوق الإنسان على قضايا على مستوى المشاريع. وتناول بعض هذه التقييمات فعالية تكاليف ما أُنجز، مما عزز نوعيتها. وتضمنت مادة التقييمات أيضا استعراضا عاما لبرنامج المفوضية للتعاون التقني، وكانت مكونة من مزيج من الدراسات المواضيعية والدراسات القطرية. وتناولت الدراسات المواضيعية مختلف التدخلات في مجالات محددة في عدد من المشاريع القطرية بينما تناولت الدراسات القطرية تدخلات المفوضية في بلد بعينه بمرور الوقت وشملت تدخلات في مشاريع عديدة. وقد أجرى الدراسات القطرية والدراسات المواضيعية مقيّمون شتى تولى التنسيق بينهم فريق كان مسؤولا عن إعداد تقرير توليفي. وتحويل استنتاجات التقرير إلى "دروس مستفادة" يمكن أن يعزز أثر هذه التحليلات. وتعيد عينة المفوضية تأكيد فكرة أن وجود مزيج من أنواع مختلفة من التقييمات على صعيد البرامج وصعيد البرامج الفرعية وصعيد المشاريع يتيح تقييم الفعالية والأثر العامين لأي برنامج تقييمي أكثر شمولا ويسفر عن طائفة أوسع من الدروس المستفادة التي تتعلق بالصميم بدرجة أكبر.

١٧ - وفي اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، ركز تقييم منشوراتها على أثرها على المستعملين النهائيين. واستنادا إلى تلك المعلومات، اقترحت تدابير لتعزيز نوعية وحدوى المنشورات ولتحسين عمليات التخطيط والإنتاج والنشر. وقد أقرت اللجنة المقترحات. ومن بين المادة التقييمية الأخرى للجنة، برز بعض التقارير، من قبيل تقييمات مشروع الطرق الرئيسية الآسيوية، من حيث التركيز على تقييم الفعالية والأثر من منظور أطول أجلا بهدف مساعدة المديرين في عملية تصميم البرامج مستقبلا.

١٨ - وانصب معظم تركيز التقييمات المقدمة من إدارة شؤون الإعلام على تقييم نوعية الخدمات المقدمة استنادا إلى ردود المستعملين النهائيين على الاستبيانات. وكان هدف بعض هذه التقييمات أيضا جمع وتحليل بيانات عن تأثيرات أنشطة الإدارة على المدى الأطول، من قبيل التقدم المحرز في تشكيل الرأي العام العالمي بشأن الأمم المتحدة، أو تعزيز العلاقة مع مختلف قطاعات المجتمع المدني. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه التقييمات للشراكات الخارجية ينبغي تطبيقها على نطاق أوسع من جانب برامج أخرى بهدف تقييم فعالية الجهود التي تبذلها في مجال الدعوة.

١٩ - وقد انبثقت بضع ملاحظات من استعراض التقارير الواردة استجابة لاستبيان مكتب خدمات الرقابة الداخلية. ومن بين هذه الملاحظات أن التقييمات التي أُجرت في فترة السنتين الأخيرة كانت مفيدة من عدة أوجه، حتى بالرغم من أن تغطيتها لم تكن شاملة وبالرغم من أن نتائجها لم تُستخدم بانتظام. وجرت عملية تقييم عقلانية لبعض البرامج والمشاريع، بينما وضع بعض البرامج نُظما لتطبيق الدروس المستفادة.

٢٠ - ومن الملاحظات الأخرى أن معظم تقارير التقييم المستعرضة ومجموعها ٣٩ تقيما ركزت على قضايا التنفيذ، وتعبئة الموارد، والمتابعة. وكانت تقييمات الفعالية تنصب في معظمها على النتائج الفورية أو النتائج على المدى القصير من قبيل أعداد ردود الفعل الإيجابية للمنشورات المنتجة وأعداد المتدربين الذين أعربوا، من خلال استبيان للمتابعة، عن الرضا بشأن التدريب المقدم لهم. إلا أن بيانات خطط الأساس لم تُستخدم استخداما كافيا، ولم يجر تقييم دائما للتقدم المحرز بالنسبة إلى المقاييس المرجعية المحددة. ومع أن هذا النوع من تقييم الفعالية يمثل خطوة أولى مهمة وضرورية في تقييم الأداء لا بد، لجعل أي تقييم شاملا، من أن تُراعى في أهداف البرامج والبرامج الفرعية الإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز وخطوط الأساس والغايات المتوخاة باعتبار أن هذه العوامل هي المقياس الذي ينبغي تقييم الأهمية والفعالية والأثر في ضوءه.

٢١ - وهناك ملاحظة أخرى أيضا هي عدم الاتساق بين الإنجازات المبلغ عنها فيما يتعلق ببعض البرامج في تقرير الأداء البرنامجي^(٥) ونتائج التقييمات والتقييم الذاتي لنفس البرامج. ويرى المكتب أن الإدارات والمكاتب ينبغي أن تولي مزيدا من الاهتمام لضمان الارتباط الوثيق بين نتائج تقييمات البرامج وكيفية الإبلاغ عن الأداء البرنامجي، بحيث تقوم بدمج الاثنين في نظام الرصد والتقييم.

٢٢ - ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضا الحاجة إلى توجيه تصميم التقييمات نحو خصوصية النواتج والخدمات والنتائج التي يحققها برنامج بعينه. وبينما يُركز بعض

البرامج على أنشطة الدعوة وتيسير عملية وضع القواعد العالمية، تعزز برامج أخرى الطابع الجماعي الدولي في عملية جمع البيانات الاجتماعية - الاقتصادية وتفسيرها وتحليلها، وتركز برامج أخرى تركيزاً رئيسياً على خدمات الدعم. وهذا التنوع يتطلب مرونة في نهج التقييم وأساليبه تراعي الاختلافات في الأهداف، والإنجازات المتوقعة، ونواتج مختلف البرامج.

٢٣ - والتقييم الذاتي مكون شديد الأهمية من مكونات الأنشطة التقييمية العامة للمنظمة. وفيما يتعلق باستخدامه من جانب مديري البرامج، أوضح ١٩ برنامجاً من البرامج الـ ٢٠ التي أجابت على استبيان الاستقصاء الخاص بمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن كلا منها أجرى عملية تقييم ذاتي أثناء فترة السنتين. وتبين أن العقبات الرئيسية التي تقف في طريق إجراء التقييم الذاتي هي انعدام الالتزام من جانب مديري البرامج، وقلة الوقت والموارد، والحاجة إلى مزيد من التوجيه والتدريب ورصد تنفيذ البرامج. أما فيما يتعلق بقيمة التقييم الذاتي، فقد رئي أنه مفيد في تحسين تصميم السياسات والبرامج من خلال مساعدة مديري البرامج على تكوين منظور. كما أنه ساعد على إعادة التفكير في الافتراضات الأساسية، وأتاح سبيلاً لفهم احتياجات الزبائن فهماً أفضل، ويسرّ المشاركة والوضوح والالتزام من جانب الموظفين بجميع مستوياتهم. ورأى مديرو البرامج أن هذه الجوانب من التقييم الذاتي تفيد على وجه الخصوص عند تحديد غايات لخطة البرامج التالية.

٢٤ - وفيما يتعلق بالتقييم الذاتي طلبت لجنة البرنامج والتنسيق أن يقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية دعماً معززاً للتقييم الذاتي وأن يُقدم هذا التقرير الخاص بفترة السنتين سرداً للتقدم المحرز^(٦). ويرى المكتب أن إبلاغ مديري البرامج عن الإنجازات في إطار النموذج القائم على أساس النتائج وإجراء تقييم ذاتي هما عمليتان متكاملتان. وهذا النهج كان يمثل منطلقاً لترويج المكتب للتقييم الذاتي. وترد أدناه مناقشة للأنشطة الأساسية المضطلع بها في هذا الصدد.

٢٥ - وقد اضطلع المكتب، بدءاً من أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢، بأنشطة ترمي إلى تحديث الإطار المفاهيمي للتقييم الذاتي. وكان الهدف من ذلك هو توضيح دور التقييم الذاتي في سياق الميزنة القائمة على أساس النتائج، وأسفرت هذه الأنشطة عن صوغ المعايير الأساسية للتقييم الذاتي. وتنص هذه المعايير على أن التقييم الذاتي: (أ) يجب أن يكون مخططاً ومنهجياً وذا نطاق وإطار زمني محددين؛ (ب) يجب أن يكون عاملاً أساسياً من عوامل الدعم للإطار المنطقي لكل برنامج فرعي في ميزانية فترة السنتين؛ (ج) يجب أن يجريه المديرون الذين يمكنهم استخدام التقييم الذاتي من القيام دورياً باستعراض وإعادة تقييم الافتراضات التي تنطوي عليها ضمناً أطرها المنطقية؛ (د) يجب أن يقيّم التقدم المحرز والنتائج المحققة على

صعيد البرامج الفرعية؛ (هـ) يجب أن يقوم على أساس الرصد بانتظام والتعلم المستمر، وأن يشمل النظر في جميع التقييمات ذات الصلة والتعليقات الواردة من المستعملين النهائيين؛ (و) يجب أن يراعي العوامل الخارجية التي أثرت في تحقيق نتائج من جانب أي برنامج فرعي. وقد أُطلعت مراكز التنسيق المعنية بالرصد والتقييم في جميع البرامج على هذه المعايير في منتصف سنة ٢٠٠٣ وأدخلت المعايير ضمن عملية الإبلاغ عن الأداء المدعومة بواسطة نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق.

٢٦ - ومن أجل اختبار هذه المعايير والتأكد من صحتها بالممارسة العملية اضطلع المكتب بمشروعين رائدين للتقييم الذاتي في سنة ٢٠٠٣ بهدف استخدام الدروس المستفادة منهما في تعزيز التقييم الذاتي للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وكان الهدف الأساسي لهذين المشروعين الرائدتين هو إظهار وتوثيق الطرائق التي يستخدم بها مديرو البرامج التقييم الذاتي في تلبية احتياجاتهم بشأن التقييم الداخلي لفعالية البرامج وأثرها، وتحقيق زيادات في الكفاءة، والتقييم الدوري للتقدم المحرز. وكان المشروع الأول يتعلق بإدارة شؤون الإعلام وقدم نموذجاً للطريقة التي يمكن بها تكييف التقييم الذاتي بحسب الاحتياجات المحددة لأي إدارة. أما المشروع الرائد الثاني فقد استكشف طرائق إدماج التقييم الذاتي كجزء من جهد على نطاق الأمانة العامة لتدريب مديري البرامج وتوجيههم أثناء الجزء الأخير من سنة ٢٠٠٣، عند تجميع نتائج برامجهم من أجل تقرير الأداء البرنامجي للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

المشروع الرائد رقم ١ - إدخال ثقافة التقييم: دعم إدارة شؤون الإعلام في إجراء أول استعراض سنوي لأثر البرامج خاص بها

٢٧ - في سنة ٢٠٠٢ شرعت إدارة شؤون الإعلام في تنفيذ برنامج شامل للإصلاح. وانطوى ذلك على بيان جديد لمهمتها، وإعادة تشكيل تنظيمية (تضمنت ترشيد شبكة مراكز الأمم المتحدة للإعلام التابعة لها)، وبدء اتباع نهج استراتيجي فيما يتعلق بجهودها الترويجية بتعريفها إدارات الأمانة العامة بأنها "الزبائن" وإدخالها عملية تخطيط جديدة للزبائن جديدة. ويشكل التقييم الذاتي مكوناً أساسياً من مكونات "نموذج التشغيل الجديد" وأساس مشروع تعاوني مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية يستغرق ثلاث سنوات.

٢٨ - وفي السنة الأولى لهذه الممارسة الرائدة، كان دور مكتب خدمات الرقابة الداخلية هو دعم إدارة شؤون الإعلام في جهودها الرامية إلى إدخال ممارسة إجراء استعراض سنوي لأثر البرامج وذلك كوسيلة للبدء في تقييم منتجاتها وأنشطتها الرئيسية بطريقة منهجية. ويستخدم الاستعراض السنوي لأثر البرامج إطاراً قائماً على أساس النتائج ماثلاً لإطار الميزانية البرنامجية، يُدمج التقييم الذاتي ضمن الأعمال اليومية لمديري البرامج. وقد بدأت

مشاركة مكتب خدمات الرقابة الداخلية في شباط/فبراير ٢٠٠٣ وساعدت على وضع إطار منهجي وخطة عمل لإجراء ذلك الاستعراض، طُبّق لأول مرة في شعبة واحدة بإدارة شؤون الإعلام ثم تكرر تطبيقه في جميع وحدات الإدارة. وقد أُجري أول استعراض سنوي لأثر البرامج في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤.

٢٩ - والاستنتاجات الأساسية للسنة الأولى لهذا المشروع الرائد، المستمدة من تقييم مشترك بين مكتب خدمات الرقابة الداخلية وإدارة شؤون الإعلام أُجري في شباط/فبراير وآذار/مارس ٢٠٠٤، هي ما يلي:

(أ) يمكن استخدام التقييم الذاتي للمساعدة على تنسيق الغايات وتيسير التقييمات الداخلية - فمن خلال سلسلة من المناقشات الميسّرة، حدد مديرو البرامج الغايات على كل من مستوى الإدارة ومستوى الشعب وتأكّدوا من صحتها. ثم استخدموا هذا الإطار لتحديد الأنشطة/المنتجات الأساسية وتحديد المؤشرات والمقاييس الواجب استخدامها في أنشطتهم المتعلقة بالتقييم الذاتي. وبحلول نهاية سنة ٢٠٠٣ كانت الإدارة قد انتهت من صوغ ١٧٠ مؤشرا للأداء، أدرجتها في قاعدة بيانات لكي تُستخدم داخليا من قِبَل مديري البرامج، للمساعدة على تتبع وتقييم أنشطتهم. وعلاوة على ذلك كان مديرو البرامج قد جمعوا، بحلول موعد الاستعراض السنوي لأثر البرامج في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، بيانات خط الأساس عن ثلثي هذه المؤشرات. وبذلك أُرسى أساس لضمان الرصد المنتظم مما سيسفر عن معلومات ثمينة لعمليات التقييم الذاتي السنوية في المستقبل؛

(ب) من الأفضل التخطيط لعمليات الاستعراض السنوي لأثر البرامج على مراحل متفرقة - وينبغي أن تتناول هذه المراحل الصياغة، ومناقشات التقييم الذاتي الداخلية، واختيار أفضل الممارسات والدروس المستفادة، وعرض الدروس المستفادة في منتدى لكبار المديرين. وفي الإدارة، اتخذ الاستعراض السنوي لأثر البرامج شكل اجتماع داخلي لجميع كبار موظفي الإدارة، برئاسة وكيل الأمين العام. وقد نظر الاجتماع في التقارير التي قُدمت بشأن استجابة إدارة شؤون الإعلام للأزمة في العراق؛ ونتائج استقصاءات مكتبة داغ همرشولد بين مستعملي خدماتها وبرامجها التدريبية؛ وبشأن تصميم وبدء عملية التخطيط للزبائن من جانب الإدارة؛ وتحسينات خطط عمل مراكز الأمم المتحدة للإعلام؛

(ج) مرحلة الجرد خطوة حاسمة الأهمية في إدخال شكل جديد للتقييم الذاتي - وقد كانت المرحلة الأخيرة من عملية الاستعراض السنوي لأثر البرامج في سنة ٢٠٠٣ هي سلسلة من جلسات الجرد، يسهّرها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، لاستخلاص التجارب، الإيجابية والسلبية على السواء. وكان من بين استنتاجات هذه العملية ما يلي: '١' كانت

عمليات الموازنة بين غايات الإدارة وغايات الشعب والأقسام حاسمة الأهمية في تحديد كل من الأنشطة/المنتجات الأساسية ومقاييس الأداء على مستوى الأقسام؛ '٢' يستدعي مزيدا من الاهتمام تحديد "أفضل ممارسة" (أي تحديد النتائج المرتبطة بالنجاح الذي يمكن تكراره) و "الدرس المستفاد" (أي تحديد نتيجة مرضية بدرجة أقل وتمثل تحديا)؛ '٣' كانت قاعدة بيانات مؤشرات الأداء جميعا مفيدا للمعلومات ولكنها تحتاج إلى صقل لكي تصبح أداة رصد؛ '٤' أتاحت عملية الاستعراض السنوي لأثر البرامج فرصة مفيدة لتأمل أنشطة السنة. وقد استخدمت هذه الدروس في التخطيط للاستعراض السنوي لأثر البرامج الخاص بسنة ٢٠٠٤، الذي بدأ في نيسان/أبريل ٢٠٠٤ كاستمرار للاتفاق التعاوني بين مكتب خدمات الرقابة الداخلية والإدارة؛

(د) ينبغي السعي إلى موازنة الاستعراض السنوي لأثر البرامج حسب العناصر الأساسية لدورة تخطيط البرامج وميزتها ورصدها وتقييمها - إذ يوجد مجال لزيادة ترشيد هذه العمليات وتنسيقها مما من شأنه أن يكفل مزيدا من التماسك وأن يوفر وقت الموظفين.

المشروع الرائد رقم ٢ - تحديث واستخدام التقييم الذاتي كوسيلة لتحديد النتائج

٣٠ - كان الهدف من النشاط الرائد الثاني هو إدماج مفاهيم وممارسات التقييم الذاتي ضمن مدخلات مديري البرامج في تقرير الأداء البرنامجي للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وقد تحقق ذلك بالتشديد على التقييم الذاتي باعتباره جزءا من عملية التقييم التي يضطلع بها مديرو البرامج في إطار إعداد حسابات الإنجاز وبيانات الإنجاز الخاصة بهم. وقد أدخل ضمن التدريب المقدم إلى مديري البرامج أثناء الربعين الأخيرين من سنة ٢٠٠٣ التقييم الذاتي ضمن الإطار القائم على أساس النتائج، استنادا إلى جميع مؤشرات الإنجاز وباللجوء إلى المصادر الهامة الأخرى لمعلومات التقييم.

٣١ - وكانت الاستنتاجات الأساسية لهذا المشروع الرائد هي ما يلي:

(أ) عزز التدريب المقدم من مكتب خدمات الرقابة الداخلية دور التقييم الذاتي كجزء أساسي من تقييم الأداء على أساس النتائج. بمساعدته مديري البرامج على بناء بيان إنجازات مفهم استنادا إلى البيانات التي جمعت وصيغت من خلال اجتماعات تقييم ذاتي تشاركية ضمت المديرين وموظفي كل برنامج فرعي. وتمثلت قيمة هذه الاجتماعات في أنها تجاوزت الجرد المعتاد للأنشطة ودرست الافتراضات الأصلية التي ينطوي عليها الإطار المنطقي للبرامج؛ وأجرت تقييما للتقدم المحرز من حيث مؤشرات الإنجاز؛ وناقشت النتائج

التي تحققت خلال فترة السنتين والدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها على البرمجة في المستقبل؛

(ب) أتاح إدخال "حسابات الإنجاز" و "بيانات الإنجاز" في إعداد أحدث تقرير عن الأداء البرنامجي فرصة لتعزيز جوانب "التعلم" من جوانب التقييم الذاتي. وتشير التجربة إلى وجود مجال متسع لزيادة تطوير قدرة التعلم التنظيمية والإدارة المعرفية من خلال التقييم الذاتي وتقييم الأداء. ويبدو أن هناك أساسا متينا يمكن البناء عليه: فقد دلت مديرو البرامج على تحقيق تقدم ملموس في إتقان النهج القائم على أساس النتائج بتقديمهم تقارير عن الإنجازات تجاوزت مجرد تنفيذ النواتج ويتزايد تأطيرها على شكل بيانات نوعية ويمكن التحقق منها بشأن التقدم المحرز والتغيير الحاصل استنادا إلى مؤشرات وإلى بيانات متسقة جمعت بطريقة موثوقة.

ثالثا - تعزيز الرصد والتقييم الموجهين إلى النتائج

٣٢ - لقد حدد الأمين العام، كجزء من برنامجه لإجراء المزيد من التغييرات^(٧)، الحاجة إلى نظام معزز للتقييم والرصد لقياس أثر أعمال المنظمة قياسا أفضل وكفالة أن يكون لأداء البرامج وتقييمها أثر عملي على الخطط وتوزيع الموارد في المستقبل. وحُدثت بعد ذلك المجالات التي تتطلب اهتماما محمدا^(٨)، وهي: (أ) تحسين توقيت الإبلاغ عن الأداء لكي تكون هناك صلة أوضح بين تقييم النتائج من جانب مديري البرامج وإعداد الخطط والميزانيات الجديدة؛ (ب) كفالة تكريس الأمانة العامة والهيئات الحكومية الدولية مزيدا من الوقت لتقييم النتائج المحققة ونتائج التقييم؛ (ج) كفالة تعزيز نظر الأجهزة الحكومية الدولية وأجهزة الخبراء في تقارير التقييم؛ (د) كفالة توفير التقييمات تغطية أوسع نطاقا وأكثر تنوعا ومعالجتها قضايا الأهمية والأثر؛ (هـ) تخصيص موارد لتحسين ممارسة التقييم الذاتي فضلا عن كفالة تحسين استخدام نتائج التقييم. وكان يُسترشد في الجهود المبذولة داخل الأمانة العامة لإصلاح التقييم بقراري الجمعية العامة ٣٠٠/٥٧، الذي رحبت فيه الجمعية بجهود الأمين العام لتعزيز نظام التقييم والرصد، و ٢٦٩/٥٨، الذي حثت فيه الأمين العام على تحسين شكل وتوقيت تقارير الأداء البرنامجي وتقييم البرامج، وعلى كفالة تحديد الموارد تحديدا واضحا في جميع أبواب الميزانية البرنامجية المقترحة فيما يتعلق بأداء مهام الرصد والتقييم.

٣٣ - وتنفيذا لهذه الاستراتيجية، عقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية، مع ثماني إدارات وبرامج أخرى، فريقا عاملا. وأعد الفريق العامل مجموعتين من المقترحات: (أ) إجراءات يجب أن تتخذها الأمانة العامة لتعزيز الرصد والتقييم، و (ب) اقتراحات بشأن الدعم اللازم من الهيئات الحكومية الدولية، ومن بينها لجنة البرنامج والتنسيق.

ألف - الإجراءات التي يجب أن تتخذها الأمانة العامة

٣٤ - الإجراءات ١ - تعزيز استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء البرنامجي وتقييم البرامج لأغراض التخطيط:

(أ) سيُطلب إلى مديري البرامج إجراء تقييم أولي للأداء على مستوى البرامج الفرعية لفترة السنتين الحالية (٢٠٠٤-٢٠٠٥) في الربع الأخير من سنة ٢٠٠٥، قبل صوغ أطروهم الاستراتيجية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (وهي عملية ستحدث في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ - كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦). وسيقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية تعليقات بشأن هذه التقييمات الأولية لتيسير نظر المديرين في النتائج المحققة لكي تؤخذ الدروس المستفادة في الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. وينبغي أن يعكس التقييم الأولي للأداء الذي سيُضطلع به في الربع الأخير من سنة ٢٠٠٥ نظر مديري البرامج في تقييماتهم الذاتية للأنشطة المضطلع بها أثناء فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وينبغي أيضاً أن يستفيد من المعلومات والنتائج والتوصيات الواردة في تقييمات أخرى أُجريت أثناء نفس الفترة. ومن المتوقع الإبقاء على هذا الجدول الزمني من أجل المستقبل مع إدخال التعديلات المناسبة عليه استناداً إلى الدروس المستفادة من العملية الأولى. ويبين الرسم البياني الوارد في المرفق الأول توقيت الأنشطة فضلاً عن الصلات ضمن سياق دورة الميزنة بأكملها؛

(ب) سيتعزز دور نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق في الإدارة ورصد الأداء من خلال تصميم نسخته الجديدة على نحو يجعله يدور حول احتياجات مديري البرامج، وكفالة توجيه المستعملين لعملية تصميمه، وكفالة جعله أيسر استعمالاً من جانب المستعملين. وضماناً لتحقيق ذلك، ستُنشأ وسيلة فعالة لتلقي تعليقات المستعملين ومناقشة سمات النظام الجديدة، وسيُلتزم تمويل كاف في ميزانية الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ لتطوير النظام.

٣٥ - الإجراءات ٢ - كفالة توفير القيادة والالتزام والدعم والاهتمام من جانب كبار المديرين لعملية الرصد والتقييم:

(أ) ينبغي تعميم ممارسة إجراء جرد/تقييم ذاتي سنوي (على غرار عملية الاستعراض السنوي لأثر البرامج التي بدأتها إدارة شؤون الإعلام كمشروع رائد ونوقشت من قبل) في جميع وحدات الأمانة العامة لتعزيز التعلم من خلال الأداء. وستعكس المعالم

البارزة والنتائج الأساسية لهذه التقييمات الذاتية في الخطط السنوية لإدارة البرامج وفي الخلاصات التي تُعرض على الأمين العام؛

(ب) ينبغي أن تنعكس في عملية توظيف مديري البرامج على الرتبة ف - ٥ وما فوقها واختيارهم وتقييمهم الحاجة إلى كفاءات في مجال المهارات المتعلقة بالرصد والتقييم والمسؤوليات عن استخدام وتطبيق نتائج وتوصيات الرصد والتقييم. وسيكفل جميع المديرين أن تذكر تحديدا كل خطة عمل من خطط العمل المتعلقة بنظام تقييم الأداء غايات وأنشطة الرصد والتقييم التي ستكون موضع تقييم يجري لاحقا؛

(ج) سيجري مكتب إدارة الموارد البشرية، في سنة ٢٠٠٤، بالاشتراك مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، تحليلا للاحتياجات التدريبية للمساعدة على تحديد برنامج جديد للتدريب على مهارات الرصد والتقييم. وسيستحدث هذا التدريب ويبدأ تنفيذه في سنة ٢٠٠٥ لكي يطور/يجدد المعينون حاليا والمعينون الجدد معارفهم بشأن الأطر المنطقية ومفاهيم الرصد والتقييم. وسيصبح إتمام هذا التدريب على مهارات الرصد والتقييم إلزاميا بالنسبة لمن يترقون إلى وظائف من الرتبة ف - ٥ وما فوقها.

٣٦ - الإجراء ٣ - تحسين مستوى موارد التقييم والتخطيط له:

(أ) ستقتضي توجيهاً الميزانية لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ من المديرين ما يلي: تقديم معلومات عن نظم التقييم الذاتي الموجودة في إطار برامجهم وعن أنشطة التقييم الذاتي التي اضطلعوا بها أثناء فترة السنتين الماضية؛ وبيان كيفية استخدام نتائج التقييمات الذاتية؛ وتحديد الموارد التي ستستخدم في التقييم الذاتي في فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛

(ب) سيطلب إلى مديري البرامج إعداد خطط تقييم لفترة السنتين تشمل كلا من نشاط التقييم الخارجي ونشاط التقييم الذاتي لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٣٧ - الإجراء ٤ - لزيادة تماسك منهجية التقييم وممارسته وزيادة وضوحهما واتساقهما، ستضع فرقة عمل مشتركة تضم ممثلين من إدارة الشؤون الإدارية ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكاتب التقييم الخاصة بالبرامج بحلول خريف سنة ٢٠٠٤ مسردا لمصطلحات التقييم الموحدة الموصى بها ومبادئ توجيهية بشأن التخطيط للتقييم سيصدران مع توجيهات الميزانية (انظر الفقرة ٨ أعلاه). وسيوضع في سنة ٢٠٠٥ كتيب بشأن سياسات التقييم وإجراءاته ومعايره الموحدة، يتضمن طائفة متنوعة من أشكال الإبلاغ عن التقييم ترمي إلى تلبية الاحتياجات المتباينة لمختلف أصحاب المصلحة.

٣٨ - الإجراء ٥ - لتعزيز قدرة التقييم المركزية تماشياً مع القواعد التنظيمية الموجودة حالياً^(٩)، من اللازم وجود تعاون وتآزر مكثفين بدرجة أكبر بين الإدارات والمكاتب مع وجود مرفق مركزي أكثر فعالية يُيسّر هذا التعاون والتآزر. وينبغي أن يطور هذا المرفق المركزي المعايير والمواد التدريبية ويقوم بتحديثها؛ ويراقب التدريب وينظمه ويُيسّره؛ ويعمل كمركز لتبادل المعلومات عن أنشطة التقييم على نطاق المنظمة وكمستودع وناشر لأفضل الممارسات. ومن المتوقع أن تكون لديه قدرة تحليلية ومنهجية قوية لكي يعالج الدروس المستفادة في مجالات الرصد والتقييم في جميع وحدات الأمانة العامة ويوصي بالإجراءات اللازمة. وتحقيقاً لهذه الغاية من المتوخى رصد اعتماد ملائم في ميزانية مكتب خدمات الرقابة الداخلية لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ لمرفق التقييم المركزي هذا في حدود السياسة العامة المتعلقة بنمو الموارد.

باء - الدعم اللازم من الهيئات الحكومية الدولية

٣٩ - الاقتراح ١ - لتحسين الصلات بين استعراض أداء البرامج السابقة وتقييمات الإطار الاستراتيجي للمستقبل، من الممكن أن تنظر لجنة البرنامج والتنسيق فيما يلي:

(أ) اعتماد أسلوب إجراء استعراض لتقرير الأداء البرنامجي وللإطار الاستراتيجي في آن واحد كممارسة ثابتة. ومع أن هذا لا يحل مشكلة وجود فجوة لمدة سنتين في المعلومات المتعلقة بالأداء (معنى أن تقرير الأداء البرنامجي الحالي يغطي الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ بينما يغطي الأطار الاستراتيجي الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧)، فإن هذا النهج ينطوي على ميزة بالنظر إلى أن الخطط تصاغ عموماً على مستوى استراتيجي وبالنظر إلى أن الإنجازات المتوقعة لا تتغير تغيراً هائلاً من فترة سنتين إلى فترة سنتين أخرى. كما أن هذا الاستعراض الذي يجري في آن واحد من جانب لجنة البرنامج والتنسيق سيُتيح لمديري البرامج فرصة للربط بين منجزاتهم وعرض أطرها الاستراتيجية المقترحة على لجنة البرنامج والتنسيق؛

(ب) تحديد القضايا الأساسية المنبثقة من استعراض الوثيقتين (ومن ذلك، مثلاً، التصميم العام للبرامج، ومزايا المؤشرات المستخدمة، وما إلى ذلك)، لإجراء استعراضات أكثر تعمقاً في حزيران/يونيه ٢٠٠٥ لتمكين لجنة البرنامج والتنسيق من تقديم توجيه للأمانة العامة قبل بدء عمليات إعداد البرامج للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩؛

(ج) اتخاذ قرار يطلب إلى الأمين العام أن يسند إلى مديري البرامج المختصين مهمة إعداد استعراضات لأي قضايا تنبع من تمحيص لجنة البرنامج والتنسيق لتقرير الأداء البرنامجي وللأطر الاستراتيجية قبل دورتها المقبلة التي تنعقد في حزيران/يونيه ٢٠٠٥.

٤٠ - الاقتراح ٢ - لا تستفيد مداوات لجنة البرنامج والتنسيق حاليا من آراء وتوصيات الهيئات الحكومية الدولية التشريعية والمتخصصة الأخرى بشأن تقارير تقييمية شتى فيما يتعلق بالمجالات الفنية ذات الصلة. وينبغي للجنة أن تنظر في أن تطلب إلى الهيئات الحكومية الدولية التي تشرف على البرامج والبرامج الفرعية الفنية القيام بما يلي:

(أ) أن تدرس، كمسألة روتينية الأهداف المستقبلية والإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز الخاصة بكيانات الأمانة العامة المدرجة ضمن اختصاصها وأن تزود لجنة البرنامج والتنسيق بأرائها المدروسة بدلا من مجرد "الإحاطة علما" بالتقارير ذات الصلة؛

(ب) أن تدرج "تقييم البرامج" كبنء دائم على جداول أعمالها وتعرض التقدم المحرز في تنفيذ النتائج المتوخاة والتقييمات التي أجريت؛

(ج) أن تنشئ لجانا فرعية (أو تضع ترتيبات أخرى بحسب احتياجات الكيان المعني) لإتاحة إجراء مداوات أكثر تعمقا بشأن التقارير. ويمكن بعدئذ أن تقدم هذه اللجان الفرعية نتائجها وتوصياتها إلى الهيئة الحكومية الدولية المتخصصة.

رابعاً - مواضيع لتقييمات متعمقة في المستقبل

٤١ - منذ أواخر تسعينات القرن العشرين أصبح هذا التقرير وسيلة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية لاقتراح مواضيع للتقييمات المتعمقة التي يجريها في المستقبل. ويرد أدناه بيان الاعتبارات التي أدت إلى المقترحات المتعلقة بفترة السنين ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٤٢ - لم يجر تقييم متعمق بشأن البرامج التالية منذ سنة ١٩٩٤: حماية اللاجئين وتقديم المساعدة لهم؛ والشؤون السياسية؛ واستخدام الفضاء الخارجي في الأغراض السلمية؛ وحقوق الإنسان؛ والتجارة والتنمية؛ والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المناطق الإقليمية؛ والبرنامج الجديد للتنمية في أفريقيا؛ وأقل البلدان نمواً؛ والإدارة وخدمات الدعم المركزية؛ وجدير بالملاحظة أن أعمال برنامج الإدارة وخدمات الدعم المركزية كانت تستعرضها في الماضي اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. كذلك، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية خلال السنوات الثلاث الماضية استعراضات شاملة لإدارة برنامج استخدام الفضاء الخارجي في الأغراض السلمية، وبرنامج حقوق الإنسان، وبرنامج التجارة والتنمية، في حين أن وحدة التفتيش المشتركة تجري حاليا استعراضا لبرنامج حماية اللاجئين وتقديم المساعدة لهم.

٤٣ - وبالنظر إلى أن لجنة البرنامج والتنسيق وافقت سابقا على اقتراح مكتب خدمات الرقابة الداخلية الداعي إلى إجراء تقييم متعمق كل سنة، قد يتضمن برنامج إجراءات تقييمات متعمقة لكي تستعرضها لجنة البرنامج والتنسيق في سنتي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ الخيارات التالية:

(أ) التنمية الاجتماعية والتخفيف من وطأة الفقر - تقييم على نطاق الأمانة العامة؛

(ب) الشؤون السياسية؛

(ج) أقل البلدان نمواً، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول النامية الجزرية الصغيرة؛

(د) الدعم المقدم من الأمم المتحدة للشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا؛

(هـ) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبنية الأساسية والنقل والسياحة: البرامج الفرعية الإقليمية.

٤٤ - ويقترح مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقرير منفصل (E/AC.51/2004/2) ثلاثة مواضيع ممكنة لتقييم مواضيعي ستبت فيها لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها الرابعة والأربعين لكي تنظر فيها في دورتها الخامسة والأربعين.

خامسا - الاستنتاجات والتوصيات

٤٥ - ينبغي أن يتضمن تعزيز الرصد والتقييم المتوخى من الأمين العام معالجة القضايا الأساسية التالية من جانب مديري البرامج: (أ) كفالة معاودة التطرق في كل برنامج إلى مسألة التنسيب التنظيمي لمهمة التقييم والترتيبات المتعلقة بها؛ (ب) إرساء ممارسة استعراض الإدارة العليا لنتائج التقييم؛ (ج) تحديد موارد للقيام بمهمة الرصد والتقييم في جميع أبواب الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛ (د) كفالة إعداد خطط للتقييم لكل برنامج إلى جانب مقترحات ميزانية فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وسيصدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية، دعماً لذلك، مبادئ توجيهية بشأن التخطيط للتقييم اقترانا مع التوجيهات المتعلقة بالميزانية لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وسيتولى الدور القيادي في إعداد مسرد لمصطلحات التقييم لكي تُستخدم في الأمانة العامة استخداماً موحداً.

٤٦ - عملاً على مساعدة كل من المديرين والدول الأعضاء على تقييم النتائج واستخدام الدروس المستفادة عند اتخاذ قرارات بشأن الخطط المستقبلية، أُعد مخطط زمني منقح للأنشطة لتعزيز توافر واستخدام تقييم البرامج والأداء لأغراض التخطيط والميزنة. وهذا ينطوي على قيام مديري البرامج في الربع الأخير من فترة السنتين بإعداد تقييمات أولية للأداء وذلك قبل قيامهم بصوغ الأطر الاستراتيجية في نهاية فترة السنتين (انظر الفقرة ٣٤ أعلاه والمرفق).

٤٧ - ينبغي أن يهدف مديرو البرامج إلى محاكاة أفضل ممارسات التقييم التالية:
(أ) التشديد على الاعتماد على خطوط الأساس والمقاييس المرجعية ومقاييس الأداء وغيرها من المؤشرات المتعلقة بالتنوع عند إجراء التقييم؛ (ب) صوغ دروس مستفادة استناداً إلى نتائج التقييم؛ (ج) وضع خطط عمل لمتابعة الدروس المستفادة، مع تحديد المسؤوليات والمواعيد النهائية؛ (د) إدماج الدروس المستفادة ضمن أنشطة التدريب؛ (هـ) رصد تنفيذ توصيات التقييم وتحديد الجهات التي تخضع للمساءلة عنه.

٤٨ - أسفرت المشاريع الرائدة المضطلع بها أثناء فترة السنتين الأخيرة لإدماج التقييم الذاتي ضمن الإطار القائم على أساس النتائج عن دروس إرشادية. ومن بين هذه الدروس استخدام مديري البرامج للتقييم الذاتي كنشاط مخطط ومنتظم، له نطاق ومخطط زمني محددين، لدعم رصد الأداء البرنامجي والإبلاغ عنه بفعالية في إطار النموذج القائم على أساس النتائج. وتبرز كثيراً فعالية التقييم الذاتي في هذا السياق عندما يدرس المديرون والموظفون جماعياً المشاكل المصادفة ويحددون التدابير العلاجية. وينبغي بذل جهود باستمرار لإشاعة ثقافة تقييمية تشدد على التعلم من كل من النتائج الإيجابية والسلبية وترجم هذا التعلم إلى عمل.

٤٩ - قد تود لجنة البرنامج والتنسيق أن:

(أ) تخطط علماً بالإجراءات الخمسة التي تتخذها الأمانة العامة والمبينة في الفقرات

٣٤ إلى ٣٨ أعلاه؛

(ب) تقرر المقترحات المعروضة في الفقرتين ٣٩ و ٤٠ أعلاه؛

(ج) تستعرض المعلومات الواردة في الفقرات ٤١ إلى ٤٤ أعلاه وتوصي بإجراء

تقييمات متعمقة، لكي تنظر فيها اللجنة في سنتي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧.

(التوقيع) ديليب ناير

وكيل الأمين العام

لخدمات الرقابة الداخلية

الحواشي

- (١) البند ٧-٤ من النظامين الأساسي والإداري لتخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم (النشرة PPBME-ST/SGB/2000/8 المؤرخة ١٩ نيسان/أبريل ٢٠٠٠).
- (٢) A/57/387.
- (٣) القاعدة ١٠٧-٢ (ب) '٣' من النظامين الأساسي والإداري لتخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم.
- (٤) انظر القاعدة ١٠٧-٢ (أ) من النظامين الأساسي والإداري لتخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم وانظر تعاريف أنواع التقييم في "مسرد المصطلحات" في الصفحة ١٦ من النظامين، على التوالي.
- (٥) A/59/69.
- (٦) A/57/16، الفقرة ٢٥٣.
- (٧) انظر A/57/387.
- (٨) A/57/395.
- (٩) النظامان الأساسي والإداري لتخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم (ST/SGB/2000/8)، القاعدتان ١٠٧-٢ (ب) '٢' و ١٠٧-٣ (أ).

دورة تخطيط البرامج وميزنتها ورصدها وتقييمها



