

Distr.: General
26 February 2009
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الرابعة والستون

البندان ١٢٩ و ١٣٦ من القائمة الأولية*

تخطيط البرامج

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

تعزيز دور التقييم وتطبيق نتائج التقييم في تصميم البرامج وتنفيذها وفي
التوجيهات المتعلقة بالسياسات

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

”إن التقييم يقوم بدور إيجابي في تحسين الأداء، ولكن القدرة العامة على التقييم في
الأمانة العامة ما زالت غير كافية“

موجز

هذا التقرير هو التقرير العاشر في سلسلة الدراسات التي تقدم إلى الجمعية العامة كل سنتين ابتداء من عام ١٩٨٨ من خلال لجنة البرنامج والتنسيق، بموجب البند ٧-٤ من الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم. والغرض من هذا التقرير هو:

- تجميع وتلخيص النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية التي انتهت إليها التقييمات المستقلة والتقييمات الذاتية التي أجريت في الأمانة العامة خلال الفترة

٢٠٠٦-٢٠٠٧؛

*A/64/50.



- تقييم استخدام التقييم؛
 - إلقاء نظرة عامة على القدرات والممارسات الحالية في مجال التقييم؛
 - عرض خطة عمل مكتب خدمات الرقابة الداخلية في مجال التقييم؛
 - مناقشة الخطوات التي اتخذت لتنفيذ بنود العمل الثلاثة المقترحة في الدراسة السابقة من الدراسات التي يجريها المكتب كل سنتين.
- وتستند هذه الدراسة إلى تحليل كمي وكيفي لتقارير التقييم عن فترة السنتين الماضية التي تلخص النتائج والاستنتاجات الرئيسية، وإلى دراسة استقصائية لجميع برامج الأمانة العامة وإلى تقييم للبيانات الحالية المتعلقة بممارسات التقييم وقدراته.
- ويتبين من تقارير التقييم عن عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ أن التقييم ركز إلى حد كبير على المسائل المتعلقة بتنفيذ البرامج، على صعيد المشروع في كثير من الحالات. وقد كشفت نتائج التقييم عن مسائل ومواضيع رئيسية بالنسبة لأداء المنظمة، سواء فيما يتعلق بالأولويات الاستراتيجية للمنظمة أو بسياسة البرامج وتصميمها وتنفيذها. إن التقييم يقوم بدور إيجابي في تحسين أداء البرامج، حيث يستخدم كوسيلة للتعليم وأداة للمساءلة. فقد أدت عمليات التقييم إلى جعل عملية اتخاذ القرار أكثر دراية وأكثر تركيزاً على ما هو مهم فيما يتعلق بتصميم البرامج وتخطيطها وإلى زيادة الفعالية والكفاءة في المنظمة.
- وما زالت القدرة العامة على التقييم على الصعيد المركزي وعلى صعيد البرامج والبرامج الفرعية في الأمانة العامة غير كافية، على الرغم من زيادة الميزانيات المخصصة لهذه الوظيفة في فترتي السنتين الماضيتين. على أن هذه القدرة قد أخذت في النمو إذا قيست بثلاثة مقاييس أخرى هي وجود وظيفة تقييم مخصصة لهذا الغرض، ووجود سياسات للتقييم، ومدى شمول التقييم. ولقد تم تعزيز وظيفة التقييم في المكتب في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧ بصدر قرار الجمعية العامة ٦٢/٢٣٦ الذي قرر لها تسع وظائف جديدة من وظائف المساعدة المؤقتة العامة.
- وأخيراً، ولدى تقييم واختيار المواضيع المحتملة للتفتيش والتقييم، قامت شعبة التفتيش والتقييم مؤخراً بتنفيذ إطار للتخطيط يأخذ في الاعتبار، على التوالي، العوامل المتصلة بالمخاطر، والمسائل ذات الأهمية الاستراتيجية، وضرورة التغطية الدورية المنتظمة. ويتضمن هذا التقرير مواضيع التقييم لعامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩، التي تم اختيارها على أساس الولايات الحالية، وتقدير المخاطر، وطلب من إحدى الجهات التي يتعامل معها المكتب يتعلق بموضوع يتصل بازدياد المخاطر.

المحتويات

الصفحة

٤	أولا - مقدمة
٥	ثانيا - المنهجية.
٦	ثالثا - نتائج الدراسة
٦	ألف - تجميع وتلخيص ما انتهت إليه التقييمات من نتائج واستنتاجات وتوصيات ..
١٦	باء - استخدام التقييم.
١٨	جيم - نظرة عامة على ممارسات التقييم وقدراته في الأمانة العامة
٢٠	دال - خطة عمل التقييم
٢٥	هاء - متابعة الإجراءات التي أوصي في التقرير السابق باتخاذها
٢٧	رابعا - خاتمة
٢٩	المرفقات
٢٩	المرفق الأول - البرامج التي تقرر أنها تدخل في اختصاص مكتب خدمات الرقابة الداخلية
٣١	المرفق الثاني - المنهجية المستخدمة في إجراء هذه الدراسة.

أولا - مقدمة

١ - هذا التقرير هو التقرير العاشر في سلسلة الدراسات التي تقدم إلى الجمعية العامة كل سنتين ابتداء من عام ١٩٨٨ من خلال لجنة البرنامج والتنسيق، وفقا للأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم^(١). واستعرضت التقرير إدارات الأمانة العامة ومكاتبها وتم إدراج تعليقاتها حسبما كان مناسباً. وقد تم إعداد هذا التقرير في عام ٢٠٠٨، ولكنه لم يقدم إلى لجنة البرنامج والتنسيق في تلك السنة بسبب الدورة الجديدة للجنة فيما يتعلق بمسائل التقييم. وأصدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية التقرير كـتقرير مقدم إلى الإدارة في حزيران/يونيه ٢٠٠٨، وبدأ المكتب فعلاً في متابعة التوصيات الواردة به.

٢ - ولهذه الدراسة العاشرة من الدراسات التي تجرى كل سنتين خمسة أهداف هي كما يلي:

(أ) تجميع وتلخيص النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية التي انتهت إليها عمليات التقييم التي أجريت في الأمانة العامة للأمم المتحدة خلال فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (تنفيذا للبند ٧-٤ من الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم)^(٢)؛

(ب) تقييم الطريقة التي استخدمت بها التقييمات خلال فترة السنتين؛

(ج) إلقاء نظرة عامة على القدرات والممارسات الحالية في مجال التقييم، بما في ذلك النتائج والتوصيات التي انتهت إليها التقرير الذي سبق إصداره وهو تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم القدرات والاحتياجات في مجال التقييم بالأمانة العامة للأمم المتحدة (IED-2006-006)؛

(١) النشرة ST/SGB/2000/8 المؤرخة ١٩ نيسان/أبريل ٢٠٠٠. ويستجيب التقرير تحديدا للبند ٧-٤ الذي يطلب تقديم تقرير مختصر يلخص استنتاجات الأمين العام فيما يتعلق بجميع دراسات التقييم إلى الجمعية العامة في نفس الوقت الذي يقدم فيه نص الخطة المتوسطة الأجل المقترحة (المعروفة الآن باسم الإطار الاستراتيجي).

(٢) في هذه الدراسة، تشير عبارة "الأمانة العامة للأمم المتحدة" إلى ٣١ برنامجاً مختلفاً اعتبرت ضمن ولاية مكتب خدمات الرقابة الداخلية. انظر المرفق ١ للاطلاع على قائمة كاملة بالبرامج البالغ عددها ٣١ برنامجاً.

(د) تقديم خطة أعمال التقييم الخاصة بشعبة التفتيش والتقييم التابعة للمكتب في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩، ويتضمن ذلك وصفا لبروتوكول لتقييم المخاطر تم الأخذ به مؤخرا؛

(هـ) مناقشة الخطوات التي اتخذت لتنفيذ بنود العمل الثلاثة المقترحة في الدراسة السابقة من الدراسات التي يجريها المكتب كل سنتين (A/61/83، الفقرات ٢٨-٣٢).

ثانياً - المنهجية

٣ - أجريت هذه الدراسة باستخدام المناهج السبعة التالية: (أ) تحليل كمي لعينة غير عشوائية تشمل ٧٥ تقرير تقييم أجريت في الأمانة العامة خلال فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ لتحديد خصائصها من حيث التقييم - نطاقها، وأهدافها، وفئات ما انتهت إليه من النتائج والاستنتاجات والتوصيات؛ و (ب) تحليل كمي لعينة غير عشوائية تشمل ٣٥ تقريراً لتقييم النتائج الرئيسية فيما يتعلق بالأولويات الاستراتيجية الثماني للمنظمة^(٣)؛ و (ج) تحليل كمي لعينة عشوائية شرائحية تشمل ١٥ تقرير تقييم أجريت لتقييم النتائج الرئيسية فيما يتعلق بسياسة البرامج وتصميمها وتنفيذها (طبقاً للبند ٧-٤ من الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم)؛ و (د) استعراض لأربعة تقييمات شاملة أجريت على نطاق البرامج لتقييم ما انتهت إليه التقييمات من نتائج وتوصيات بالنسبة لهذه البرامج الأربعة؛ و (هـ) استقصاء ذاتي عن طريق الإنترنت لجميع مسؤولي الاتصال في الدراسات التي تجرى كل سنتين والذين يمثلون ٣١ برنامجاً يشملها نطاق الدراسة للتحقق من ممارسات التقييم واستخدامه^(٤)؛ و (و) تحليل للمصادر الثانوية للبيانات، بما في ذلك خططنا التقييم الخاصتان بفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩؛ و (ز) استعراض للتقرير المعنون تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم القدرات والاحتياجات المتعلقة بالتقييم في الأمانة العامة للأمم المتحدة (IED-2006-006) لجمع البيانات الرئيسية المتعلقة بالقدرات والاحتياجات المتصلة بالتقييم.

(٣) حددت هذه المجالات الثمانية في الوثيقة المعنونة الخطة البرنامجية والأولويات لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، (A/59/6/Rev.1 و Corr.1).

(٤) أجري الاستقصاء في شباط/فبراير وآذار/مارس ٢٠٠٨ وأكمّله ٢٧ مسؤولاً من بين ٣١ مسؤول اتصال في البرامج وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها ٨٧ في المائة. وقد أجاب أحد البرامج بعد انتهاء عملية جمع البيانات ولم تستخدم هذه الاستجابة في الدراسة. أما البرامج الثلاثة المتبقية فإنها لم تجب على الاستقصاء.

٤ - انظر المرفق الثاني للاطلاع على مناقشة مفصلة للمناهج الأربعة الأولى المذكورة أعلاه.

٥ - ومن أوجه القصور الرئيسية في هذه الدراسة أن المكتب لا يستطيع التأكد من أنه حدد جميع تقارير التقييم الخاصة بفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وحصل عليها^(٥). وقد قام المكتب بشكل مستقل بتحديد تقارير التقييم في الأمانة العامة من مصادر مختلفة بينها مواقع البرامج على الإنترنت، وقدمت إرشادات واضحة لمسؤولي الاتصال في البرامج فيما يتعلق بتقديم تقارير التقييم. وحصل المكتب على ما مجموعه ٢٠١ تقرير منها ١٦٨ تقريراً انطبق عليها التعريف الإجرائي الذي وضعه المكتب لـ "التقييم" في هذه الدراسة^(٦). على أن المكتب لم يستطع التأكد من أنه قد بحث فعلاً جميع عمليات التقييم التي تمت في الأمانة العامة خلال فترة السنتين.

٦ - وثمة وجه قصور آخر هو الصغر النسبي لأحجام العينات المستخدمة في التحاليل الكيفية للبيانات، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائج هذه التحليلات على الأمانة العامة كلها.

ثالثاً - نتائج الدراسة

ألف - تجميع وتلخيص لما انتهت إليه التقييمات من نتائج واستنتاجات وتوصيات

ركزت عمليات التقييم التي تمت في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، إلى حد كبير، على المسائل المتعلقة بتنفيذ البرامج، وتم كثير من هذه العمليات على صعيد المشروع

٧ - ولدى تحديد نطاق التقييم في التقارير الخمسة والسبعين التي اشتملت عليها العينة، بحث المكتب ما إذا كان التقييم قد تم على الصعيد الشامل، صعيد المنظمة، أو على صعيد البرنامج، أو صعيد البرنامج الفرعي، أو صعيد المشروع، أو صعيد البلد. وقد أجري ٤٣ في المائة من التقارير الخمسة والسبعين التي تم استعراضها على صعيد المشروع، على حين تم ١٢ في المائة فقط على صعيد البرنامج. أما بالنسبة لبقية التقارير، فكان نطاق التقييم هو صعيد البرنامج الفرعي أو صعيد البلد أو الصعيد الشامل، صعيد المنظمة ككل.

(٥) انظر المرفق الثاني للاطلاع على مناقشة كاملة لكيفية تحديد المكتب لتقارير التقييم وحصوله عليها.

(٦) التعريف الإجرائي الذي وضعه المكتب للتقييم هو: "عملية منهجية ومستقلة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان لتحديد مدى أهمية وكفاءة وفعالية وأثر واستدامة أي عنصر من عناصر أداء البرنامج بالقياس إلى ولايته أو أهدافه. ويمكن استخدام التقييم لأغراض المساءلة أو/أو التعلم أو/أو اتخاذ القرارات". ولم يقيم المكتب بتقييم مدى جودة التقارير التي تم الحصول عليها.

٨ - ولدى تحديد مناط التقييم في التقارير الخمسة والسبعين التي اشتملت عليها العينة، بحث المكتب ما إذا كان هذا المناط هو سياسة البرامج، أو التصميم، أو التنفيذ، أو النواتج، أو النتائج والأثر. وكان التركيز في أغلبية التقارير الخمسة والسبعين التي تم استعراضها (٦٨ في المائة) على مسائل تتعلق بكيفية تنفيذ البرامج، على حين كان التركيز في ٤٠ في المائة من التقارير على نواتج البرامج وفي ٣٠ في المائة منها على مسائل التصميم. ولم يتناول النتائج والآثار سوى ربع التقارير فقط.

٩ - وبغض النظر عن مناط التركيز العام، كان معيارا الكفاءة (بنسبة ٧٣ في المائة) والفعالية (بنسبة ٩٥ في المائة) هما ما استرشد به في أغلبية التقييمات التي أجريت في الأمانة العامة في فترة السنتين الماضية^(٧). وبنسبة أقل، كان ٥٩ في المائة من التقييمات يعتبر أن مدى الأهمية هو المعيار الذي يقاس به الأداء^(٨). ويلاحظ المكتب أن من المفهوم ألا تركز التقييمات الذاتية دائما على الأهمية والأثر، ولكن السؤال الذي ينبغي أن يسأل هو ما إذا كان من المقبول أن يركز التقييم الذاتي على العمليات بدلا من السياسة والنتيجة. فمدى الأهمية والأثر هما الهدف الأول للتقييم المستقل كما يجريه المكتب، ومن الممكن أن يكونا أيضا مناط التركيز في التقييم الذاتي. ولم يستطع المكتب في أغلب التقارير التي استعرضها أن يتبين من محتويات التقارير ما إذا كانت المنظورات الجنسانية قد شكلت جزءا من نطاق التقييمات^(٩).

١٠ - وليس من المستغرب إزاء ما تقدم أن تكون النتائج والاستنتاجات التي انتهت إليها عمليات التقييم التي أجريت في الأمانة العامة في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ متعلقة في معظمها بمسائل تصميم البرامج وتنفيذها وليس بالتوجيهات المتعلقة بالسياسات أو بأثر البرامج. وجميع التقارير الخمسة والسبعين تقريبا التي استعرضها المكتب تنتهي إلى نتائج واستنتاجات تتعلق بهذه العناصر البرنامجية.

(٧) في كثير من التقارير كانت "الفعالية" تشير إلى تحقيق النواتج.

(٨) كان أكثر ما يهتم أن تستخدم فيه الأهمية كمعيار للتقييم هو التقييمات التي تمت على صعيد المشروع وليس التقييمات التي تمت على صعيد البرنامج.

(٩) هذا مطلوب في قواعد ومعايير التقييم في الأمم المتحدة (المعيار ٤-٨)، التي أيدها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في نيسان/أبريل ٢٠٠٥.

تكشف عمليات التقييم عن وجود تحديات ونجاحات مشتركة في كل أجزاء الأمانة العامة في إطار مجالات الأولويات الاستراتيجية وفي إطار سياسة البرامج وتصميمها وتنفيذها

١١ - قام المكتب بتلخيص نتائج التقييم في الأمانة العامة عن الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ من منظورين مختلفين: (١) في إطار مجالات الأولوية الاستراتيجية للمنظمة و (٢) في إطار سياسة البرامج وتصميمها وتنفيذها^(١٠). وترد فيما يلي النتائج الرئيسية للتحليلين. وتشمل التحليلات كلا من التحليلات المستقلة التي قام بها المكتب والتحليلات الذاتية التي قامت بها البرامج.

مجالات الأولوية

١٢ - يكشف التحليل الكيفي الأول الذي تناول ٣٥ تقريراً من تقارير التقييم عن وجود مواضيع ومساائل مشتركة تتصل بمجالات الأولوية الثمانية للمنظمة^(١١). ويلاحظ المكتب أن هذه التقارير الخمسة والثلاثين لا تغطي سوى ١٥ برنامجاً ومن ثم فإن أهمية الاستنتاجات التي يُخلص إليها من هذا التحليل بالنسبة للأمانة العامة ككل هي أهمية محدودة^(١٢).

١٣ - **صون السلم والأمن.** تبين من تقييم أجراه المكتب لإطار الميزنة القائمة على النتائج في عمليات حفظ السلام أنه ينبغي تطبيق الميزنة القائمة على النتائج تطبيقاً مرناً بالنظر إلى الخصائص التي تنفرد بها كل بعثة من البعثات. وانتهى تقييم آخر للأعمال المتعلقة بتعميم المنظور الجنساني التي تقوم بها إدارة الأمم المتحدة الانتقالية في تيمور الشرقية إلى أن البعثة نجحت في إبراز مسائل الجنسين ومسألة العنف المترلي. على أن التدريب الذي يتلقاه الموظفون الجدد في مجال الوعي الجنساني كان في رأي البعض تدريباً غير كاف. وتبين من تقييم لجهود بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة في سيراليون في مجال تعميم المنظور الجنساني

(١٠) كما ذكر في الفقرة ٣ أعلاه، كان التحليل الأول يستند إلى ٣٥ تقريراً، وكان التحليل الثاني يستند إلى ١٥ تقريراً.

(١١) هذه عينة غير عشوائية تتألف من ٣٥ تقريراً حصل عليها المكتب.

(١٢) هذه البرامج الخمسة عشر هي: إدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية لأوروبا، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، ومركز التجارة الدولية، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.

أن مسائل الجنسين لم تحتل مكانا بارزا في سياسات إعادة البناء بعد انتهاء الصراع ومع ذلك فإن هذه الجهود كانت واضحة على الصعيد القطري. وقد تم إدخال كثير من النساء والفتيات في عملية نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج.

١٤ - وتبين من سلسلة التقييمات المتعمقة التي قام بها المكتب بالنسبة لإدارة الشؤون السياسية أن الإدارة تنهض بمعظم الوظائف الرئيسية وتحظى إلى حد كبير بالرضا من جانب الجهات المختلفة التي تتعامل معها. على أن الأداء لم يكن بهذا الوضوح فيما يتعلق بوظائفها في دعم منع المنازعات والسيطرة عليها وتسويتها. وتواجه الإدارة عددا من التحديات الهامة، بينها عدم كفاية إدارة المعرفة، وعدم كفاية المبادئ التوجيهية التنفيذية، وعدم كفاية العمليات التنفيذية. ولما كانت الحاجة إلى زيادة الموارد لا توجد إلا على المستويات المستهدفة، فإن زيادة الكفاءة في استخدام الموارد الموجودة عن طريق زيادة تنقل الموظفين وإعادة توزيع المهام وتخطيط الموارد من شأنها أن تعزز الأداء.

١٥ - نزع السلاح. لم يتبين المكتب وجود أية تقارير تقييم تتناول نزع السلاح^(١٣).

١٦ - تشجيع النمو الاقتصادي المستدام والتنمية المستدامة. تبين من تقييم أجرته اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ أن من جوانب القوة الرئيسية لديها حشد القدرات والإمكانات لتوفير محفل إقليمي شامل لإجراء المناقشات على مستوى رفيع، وأعمالها التحليلية والمعارية وأعمالها المتعلقة ببناء القدرات في مجالات النقل والإحصاء والطاقة والإعاقة. وكان من بين التحديات الرئيسية فحجها المواضيعي الشديد الاتساع، وفحجها التدريجي فيما يتعلق بالأعمال التنفيذية على الصعيد القطري، وعدم كفاية أعمال المتابعة، وعدم كفاية التنسيق مع الأفرقة القطرية للأمم المتحدة.

١٧ - وتبين من تحليل لمشروع حساب التنمية باللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا أنه عزز قدرة الدول الأعضاء باللجنة في مجال تطبيق المنهجية والمعايير المقبولة دوليا فيما يتعلق بجمع البيانات وتقديم التقارير عن بيانات وإحصاءات الاستثمار الأجنبي المباشر. وتبين من تقييم لمنشورات اللجنة وجود أوجه ضعف في التخطيط والرصد والتقييم، كما تبين أن اللجنة بحاجة إلى تعزيز التخطيط على نطاق أشمل بما في ذلك تحديد المخاطبين المستهدفين والأخذ بنهج متعدد التخصصات وتوفير الضمان الكامل للجودة.

(١٣) قام مكتب شؤون نزع السلاح بوضع سياسة للتقييم ولكنها لم تخضع لأي تقييم في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

١٨ - وتبين من تقييم لنظام المعلومات المشتركة في اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي أن هذا النظام كان أداة فعالة لتقاسم المعلومات الإحصائية داخليا ومع المكاتب دون الإقليمية والمكاتب الوطنية في منطقة اللجنة، وخاصة خلال إعداد المطبوعات الرئيسية للجنة. وتبين من تقييم آخر لمشروع نفذ بالاشتراك مع مصرف التنمية للبلدان الأمريكية وهو مشروع "نشر واستخدام نتائج دورة تعداد عام ٢٠٠٠" أن ثمة رضا عن التقدم المحرز في تقدير وإسقاط البيانات الديموغرافية استنادا إلى بيانات تعداد عام ٢٠٠٠ في ثمانية من بلدان المنطقة نتيجة لما تم من أنشطة التعاون التقني.

١٩ - وفي تقييم لمشروع غاز الميثان بمناجم الفحم التابع للجنة الاقتصادية لأوروبا، قيمت اللجنة مدى نجاحها في تحقيق أهداف الدول الأعضاء؛ وكان ثمة اتفاق واسع بين أعضاء فريق الخبراء على أن زيادة مشاركة ممثلي صناعة التعدين ضرورية لعملهم من حيث توفير الأفكار والخبرات والدفاع عن أعمال الفريق وتنفيذها.

٢٠ - وتبين من استعراض قام به برنامج الأمم المتحدة للبيئة لمشروع مرفق البيئة العالمية من أجل بحث الأنشطة البرية في غرب المحيط الهندي أن من الممكن أن يتصدى المشروع لتدهور البيئة البحرية والساحلية نتيجة للأنشطة البرية، وأنه أسهم بالفعل إسهاما كبيرا حتى منتصف المدة. على أنه لم يكن من المحتمل تحسين نوعية المياه والرواسب تحسينا كبيرا، إلا في المنطقة القريبة مباشرة من بعض مواقع التجارب. وفي تقييم آخر لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة عن مشروعه لمؤشرات التنوع البيولوجي المستخدمة على الصعيد الوطني وصف المشروع بأنه مُرضٍ؛ وكان من النتائج الهامة بناء القدرات من خلال الجمع بين مختلف أصحاب المصلحة المشتغلين بمسائل تتصل بحفظ التنوع البيولوجي في كل بلد.

٢١ - وانتهى تقييم خارجي قام به الأونكتاد لخدمات الاستثمار الاستشارية إلى أن هذه الخدمات هامة وتتسم بالكفاءة والفعالية ولها أثرها. وقد أمكن نتيجة للأخذ بنهج متكامل في تنفيذ البرامج اعتمادا على ما بين البرامج من روابط وتفاعل زيادة الأهمية العامة لعمل الأونكتاد في هذا المجال وزيادة أثره وتحسين نوعيته، وهو ما يؤدي إلى تغطية شاملة كلية لا تدع شيئا فيما يتعلق بخدمات الاستثمار الاستشارية. وفي تقييم خارجي آخر أجراه الأونكتاد لبرنامج التعاون التقني لدى انضمامه إلى منظمة التجارة العالمية تبين أن المساعدة التي يقدمها البرنامج مساعدة شاملة ومقدمة في الوقت المناسب وحسب الطلب ومركزة على التنمية.

٢٢ - وانتهى تقييم إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية لمشاريع حساب التنمية إلى أن هذا الحساب ينجز أهدافه إلى حد كبير ويحقق نتائج واضحة ونافعة. وتبين من التقييم وجود

تحسينات في الإدارة، منها الأخذ بنهج أكثر منهجية في تحليل النتائج. وخلصت الجمعية العامة من الاستعراض الشامل الذي يجرى كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة إلى أنه ما زالت هناك تحديات فيما يتعلق بجعل منظومة الأمم المتحدة أكثر اتساقاً وكفاءة. وتبين أنه يلزم أن تكون الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية أكثر استجابة لاحتياجات البلدان النامية على نحو مرن ووفقاً للاستراتيجيات الإنمائية الوطنية ولأولويات التنمية، وذلك حتى يمكن إحراز تقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

٢٣ - وتبين من تقييم أجراه مركز التجارة العالمية لبرنامج الحد من الفقر بزيادة الصادرات أن إسهامه في النمو الاقتصادي كان متواضعاً، ولو أنه تعذر تقدير هذا الإسهام بدقة. وقد كان إسهامه الرئيسي هو إقناع صانعي القرارات على الصعيد الوطني إقناعاً عملياً بأن التجارة إذا ما تمت على الوجه الصحيح يمكن أن تسهم في تخفيض معدلات الفقر. فحيث كان العمل في مشاريع برنامج الحد من الفقر بزيادة الصادرات يتم بالتعاون الوثيق مع الشركاء الذين استثمروا مواردهم الخاصة كان الأثر فيما يتعلق بالعمالة وتوليد الدخل أكبر بكثير مما كان حيث كان البرنامج هو المستثمر الوحيد. ويتبين من استعراض قام به مركز التجارة العالمية للصندوق الاستئماني لآسيا أن هذا الصندوق، وإن كان لا يزال في مراحله الأولى، قد أخذ يحظى على نحو متزايد بالاعتراف بأن له قيمته فيما يتعلق بتقديم المساعدة التقنية القصيرة الأجل المتصلة بالتجارة وتقديمها بسرعة وكفاءة؛ على أنه لا مفر من أن النتائج سوف تتحقق على نحو غير متكافئ وسيكون التركيز الشديد هو على قدرة أصحاب الأعمال على دعم البنية الأساسية والإمكانيات التصديرية.

٢٤ - وتبين من تقييم قام به مؤئل الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية للصندوق الاستئماني للمياه والمرافق الصحية أنه كان على حق في توجيه أعماله نحو الإسهام في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية من خلال التركيز على الفئات الضعيفة والمهملة من السكان في المراكز الحضرية وعلى جيوب الفقر في المدن الكبيرة. وفي الهند وباكستان على وجه الخصوص، خطت البرامج خطوات واسعة في مجالات عديدة بينها المرافق الصحية التي تنشأ بالجهود المحلية، وإدارة الطلب على المياه، والأخذ بنهج تجديدي فيما يتعلق بالمياه والمرافق الصحية، وبناء القدرات المحلية. وخلص مؤئل الأمم المتحدة من تقييمه للمشروع الوطني لتعزيز التدريب وبناء القدرات إلى أن هذا المشروع سار على ما يرام من حيث عدد المدربين الذين تم تدريبهم وعدد البلدان التي تأثرت به. وكانت أبرز النواتج الرئيسية للمشروع هي الأدوات المستخدمة والتدريب المقدم فيما يتعلق بدعم بناء القدرات. على أن عدم وجود الأطر القوية في مجالات السياسات والمؤسسات وفي المجال المالي في كثير من البلدان قد أثر على قدرة المشروع على الاستمرار.

٢٥ - **التنمية في أفريقيا.** تبين من تقييم قامت به اللجنة الاقتصادية لأفريقيا للمركز الأفريقي للسياسة التجارية أن المركز قد أثبت أهميته وكفاءته وقدرته على الاستجابة في الوقت المناسب فيما يتعلق بمساعدة البلدان الأفريقية على بناء قدراتها في مسائل التجارة وبالنسبة للمفاوضات المتعددة الأطراف، وخاصة عن طريق البحث والتدريب وتوزيع النواتج. وتبين كذلك أن المركز بحاجة إلى تعميق ما يقوم به من الدراسات والبحوث التحليلية، وإلى تكثيف جهوده من أجل بناء القدرة المؤسسية في الدول الأعضاء الأفريقية وفي الجماعات الاقتصادية الإقليمية على القيام بتحليل السياسات التجارية. وتبين من تحليل قامت به اللجنة الاقتصادية لأوروبا لمعهد تخطيط التنمية الاقتصادية أن المعهد قام بدور هام ولكنه بحاجة إلى تقييم شامل لاحتياجاته العلمية وإلى مراجعة لأداء الإدارة لتوفير الحيوية الجديدة والتركيز والمهارات الإدارية والالتزام من أجل تحقيق رؤيته ورسالته. وتبين من تقييمات لإسهام مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في تنفيذ إعلان باريس بشأن مدى فعالية المعونة المقدمة إلى غابون والكاميرون وموريتانيا أن ثمة إدراكا شديدا لمبادئ الإعلان والالتزام بها في البلدان الثلاثة وأن ثمة تقدما في التنفيذ. وقد أشير إلى شواغل فيما يتعلق بقدرات الموظفين وتوزيع وقتهم وفيما يتعلق بالعمليات والنظم وكفاءة التنفيذ.

٢٦ - **تعزيز حقوق الإنسان.** تبين من تقييم قامت به مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان في جمهورية الكونغو لمشروع تشجيع وحماية حقوق الإنسان أن المشروع ناجح من حيث التصدي لضرورة إقامة العدل وتطبيق القانون الدولي. فلقد زاد الوعي بحقوق الإنسان زيادة كبيرة. وساعد المشروع في بناء القدرة على الصعيدين الوطني والمحلي على التدخل وتهيئة الجو للقيام بمزيد من العمل مستقبلا في مجالي حقوق الإنسان وبناء السلام. وتبين من تقييم قامت به المفوضية في نيبال أنه على الرغم من أن الإفلات من العقاب وانعدام المساءلة ما زالا مسألتين رئيسيتين من المسائل غير المحسومة فإن رسالة المفوضية قد أسهمت إسهاما مباشرا في الحد من المناخ العام الذي ساعد على الإفلات من العقاب وفي الحد من العنف ومن انتهاكات حقوق الإنسان وتوفير مناخ يساعد على الحوار وإجراء محادثات السلام.

٢٧ - وتبين من تقييم قامت به وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى لبرنامجها عن حقوق الإنسان وتسوية المنازعات والتسامح أن مفهومي حقوق الإنسان وحقوق الطفل اللذين تضمنتهما مواد البرنامج زادا الاهتمام بحقوق الإنسان والتسامح وتسوية المنازعات؛ وشدد المعلمون والطلاب على أن البرنامج قد أثر على طرق التدريس وأحدث تنويعا فيها. وعلاوة على ذلك فإن البرنامج أدى إلى الإقلال بشكل كبير من مستوى الصراع والعنف بين الطلاب في إحدى المناطق، بينما كان أثره ضعيفا في منطقة

أخرى. وكان من العقبات التي واجهت البرنامج استخدام أساليب غير ملائمة في فرض الانضباط، والازدحام الشديد في المدارس، وعدم ملائمة البنية التحتية.

٢٨ - **التنسيق الفعال لجهود المساعدة الإنسانية.** تبين من تقييم قام به مكتب مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للمشردين داخليا في الصومال أن الوكالات والمنظمات غير الحكومية تعمل وفقا لولايات مستقلة وأن التنسيق بينها محدود وأن تقدير الاحتياجات المشتركة والأولويات المتفق عليها عند حده الأدنى، كما تبين اختلاف المناطق المستهدفة وتعدد المستفيدين. وتبين من تقييم آخر قام به لاستجابة المفوضية لحالة الطوارئ في الجمهورية العربية السورية ولبنان أن الموظفين الوطنيين بالمفوضية قاموا بدور لم يكن عنه غنى في جهود الإغاثة وعملوا بجد في ظروف صعبة قاموا فيها بتنظيم المساعدة وتوفير الدعم الإداري واللوجستي. وتبين من تقييم قامت به الوكالة للاستجابة لحالة الطوارئ التي مثلها إعصار تسونامي في إندونيسيا وسري لانكا أن المكتب أظهر قدرة فائقة على التنفيذ سواء بالنسبة لولاياتها المتعلقة بالحماية أو في التصدي للطوارئ وتوفير المأوى المؤقت.

٢٩ - **تعزيز العدالة والقانون الدولي.** لم تتوافر تقييمات عن تعزيز العدالة والقانون الدولي، وإن كانت تقييمات إدارة عمليات حفظ السلام ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة قد تضمنت بعض المعلومات الهامة. فقد أفادت بعض تقييمات مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة أن مشاريعه عززت القدرة المؤسسية للحكومات من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات، وإصدار القوانين الجديدة، وتعميم إجراءات مكافحة المخدرات داخل الحكومات. ويتعلق بتعزيز العدالة أيضا ما قامت به إدارة عمليات حفظ السلام من تقييم لإدارة الأمم المتحدة الانتقالية في تيمور الشرقية وبعثة الأمم المتحدة في سيراليون في مجال تعميم المنظور الجنساني.

٣٠ - **مراقبة المخدرات، ومنع الجريمة، ومكافحة الإرهاب الدولي بجميع أشكاله ومظاهره.** انتهت تقييمات مشاريع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة إلى أن كثيرا من هذه المشاريع أسهمت في بناء القدرة المحلية عن طريق تحسين وتوحيد تدريب الضباط المسؤولين عن الأمن العام وعن تنفيذ قوانين المخدرات، وتعزيز خبرة قوات الشرطة في مجال تنفيذ القوانين، والعمل على زيادة الأمن العام وتعزيز القدرة على اعتراض المخدرات. وقد أدت مشاريع منع سوء استعمال المخدرات إلى تعزيز قدرة مقدمي الخدمات وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على تلبية احتياجات الشباب. وأفادت عدة تقييمات بأن الدعم المقدم من مكتب الأمم المتحدة المعني بالجريمة والمخدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات وفر معلومات حيوية بالنسبة لقياس الأداء. على أنه تم الإعراب في بعض التقييمات الأخرى عن

شكوك فيما يتعلق بما إذا كان يمكن المحافظة على جودة الخدمات في المدى الطويل؛ وفيما يتعلق بالحاجة إلى الموارد البشرية أو موارد التمويل أو هذه جميعها، للمحافظة على المستوى الحالي للقدرة والنوعية.

سياسة البرامج وتصميمها وتنفيذها

٣١ - كشف التحليل الكيفي الثاني الذي تناول ١٥ تقريراً من تقارير التقييم عن وجود مواضيع ومساائل مشتركة تتصل بسياسة البرامج وتصميمها وتنفيذها. ويلاحظ المكتب أن هذه التقارير الخمسة عشر لا تغطي سوى ١١ برنامجاً، ولهذا فإن النتائج التي انتهى إليها هذا التحليل لا تنطبق على الأمانة العامة في مجموعها إلا بقدر محدود^(١٤).

٣٢ - وفيما يتعلق بسياسة البرامج، تحدد التقارير المسائل الآتية على أنها معوقات لفاعلية السياسات:

- عدم توجيه العناية الكافية إلى مسائل الجنسين؛
- عدم توجيه العناية الكافية إلى الأقليات (مثل السكان الأصليين)؛
- عدم توجيه العناية الكافية إلى الاستدامة؛
- عدم توجيه العناية الكافية إلى المسائل الهيكلية والإدارية؛
- عدم توجيه العناية الكافية إلى مستوى التعاون مع الشركاء؛
- الحاجة إلى التفكير في تحقيق لامركزية السلطة والأنشطة.

وتبين من تقرير لأحد البرامج عدم كفاية التركيز على مسألة الجنسين ومسألة السكان الأصليين كمسألة من مسائل السياسات التي لا تحظى بالاهتمام الكافي. وخلص تقييم آخر إلى أنه يلزم زيادة مشاركة المنظمات الشريكة في المشاريع الفردية وتصحيح أوجه القصور الإدارية. كذلك انتهى تقييم لجهود استجابة إنسانية إلى ضرورة زيادة مشاركة المجتمعات المحلية وضرورة تحسين القدرة اللوجستية.

٣٣ - وفيما يتعلق بتصميم البرامج، حددت التقارير المسائل التالية بوصفها معوقات لفاعلية التصميم:

(١٤) هذه البرامج الأحد عشر هي: مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وإدارة شؤون الإعلام، وإدارة عمليات حفظ السلام، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، ومكتب منسق الشؤون الإنسانية، والأونكتاد، ومفوضية حقوق الإنسان، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

- سوء تخطيط البرامج؛
- عدم توجيه العناية الكافية إلى المسائل الاستراتيجية المتصلة ببيئة الأمم المتحدة الأوسع؛
- عدم كفاية التشاور مع أصحاب المصلحة المهمين.

ومن الأمثلة المحددة لهذه الشواغل ما تبين من تقييم لأحد البرامج من عدم كفاية التعاون والتنسيق مع الوكالات الأخرى ومع المانحين في مراحل التخطيط، وما تبين من تقييم آخر من الحاجة إلى إدماج مسائل الجنسين على وجه أفضل وبناء آليات لتعبئة الموارد بشكل أسرع من أجل تعزيز تصميم البرامج.

٣٤ - كذلك حددت التقارير بعض الممارسات الفعالة فيما يتعلق بتصميم البرامج. ومن هذه الممارسات وضع أهداف ذات معنى وذات صلة وقابلة للقياس؛ كما تبين من تقييمات المساعدة التقنية ومشاريع التنمية أن أهدافها واقعية إلى حد كبير، ويمكن قياس نتائجها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف البرنامجية الأوسع. وتم إبراز ممارسة أخرى فعالة فيما يتعلق بالتصميم في تقييم لبرنامج لإحدى اللجان الاقتصادية تبين منه أن الحلقات الدراسية الإقليمية التي تنظم مع الشركاء هي أدوات مفيدة في تيسير وضع المبادئ التوجيهية والسياسات. وتشير عدة تقييمات إلى فعالية استخدام الدروس المستفادة من التجارب السابقة في عمليات التصميم اللاحقة.

٣٥ - وفيما يتعلق بتنفيذ البرامج، تحدد التقارير المسائل التالية باعتبارها عناصر ضرورية لفاعلية تنفيذ البرامج:

- القيام بالأنشطة الصحيحة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف البرامج؛
- الإدارة القوية للمشروع وللميزانية؛
- الاستخدام الكافي للموارد؛
- الوضوح في توزيع مسؤوليات البرامج؛
- كفاءة التواصل الداخلي وكفاءة الإجراءات الإدارية؛
- فعالية التنسيق والتعاون مع المنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة ومع أصحاب المصلحة.

وثمة تقريران من تقارير التقييم يوضحان بعض المسائل المذكورة أعلاه. وأحد هذين التقريرين هو عن تقييم لبرنامج للإعلام العام تبين منه، استناداً إلى دراسات استقصائية أجريت لمعرفة

صدى البرنامج لدى المستعملين، أن الأنشطة والنواتج بحاجة إلى تحسين حتى تحقق أهداف البرامج على وجه أفضل. وتبين من تقييم آخر أنه نتيجة للشراكات الحكومية القوية حققت أنشطة وحدة جنسانية ميدانية نتيجة إيجابية من حيث تأثيرها على وضع السياسات الوطنية.

٣٦ - وتبين من استعراض لأربعة تقارير عن تقييمات شاملة تمت على نطاق البرامج وجود أوجه شبه بين النتائج التي أفادت بها التقارير. ومن التحديات المحددة التي أشير إليها فيما يتعلق بتصميم البرامج ضعف الترتيبات اللوجستية، وعدم كفاية آليات الرصد والتقييم، وعدم واقعية الافتراضات المتعلقة بالمشاريع والبرامج، وإسراف التصميمات في الطموح. وأشار إلى وجود حاجة إلى تحسين التخطيط المالي في أكثر من برنامج، والحاجة إلى تحديد الشركاء المناسبين وإلى التشاور والتعاون مع جميع أصحاب المصلحة المهمين عند تصميم البرنامج وتنفيذه. وبالنسبة للبرامج الميدانية، تشير التقارير إلى ضرورة الالتزام والمعاملة بالمثل على الصعيد القطري حتى يتم تقديم الخدمات على نحو فعال. كذلك تم في التقييمات تقدير مدى قابلية البرامج للاستمرار باعتبار أن ذلك يتوقف على الاختيار السليم للمؤسسات المناظرة، والالتزام الطويل الأجل بالموارد، وقوة الإدارة، وكفاية آليات الرصد والتقييم.

باء - استخدام التقييم

استخدمت تقييمات فترة السنتين السابقة في المقام الأول لتعزيز عناصر محددة من أداء البرامج

٣٧ - كانت التوصيات التي انتهت إليها تقييمات فترة السنتين الماضية تتناول إلى حد كبير مسائل تتعلق بتصميم البرامج وتنفيذها. وتضمنت معظم التقارير الخمسة والسبعين التي استعرضها المكتب توصيات تتعلق بتعزيز تنفيذ البرامج (٨٦ في المائة) وتعزيز تصميمها (٧٤ في المائة). وبالإضافة إلى ذلك كان أكثر من نصف توصيات التقييمات (٥٢ في المائة) موجهة إلى نواتج محددة للبرامج، بينما كان ثلث التوصيات يتعلق بتحسينات في السياسات. ولم يتعلق بتعزيز أثر البرامج سوى ٢٠ في المائة من التوصيات.

٣٨ - ويتحدث مديرو البرامج في تقاريرهم عن عدد من الطرق التي يمكن بها الاستفادة من التقييمات التي أجريت لبرامجهم. ويذكر نحو نصف مسؤولي الاتصال الذين شملتهم الدراسة (٤٨ في المائة) أن التقييمات استخدمت بنجاح في تحسين أداء البرامج. ويذكر ٤٤ في المائة منهم أن التقييمات استخدمت لأغراض التعلم، بينما يذكر ٣٠ في المائة منهم أن التقييمات استخدمت لأغراض الامتثال و/أو الرقابة و/أو المساءلة. ولم يذكر أن التقييمات تستخدم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات المقبلة وتساعد على تحسين هذه القرارات سوى ربع مسؤولي الاتصال بالبرامج.

٣٩ - ويشير مسؤولو الاتصال بالبرامج أيضا إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤدي إليها التقييمات. وأفاد معظم مسؤولي الاتصال بأن عمليات التقييم زادت إمكانية اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم البرامج وتخطيطها مستقبلا عن بيئة وجعلها أكثر علاقة بأغراضها (٣٧ في المائة)، وأنها جعلت القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج حاليا تتخذ عن بيئة وأصبحت أكثر اتصالا بموضوعها (٣٠ في المائة)، وأنها زادت الفعالية والكفاءة في المنظمة (٣٠ في المائة). ولم يذكر أحد من مسؤولي الاتصال أن التقييمات لم يكن لها أثر إيجابي.

٤٠ - وفيما يلي بعض الأمثلة المحددة الأخرى للنتائج الإيجابية التي عزاهها مسؤولو الاتصال إلى التقييمات:

(أ) التعرف على الثغرات التي كانت موجودة في سياسة الشراكة بأحد البرامج والتي تم التصدي لها فيما بعد وأدى ذلك إلى زيادة التنسيق؛

(ب) زيادة التوجيهات التي تصدرها الدول الأعضاء فيما يتعلق بميكمل البرامج وبالنهج البرنامجية وزيادة التركيز في هذه التوجيهات؛

(ج) اتخاذ الإدارة في أحد البرامج لقرار بوضع استراتيجية للمنظمة فيما يتعلق بالاستجابة لتوصيات التقييمات؛

(د) تعزيز تصميم المشاريع، وزيادة التعاون فيما بين الشعب، وزيادة التعاون مع الشركاء الخارجيين في برنامج آخر؛

(هـ) زيادة التركيز والتبسيط في الوظائف والأنشطة الرئيسية في برنامج آخر.

٤١ - كذلك يتبين من التقييمات الشاملة الأربعة التي تمت على نطاق البرامج أن هذه التقييمات استخدمت استخداما إيجابيا. ويحذر أحد التقارير من أنه "ما زالت هناك أسئلة فيما يتعلق بما إذا كان التقييم قد أحدث فرقا حتى الآن وما إذا كان قد ساعد على اتخاذ القرارات عن بيئة"، وأن هذه التقارير تشير بالفعل بوجه عام إلى الدور الإيجابي الذي يمكن أن يقوم به التقييم. ويمكن أن يقاس ذلك جزئيا بمدى تنفيذ توصيات التقييم في كل برنامج من البرامج. وجاء في تقرير عن تقييم أجري على صعيد البرنامج أن ٥٥ في المائة من التوصيات التي صدرت خلال الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٠٥ تم تنفيذها حتى عام ٢٠٠٦، بينما ما زال ٣٥ في المائة من التوصيات قيد التنفيذ. ويذكر تقرير آخر أن ٤٨ في المائة من التوصيات البرنامجية التي يرجع تاريخها إلى عام ٢٠٠٢ قد نفذت حتى عام ٢٠٠٦، وأن ٣٤ في المائة منها ما زال قيد التنفيذ. على أن المكتب يلاحظ أن معدلات

التنفيذ هذه هي دون المعدل المستهدف الذي حدده المكتب ووافقت عليه الجمعية العامة لتنفيذ توصيات تقييماته في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وهو ٧٥ في المائة من التوصيات.

٤٢ - وبالإضافة إلى معدلات التنفيذ، تبرز أربعة تقارير شاملة تعزيزات أخرى للبرامج، منها زيادة مشاركة الحكومات في تنفيذ المشاريع، وتعميم النتائج الناجحة على وجه أفضل، والتزام الإدارة بإنشاء نظام لإدارة المعلومات، وتعزيز التعاون بين الوكالات.

جيم - نظرة عامة على ممارسات التقييم وقدراته في الأمانة العامة

٤٣ - كانت النتائج الرئيسية لتقييم المكتب المعنون تقييم قدرات التقييم واحتياجاته في الأمانة العامة للأمم المتحدة (IED-2006-006) هي عدم كفاية القدرة العامة على التقييم على الصعيد المركزي وعلى صعيدي البرامج والبرامج الفرعية في الأمانة العامة. ويرجع ذلك إلى عدم كفاية الموارد المالية والموارد من الموظفين، وعدم تكافؤ الاختصاصات، وانعدام الدعم من جانب القيادات العليا. وما زالت ميزانيات التقييم منخفضة، وإن كان قد حدث بها بعض التحسن. وتذكر إدارة الشؤون الإدارية أن الموارد المقررة لأنشطة الرصد والتقييم قدرت بمبلغ ٤٣,٩ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة في الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وهو ما يمثل زيادة بنسبة ٨٠,١ في المائة عن الموارد المقررة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧. على أن الموارد المخصصة للتقييم ما زالت، حتى مع هذه الزيادات، دون المستوى العام المقترح لقدرات التقييم وهو تخصيص ما بين ١ في المائة و ٣ في المائة من مجموع تكاليف البرامج لأنشطة التقييم (INS-07-002، الفقرة ٣٠). ويتبين من مقارنة خطط تقييم البرامج للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ أن التقييمات التي أجريت في فترة السنتين تظهر أن معظم البرامج لم ينفذ تنفيذا كاملا.

٤٤ - وفي الوقت الذي ما زالت فيه القدرة العامة على التقييم غير كافية، حدثت بعض التحسينات التدريجية خلال فترة السنتين الماضية. وباستخدام ثلاثة مقاييس - هي وجود وظيفة تقييم مكرسة لهذا الغرض، ووجود سياسات للتقييم، ومدى شمول التقييم - يمكن القول بأن هذه القدرة آخذة في الازدياد. ويسلم المكتب بأن الجودة، التي لم يتم بتقييمها في هذه الدراسة، هي أيضا مسألة هامة. فقد أفاد ما مجموعه ٢١ برنامجا بوجود وظائف مكرسة للتقييم إما على أساس التفرغ (١٤) أو عدم التفرغ (٧)^(١٥). وفي آذار/مارس ٢٠٠٧، كان

(١٥) كانت البرامج التي لا توجد بها وظائف مكرسة للتقييم، كما ورد في الاستقصاء الذي أجره المكتب لمسؤولي الاتصال في البرامج هي في آذار/مارس ٢٠٠٨: مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، وإدارة الشؤون السياسية، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، وإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية.

هناك ١٦ برنامجا من بين ٢٧ برنامجا تناولتها الدراسة الاستقصائية بها وحدات مكرسة للتقييم (INS-07-002، الفقرة ٤٩). وقد حدد المكتب خمسة برامج كبيرة في ذلك الوقت - هي إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية - لا توجد بها قدرات مكرسة للتقييم على الرغم من أن معايير الحاجة إلى هذه القدرات منطبقة عليها^(١٦). ومنذ ذلك الوقت قامت أربعة من البرامج الخمسة بإنشاء أو اتخذت خطوات لإنشاء قدرة مكرسة للتقييم؛ وما زالت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية هي الإدارة الكبيرة الوحيدة التي لم تتخذ مثل هذه الخطوات حتى الآن. على أن المكتب يلاحظ أن الموارد المزمع تخصيصها لهذه القدرات الجديدة ما زالت غير كافية^(١٧). وعلاوة على ذلك فإنه في تموز/يوليه ٢٠٠٧ كانت هناك ٩ برامج وضعت لها سياسات نهائية أو مشاريع سياسات للتقييم، على حين أنه في حزيران/يونيه ٢٠٠٨ لم يكن هناك من هذه البرامج سوى ١٨ برنامجا^(١٨). وبالإضافة إلى ذلك، لم يخضع لأي شكل من أشكال التقييم في فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ إلا أقل من نصف جميع البرامج الفرعية (٤٨ في المائة)، على حين أنه في فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ خضع للتقييم ٦٤,٥ في المائة من البرامج، ولو أن من غير الممكن إجراء مقارنة مباشرة بين البرامج. وأخيرا فإن مقارنة خطط التقييم للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بخطط التقييم لفترة السنتين الماضية تظهر عموما تحسنا في هذه الخطط^(١٩).

٤٥ - ويلاحظ المكتب أن التحسينات العامة التي جرت مناقشتها أعلاه ليست مطردة في كل أجزاء الأمانة العامة، بمعنى أن أنشطة التقييم ليست متكافئة في المنظمة. وكما أشير إليه

(١٦) حاولت إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، من خلال مقترحاتها للميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، إنشاء وحدة تكون مسؤولة عن التقييم وبعض المهام الأخرى، ولكن هذه المقترحات لم يوافق عليها. وقد أدرجت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية موارد مخصصة للتقييم في اقتراحها الخاص بتعزيز دعامة التنمية (A/62/708) الذي يتوقع أن تناقشه الجمعية العامة في أواخر عام ٢٠٠٨.

(١٧) في إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات ستصل موارد الموظفين المزمع توفيرها للتقييم إلى أقل من وقت موظف واحد. ولن يكون بإدارة عمليات حفظ السلام سوى اثنين من المقيمين المتفرغين.

(١٨) كانت البرامج التسعة التي لا توجد بها سياسة للتقييم في حزيران/يونيه ٢٠٠٨ هي: مكتب الممثل السامي لأقل البلدان نموا والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، وممثل الأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، والأونروا، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة لشؤون الفضاء الخارجي، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا، وإدارة الشؤون الإدارية.

(١٩) نظرا للتفاوت في طريقة إعداد خطط التقييم وطريقة تقديمها، لم يستطع المكتب إجراء مقارنة مباشرة بين خطة الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وخطة الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

في الفقرة ٥ من المرفق الثاني، فإن ١١ مما مجموعه ٣١ برنامجا (٣٥ في المائة) لم تجر فيها تقييمات (حسب التعريف الإجرائي الذي أخذ به المكتب) في فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧^(٢٠). وكانت خمسة برامج تمثل أغلبية جميع تقارير التقييم (٦٥ في المائة) التي قدمت إلى المكتب عن فترة السنتين^(٢١).

٤٦ - وفيما يتعلق بممارسة التقييم، يفيد أكثر من نصف مسؤولي الاتصال في البرامج (٥٩ في المائة) بأن لديهم إجراءات نظامية لتقاسم و/أو تعميم نتائج التقييم (٥٩ في المائة) وتقوم برامجهم بوضع خطط عمل لتنفيذ التوصيات (٥٢ في المائة)^(٢٢). وفي ٤٤ في المائة أخرى من البرامج توجد متابعة نظامية و/أو رصد لتنفيذ التوصيات. كذلك تقوم البرامج بأنشطة تقييم أخرى لا تعتبر في حد ذاتها من عمليات التقييم. وتشمل هذه الأنشطة في أغلب الحالات أنشطة لرصد الأداء (٩٣ في المائة) ودراسات استقصائية عن الموظفين أو عن أصحاب المصلحة (٧٦ في المائة)، واجتماعات للاستعراض والتقييم (٦٧ في المائة)، واستعراضات للإدارة (٥٩ في المائة).

دال - خطة عمل التقييم

التغيير في إجراءات تخطيط أعمال مكتب خدمات الرقابة الداخلية

٤٧ - في عام ٢٠٠٦ طلب وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية إلى جميع الشعب تعزيز إجراءات تخطيط العمل. وشمل ذلك وضع أولويات العمل على أساس تقدير المخاطر لضمان التركيز الاستراتيجي في أعمال المكتب؛ والأخذ بنهج متسق ومنظم ومنهجي في تقدير المخاطر؛ وضمان الشفافية في اختيار ما يتم استعراضه^(٢٣). ويعرّف تقدير المخاطر في المكتب بأنه عملية تحديد وتحليل المخاطر الهامة التي تهدد تحقيق أهداف الكيان وتحديد الاستجابة المناسبة.

(٢٠) هذه البرامج الأحد عشرة هي: إدارة الشؤون الإدارية، وإدارة شؤون السلامة والأمن، والمكتب التنفيذي للأمين العام، وإدارة شؤون نزع السلاح، ومكتب الممثل السامي المعني بأقل البلدان نموا والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب شؤون الفضاء الخارجي، المستشار الخاص لشؤون أفريقيا ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ودائرة الميزانية والإدارة المالية، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا.

(٢١) هذه البرامج الخمسة هي: برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومركز التجارة الدولية، ومكتب منسق الشؤون الإنسانية، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

(٢٢) لم يجمع المكتب هذه البيانات في تقريره عن تقدير احتياجات التقييم، ومن ثم لا يمكن مقارنة ممارسته السابقة بممارسته الحالية.

(٢٣) يعرف المكتب "المخاطرة" بأنها إمكانية أن يقع حادث يؤثر تأثيرا سلبيا على إنجاز الأهداف.

فهم شعبة التفتيش والتقييم

٤٨ - تأخذ شعبة التفتيش والتقييم ابتداءً من عام ٢٠٠٧ بنهج يتسم بأنه منهجي واستراتيجي ومستند إلى تحليل المخاطر. على أن أعمال الشعبة لن تكون كلها مستندة إلى تقدير المخاطر، وذلك حتى تكون هذه الأعمال مستجيبة لما تطلبه الجمعية العامة من النواتج.

٤٩ - والغرض من فهم الشعبة في التخطيط الاستراتيجي القائم على تقدير المخاطر هو أن تكون أنشطة التقييم والتفتيش التي تقوم بها الشعبة ذات أهمية بالنسبة لأجهزة الإدارة في الأمم المتحدة وبالنسبة لأصحاب المصلحة عن طريق التصدي للرقابة والأولويات الاستراتيجية بشكل منتظم وفي المواعيد المناسبة، مع تركيز الموارد المحدودة للشعبة على المجالات التي تحتاج إلى عناية عاجلة. وقد استخدمت الشعبة لدى اختيار المواضيع المحتملة إطاراً للتخطيط يأخذ في الاعتبار عوامل المخاطر والمسائل الاستراتيجية والتغطية المنتظمة والدورية.

٥٠ - والخطة الاستراتيجية للشعبة بالنسبة للمخاطر تأخذ في الاعتبار:

(أ) المخاطر؛

(ب) المسائل الاستراتيجية؛

(ج) التغطية المنتظمة والدورية.

٥١ - وفي تقرير اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات عن ميزانية المكتب في إطار حساب الدعم لعمليات حفظ السلام عن الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠٠٨ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٩، قامت اللجنة باستعراض فهم التخطيط الاستراتيجي القائم على تقدير المخاطر الذي تأخذ به الشعبة واعتبرت أنه يوفر أساساً معقولاً لوضع خطة عملها المبدئية لعام ٢٠٠٨. وكان من دواعي سرور اللجنة أن تلاحظ أن خطة العمل وفرت جميع المعلومات الداعمة للأنشطة التي تضطلع بها الشعبة في عام ٢٠٠٨ (A/62/814، الفقرة ٣٨).

٥٢ - **تقدير المخاطر.** حددت شعبة التفتيش والتقييم ١٢ مؤشراً اعتبرتها دليلاً على المخاطر وتوافرت عنها بيانات موحدة وقابلة للمقارنة عن برامج الأمانة العامة التي تدخل في إطار ولاية الرقابة التي كلف بها المكتب. ويتم تقييم البرامج على أساس القيم الإجمالية المرجحة التي تعطى لها عن المؤشرات الاثني عشر التالية:

مؤشرات المخاطر

١ - الموارد الإجمالية

- ٢ - عدد الوظائف
- ٣ - مخاطر التقدير
- ٤ - تعقيد احتياجات التنسيق
- ٥ - معدل تنفيذ المخرجات
- ٦ - توافر المعلومات عن أداء البرامج
- ٧ - تغطية التقييم
- ٨ - الموارد المنفقة على التقييم
- ٩ - توارخ توصيات المكتب المعلقة
- ١٠ - تقديم التقارير في المواعيد المحددة
- ١١ - النظام الإلكتروني لتقييم الأداء
- ١٢ - المساواة بين الجنسين

٥٣ - **المسائل الاستراتيجية.** بالإضافة إلى تقدير المخاطر على النحو المذكور أعلاه. ولضمان أن تكون عمليات التقييم والتفتيش التي تقوم بها شعبة التفتيش والتقييم ذات معنى وفي حينها بالنسبة إلى أصحاب المصلحة في الأمم المتحدة، أجرت الإدارة استعراضا لبنود جداول أعمال الجمعية العامة وللمعلومات المتوافرة عن المؤتمرات الدولية في الفترة من الآن وحتى عام ٢٠٠٩ لتحديد المواضيع العامة ذات الأهمية الاستراتيجية والتي تهم الأمانة العامة ككل. ويلاحظ المكتب أن هذا لا يعتبر نهجا استراتيجيا شاملا لأن أي نهج معزز لا بد أن يشتمل على تحليلات أكثر اتصالا بالحاضر للتحديات الخارجية الحاسمة والملحة التي ربما لم تكن معروفة وقت وضع بنود جداول أعمال الجمعية العامة. وسوف تستكشف الشعبة إمكانية زيادة تطوير العنصر الاستراتيجي في إطار تخطيط عملها خلال فترة السنتين القادمة.

٥٤ - **التغطية المنهجية والدورية.** لما كانت بعض برامج الأمانة العامة برامج كبيرة قد يحتاج تقييمها إلى أكثر من سنة، ولما كانت الجمعية العامة تطلب إجراء استعراضات كل ثلاث سنوات لتنفيذ التوصيات التي انتهت إليها هذه التقييمات، فإن دورة مدتها ثماني سنوات تكفل إخضاع كل برنامج لنشاطين على الأقل من أنشطة الرقابة التقييمية المستقلة - أي لتقييم متعمق ثم بعد ذلك لاستعراض يجري كل ثلاث سنوات. ويمكن ترتيب التقييمات على فترات أقصر إذا تبين وجود مخاطر محددة في البرنامج الذي يتعلق به الأمر. وسيتوافر للجمعية العامة وهيئاتها الحكومية الدولية شكل من أشكال التقييم لكل برنامج مرة على الأقل بين كل عملية ثانية وعملية ثالثة من عمليات ميزانية فترة السنتين.

موضوعات التقييم لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩

٥٥ - تم اختيار المكتب لمواضيع التفتيش والتقييم في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ على أساس التكاليف الحالية وعلى أساس عملية تقدير المخاطر التي قام بها^(٢٤). وبالإضافة إلى ذلك، قام المكتب بعملية تقييم مستقل بناء على طلب بعض الجهات التي يتعامل معها.

٥٦ - وقد اعتمدت الجمعية العامة في دورتها الحادية والستين القرار ٢٣٥/٦١ الذي أيدت فيه تقرير لجنة البرنامج والتنسيق عن أعمال دورتها السادسة والأربعين (A/61/16 و Corr.1، الفقرتان ٣٦٩ و ٣٧٠) وطلبت إلى المكتب أن يجري تقييما معمقا للدعم الذي تقدمه الأمم المتحدة للبلدان الأقل نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول النامية الجزرية الصغيرة وإلى أفريقيا، لعرضه على لجنة البرنامج والتنسيق في عام ٢٠٠٩. وفي القرار نفسه، أيدت الجمعية العامة ما جاء بالفقرة ٣٧٠ من تقرير لجنة البرنامج والتنسيق (A/61/16 و Corr.1) إجراء تحليل مواضيعي لهيئات التنسيق في عام ٢٠٠٩ بالأمم المتحدة على أن يجري وفقاً لقراراتها ٢١٨/٤٨ بء و ٢٤٤/٥٤ و ٢٧٢/٥٩ لعرضه على لجنة البرنامج والتنسيق في عام ٢٠٠٩.

٥٧ - وبالإضافة إلى التقييمات المطلوبة المشار إليها أعلاه، أجرت الشعبة تقييم مخاطر للبرامج التي تدخل في اختصاصها. والبرامج التي أعطيت الأولوية هي: إدارة عمليات حفظ السلام، ومفوضية حقوق الإنسان، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومكتب منسق الشؤون الإنسانية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وإدارة الشؤون الإدارية، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، وموئل الأمم المتحدة. على أن الشعبة، في سبيل تحقيق التغطية المنهجية المنتظمة في تقييم البرامج، استبعدت من القائمة البرامج التي قامت فيها مؤخراً بتقييم و/أو تفتيش. وكانت هذه البرامج هي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومكتب منسق الشؤون الإنسانية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وكلها قامت فيها الإدارة بعمليات تفتيش في عام ٢٠٠٧؛ ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة الذي تم فيه استعراض للإدارة والممارسات الإدارية في عام ٢٠٠٦؛ وإدارة الشؤون الإدارية التي يخضع مكتب إدارة الموارد البشرية بها حالياً لتقييم معمق؛ وموئل الأمم المتحدة الذي تم له تقييم معمق في عام ٢٠٠٥. وبذلك بقيت أربعة برامج هي مفوضية حقوق

(٢٤) أجري تقدير المخاطر في عام ٢٠٠٧. وأجرت شعبة التفتيش والتقييم تقديراً آخر للمخاطر في عام ٢٠٠٨ بمناسبة إعداد خطة عملها للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ ولم تكن هذه العملية قد انتهت حتى وقت إصدار هذا التقرير.

الإنسان ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى واللجنة الاقتصادية لأفريقيا وإدارة عمليات حفظ السلام.

٥٨ - وعلاوة على ذلك، فإنه في التقييمات المواضيعية التي أجريت للمسائل الاستراتيجية في الأمانة العامة كلها بالنسبة لعامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ ركزت الشعبة على موضوع "عمليات حفظ السلام" الذي لديها بالنسبة له ميزانية حساب دعم مستقلة، وعلى الموضوعات التي تتصل بالعمل البيئي في الأمانة العامة. وبالنسبة للموضوع الأول تم تحديد موضوع من موضوعات حفظ السلام على الصعيد العالمي (هو عملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار) وآخر على الصعيد الشامل (هو نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج) باعتبارهما من الموضوعات التي تنطوي على مخاطر كبيرة ومن ثم تم اختيارهما للتقييم في هذه الدورة.

٥٩ - ويعتزم المكتب الانتهاء من التقييمات التالية في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩:

- ١ - تقييم برنامجي لمكتب الممثل السامي المعني بأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية
- ٢ - تقييم برنامجي لمكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا
- ٣ - تقييم برنامجي لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى
- ٤ - تقييم برنامجي لمفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان
- ٥ - تقييم مواضيعي للعمل البيئي في الأمانة العامة
- ٦ - تقييم مواضيعي لهيئات التنسيق بالأمم المتحدة
- ٧ - تقييم لصندوق الأمم المتحدة لبناء السلام
- ٨ - تقييم برنامجي لعملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار
- ٩ - تقييم مواضيعي لبرنامج نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج في عمليات حفظ السلام
- ١٠ - تقييم مخصص لصندوق بناء السلام
- ١١ - تقييم مخصص لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات/الإدارة العامة المتكاملة

٦٠ - ويعتزم المكتب الانتهاء من التقييمات التالية في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١:

- ١ - تقييمات برنامجية لإدارة الشؤون الإدارية
- ٢ - تقييمات برنامجية لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية
- ٣ - تقييم مواضيعي لمسألة الجنسين
- ٤ - تقييم مواضيعي لتغير المناخ
- ٥ - تقييم برنامجي لبعثة حفظ السلام
- ٦ - تقييم مواضيعي للتعاون بين الشعبة عمليات حفظ السلام والمنظمات الإقليمية

٦١ - وبالإضافة إلى ما قامت به شعبة التفتيش والتقييم من تقييمات فإنها ستقوم في فترتي السنتين بالتفتيش على البرامج والتحقق من البيانات الواردة بتقارير الأداء الخاصة بها وتقييم مدى جودة التقييم الذاتي الذي تقوم به البرامج، كوسيلة للرصد ولإطلاع الأمانة العامة والدول الأعضاء على مدى إمكانية الاطمئنان إلى النتائج التي تتضمنها تقارير البرامج وإلى قدرتها على التعلم والتحسين. كذلك تقوم الشعبة بالتفتيش على الموارد البشرية وممارسات الإدارة في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في عام ٢٠٠٩، كما تجري استعراضات السنوات الثلاث المطلوبة في الأعوام ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ و ٢٠١١.

٦٢ - وقد ترغب لجنة البرنامج والتنسيق في أن تنظر في تحديد أي تقارير الإدارة عن خطتي عمل الشعبة للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ والفترة ٢٠١٠-٢٠١١ تود أن تستعرضه في دورتها الحادية والخمسين التي تعقد في عام ٢٠١١ وما تود أن تنظر فيه من أي تقارير إضافية أخرى.

هاء - متابعة الإجراءات التي أوصي في التقرير السابق باتخاذها

٦٣ - حدد المكتب في دراسته السابقة من الدراسات التي يجريها كل سنتين والتي قدمت في عام ٢٠٠٦ (A/61/83، الفقرات ٢٨-٣٢)، ثلاثة إجراءات يلزم اتخاذها لتعزيز عملية التقييم وقدرات التقييم. وكان الإجراء الأول هو إجراء تقييم لاحتياجات التقييم في الأمانة العامة كلها لتحديد الاحتياجات المحددة والمهام والموارد والقدرات في مجال التقييم. وقد أجرى المكتب هذا التقييم في عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ وأعد على أساسه تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم القدرات والاحتياجات في مجال التقييم بالأمانة العامة للأمم المتحدة (IED-2006-006). وقد تضمن التقرير ثلثي توصيات هي:

- ١ - أن تتوافر في كل برنامج من البرامج قدرة مخصصة للتقييم.
- ٢ - أن يضع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات إجراء موحدًا لتخطيط عملية استخدام تقارير التقييم وإعداد ميزانياتها وتقديم التقارير عنها.
- ٣ - أن ينظر الأمين العام في إمكانية أن يقترح على الجمعية العامة إنشاء صندوق/حساب للتقييم على نطاق الأمانة العامة وأن يطلب إلى جميع مديري البرامج أن يدرجوا موارد محددة تحديدا واضحا للتقييم في جميع المقترحات الخاصة بأنشطة تمول من خارج الميزانية.
- ٤ - أن يؤيد الأمين العام وأن يصدر قواعد ومعايير التقييم التي أعدها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.
- ٥ - أن تضع جميع البرامج سياسات للتقييم.
- ٦ - أن تتأكد جميع البرامج من وضع خطط للتقييم على صعيد البرامج وعلى صعيد البرامج الفرعية.
- ٧ - أن تتأكد جميع البرامج من إتاحة تقارير التقييم على الإنترنت وعلى الشبكة الداخلية.
- ٨ - أن يضع مكتب إدارة الموارد البشرية نماذج للتقييم وأن يجعلها جزءا من برنامجه الموحد للتدريب.

٦٤ - وقد شرع المكتب بالفعل في متابعة تنفيذ هذه التوصيات. وحتى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨ كان قد تم تنفيذ ٥٦ في المائة من التوصيات. وهناك ١١ برنامجا قامت بتنفيذ جميع التوصيات الموجه إليها^(٢٥).

٦٥ - وكان الإجراء الثاني هو ترجمة الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم إلى مبادئ توجيهية واضحة وعملية. وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، أصدر المكتب توجيهها إلى رؤساء البرامج بشأن وضع سياسة

(٢٥) هذه البرامج الأحد عشر هي: إدارة شؤون نزع السلاح، ومكتب الممثل السامي المعني بأقل البلدان نموا والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، واللجنة الاقتصادية لأوروبا، ومركز التجارة العالمية، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية لأوروبا، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، واللجنة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادئ، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى.

للتقييم. وكانت التوصية المذكورة أعلاه التي تطلب إلى الأمين العام تأييد وإصدار القواعد والمعايير التي أعدها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم محاولة أخرى لإصدار مبادئ توجيهية واضحة وعملية إلى برامج الأمانة العامة فيما يتعلق بإجراء التقييم. ولم يفعل المكتب أكثر من ذلك لتوضيح القواعد والأنظمة الواردة في المنشور المشار إليه انتظاراً لقرار متوقع ستصدره الجمعية العامة بشأن وضع وظيفة دعم التقييم الذاتي في الأمانة العامة. فقد اقترح الأمين العام نقل هذه الوظيفة من مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى إدارة الشؤون الإدارية وهو اقتراح يوافق عليه المكتب^(٢٦). والأنسب هو انتظار صدور قرار يحدد الإدارة التي ستؤتي دعم التقييم الذاتي وقيام تلك الإدارة بتوضيح الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم.

٦٦ - وكان الإجراء الثالث يتعلق بالميزانية البرنامجية للمكتب لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وضرورة أن تتضمن الاحتياجات اللازمة لإجراء التقييم المركزي بشكل دقيق ومنظم. واستناداً إلى تقييم المكتب لمدى كفاية تغطية التقييم، كما ورد في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن المقترحات الخاصة بتعزيز مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن مقترحات دعم مكتب خدمات الرقابة الداخلية (A/60/901)، وقد اقترح المكتب ١٤ وظيفة جديدة بشعبة التفتيش والتقييم بحيث يصل عدد الوظائف بها إلى ٢٩ وظيفة، واعتبر هذا كافياً لتمكينها من إعداد ما بين ثمانية وعشرة تقارير من تقارير التقييم في السنة. وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، ووفقاً للشعبة على تسع وظائف جديدة من وظائف المساعدة المؤقتة العامة بقرار الجمعية العامة ٢٣٦/٦٢، وأصبحت مجموع عدد الوظائف بها ٢٥ وظيفة (منها واحدة لحفظ السلام)، وهذا أقل بأربع وظائف عما طلبه المكتب. كما ينبغي أن يلاحظ أنه باستثناء وظيفة بالرتبة مد-٢ فإن جميع الوظائف الأخرى هي بالرتبة ف-٢ أو الرتبة ف-٣. وبكمية ومستوى الموارد المتاحة لن يستطيع المكتب إنجاز نواتج جميع عمليات التفتيش والتقييم المقررة للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وسيتعين عليه إجراء بعض التعديلات وفقاً لذلك.

رابعاً - خاتمة

٦٧ - في الوقت الذي يقوم فيه التقييم بدور إيجابي في تحسين الأداء، ولا تزال فيه القدرة العامة على التقييم في الأمانة العامة غير كافية، ولا يوجد فيه التقييم بكامل قدرته، ولا يستخدم فيه التقييم الاستخدام الكافي كأداة للإدارة وآلية لتعزيز أداء البرامج، توجد دلائل مشجعة من فترة السنتين الماضية على أن مزيداً من العناية يوجه إلى التقييم وعلى أنه

(٢٦) يرد الاقتراح الخاص بنقل هذه الوظيفة في تقرير الأمين العام بشأن إطار المساءلة، وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج، (A/62/701).

يحدث فرقا كبيرا في عمل المنظمة. ويزداد عدد الإدارات التي تخصص موارد للتقييم، ولو أنها لم تصل بعد إلى المستويات المقررة لقدرات التقييم. وثمة أيضا تحسينات فيما يتعلق بوضع سياسات التقييم وفيما يتعلق بنطاقه، كما توجد دلائل على أن التقييمات كان لها دور إيجابي في تعزيز تصميم البرامج وتنفيذها.

٦٨ - كذلك تم تعزيز وظيفة التقييم المستقل التي ينهض بها المكتب، وإن لم يكن ذلك بالقدر اللازم لضمان التغطية المنتظمة لجميع برامج الأمانة العامة في دورة معقولة - تغطية توفر المعلومات المستقلة والموضوعية عن تنفيذ البرامج ومدى تحقيق تكاليفات الأمانة العامة بشكل أكثر استمرارا. فهذه هي المعلومات اللازمة لمساعدة هيئات التوجيه والإدارة بالمنظمة على التفكير واتخاذ القرارات.

٦٩ - ويلاحظ المكتب أن التقييم يمكن أن يكون مصدرا قيما للمعلومات بالنسبة لما يجدي وما لا يجدي في المنظمة. وقد ثبت ذلك بما تم من تجميع لنتائج التقييمات واستنتاجاتها وتوصياتها في فترة السنتين الماضية، مما حدد المسائل الرئيسية فيما يتعلق بأداء المنظمة. وهذه المعلومات، كما أشير إليه في تقييمات أخرى للمكتب عن إدارة المعرفة والدروس المستفادة، هي معلومات حيوية لا بد من جمعها وتقاسمها لتيسير عمليات التحسين في المنظمة.

٧٠ - وسوف يقوم المكتب بتوفير تقييم مستكمل لنتائج التقييم وممارساته واستخدامه في دراسته القادمة (الدراسة الحادية عشرة) من الدراسات التي يجريها كل سنتين، وهو يرحب بأية اقتراحات من الدول الأعضاء ومن القيادات العليا بشأن كيفية تحسين هذا التقرير ليلي على وجه أفضل احتياجات صانعي القرار.

المرفق الأول

البرامج التي تقرر أنها تدخل في اختصاص مكتب خدمات الرقابة الداخلية

في الوقت الذي تم فيه تصميم هذه الدراسة التي تجرى كل سنتين، كان المقرر أن ثمة ٣١ برنامجا تدخل في اختصاص مكتب خدمات الرقابة الداخلية. ووفقا للإجراءات المعتادة فيما يتعلق بتقديم التقارير، قدم مكتب الأمم المتحدة في جنيف ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي ومكتب الأمم المتحدة في فيينا تقارير عن تقييمات أجريت عن مكتب المدير العام والخدمات الإدارية بها أو بواسطة ذلك المكتب، وعن أية تقييمات تمت على نطاق المكتب. وقدمت إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات وإدارة شؤون الإعلام وإدارة السلامة والأمن تقارير عن خدمات المؤتمرات وخدمات الإعلام وخدمات السلامة والأمن، على التوالي، التي قدمتها مراكز العمل. ولم تشمل هذه الدراسة محكمة العدل الدولية لأنها سبق أن أعلنت أنها لا تدخل في ولاية مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

- ١ - إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية
- ٢ - إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات
- ٣ - إدارة الشؤون الإدارية
- ٤ - إدارة الشؤون السياسية
- ٥ - إدارة شؤون الإعلام
- ٦ - إدارة عمليات حفظ السلام (وتشمل إدارة الدعم الميداني)
- ٧ - إدارة السلامة والأمن
- ٨ - اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
- ٩ - اللجنة الاقتصادية لأوروبا
- ١٠ - اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
- ١١ - المكتب التنفيذي للأمن العام
- ١٢ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
- ١٣ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

- ١٤ - مركز التجارة العالمية
- ١٥ - مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية
- ١٦ - مكتب شؤون نزع السلاح
- ١٧ - مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان
- ١٨ - مكتب الممثل السامي المعني بأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول النامية الجزرية الصغيرة
- ١٩ - مكتب خدمات الرقابة الداخلية
- ٢٠ - مكتب الشؤون القانونية
- ٢١ - مكتب شؤون الفضاء الخارجي
- ٢٢ - مكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا
- ٢٣ - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية
- ٢٤ - برنامج الأمم المتحدة للبيئة
- ٢٥ - برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة)
- ٢٦ - مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
- ٢٧ - مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة
- ٢٨ - وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى
- ٢٩ - مكتب الأمم المتحدة في جنيف
- ٣٠ - مكتب الأمم المتحدة في نيروبي
- ٣١ - مكتب الأمم المتحدة في فيينا

المرفق الثاني

المنهجية المستخدمة في إجراء هذه الدراسة

١ - في عملية جمع تقارير التقييم عن الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، قام المكتب مستقلاً في البداية بتحديد المصادر المتاحة التي يمكن الحصول منها على التقييمات، بما في ذلك المواقع الشبكية للبرامج. وعندئذ طلب المكتب إلى مسؤولي الاتصال بالبرامج أن يؤكدوا وجود و/أو يقدموا تقارير إضافية عن فترة السنتين. ومن بين ٣١ برنامجاً في هذه الدراسة: أكد وجود و/أو قام بتقديم تقارير تقييم ١٨ برنامجاً؛ وكان هناك ١١ برنامجاً لم تتم فيها تقييمات (بالتعريف الإجرائي الذي يستخدمه المكتب)؛ وبرنامج واحد (إدارة عمليات حفظ السلام) لم يقدم جميع تقارير التقييم الخاصة به في تاريخ التحليل؛ وبرنامج آخر (إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات) لم يقدم أية تقارير حتى الموعد النهائي لتقديم التقارير.

٢ - وقد بدأت التقييمات التي قدمت إلى المكتب خلال فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وانتهت بحلول ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. وقد حصل المكتب على ما مجموعه ٢٠١ تقرير تم استعراضها كلها استعراضاً أولياً للتحقق من أن التعريف الإجرائي الذي وضعه المكتب للتقييم منطبق عليها. وبعد ذلك قام فريق من المكتب بالتحقق مما إذا كانت التقارير التي اعتبرت مشكوكاً فيها في الاستعراض الأولي مطابقة للتعريف الذي يأخذ به المكتب. ومن بين ٤٠ تقريراً تم استعراضها، تقرر أن ٣٣ منها لا تعتبر تقارير تقييم ولهذا تم استبعادها من الدراسة التي تجرى كل سنتين. وهكذا كانت مجموعة تقارير التقييم التي تقرر في النهاية تقييمها تتألف من ١٦٨ تقريراً، منها ثلاثة تقييمات أجراها المكتب على نطاق الأمانة العامة.

٣ - وللقيام بالاستعراض الكمي لخصائص تقارير التقييم، اختار المكتب عينة غير عشوائية تتألف من ٧٥ تقريراً من مجموعة تقارير التقييم التي تم الحصول عليها وعددها ١٦٨ تقييماً. وبالنسبة للإدارات التي تمت فيها خمسة تقييمات أو أقل في فترة السنتين، أدخلت جميع التقارير في العينة. أما بالنسبة للإدارات التي تمت فيها أكثر من خمسة تقييمات، فقد أخذت من كل منها عينة مقصودة تتألف من خمسة تقارير. وقد طبقت في اختيار هذه العينة المعايير التالية: مزيج متوازن من التقارير التي تمت في عام ٢٠٠٦ والتقارير التي تمت في عام ٢٠٠٧؛ ومزيج متوازن من التقارير التي قدمت عن تقييمات منتصف المدة مقابل التقارير النهائية؛ ومزيج متوازن من التقييمات التي تمت على مستويات مختلفة؛ ومزيج متوازن من التقارير التي تغطي الموضوعات والمناطق الجغرافية/البلدان.

٤ - وللقيام بهذا التحليل الكمي، أُجري استعراض منظم باستخدام أداة مألوفة تشتمل على معايير موحدة لتقييم خصائص التقارير. ومن هذه المعايير معايير تتعلق عموماً بنطاق التقييم ومناطق التركيز ومعايير التقييم وفئات النتائج والاستنتاجات وفئات التوصيات.

٥ - وبالنسبة للتحليل الكيفي الأول للمجالات الأولوية، استعرض المكتب النتائج الرئيسية المستخلصة من عينة غير عشوائية تتألف من ٣٥ تقريراً (من بين التقارير الخمسة والسبعين المذكورة أعلاه) أعدت عن البرامج التي بها أنشطة تتصل بمجالات الأولوية الثمانية بالنسبة للمنظمة وصنف هذه النتائج إلى المجالات التالية: صون السلم والأمن؛ ونزع السلاح؛ وتشجيع النمو الاقتصادي المستدام والتنمية المستدامة؛ والتنمية في أفريقيا؛ وتعزيز حقوق الإنسان؛ والتنسيق الفعال لجهود المساعدة الإنسانية؛ وتعزيز العدالة والقانون الدولي؛ ومراقبة المخدرات ومنع الجريمة ومكافحة الإرهاب الدولي بجميع أشكاله ومظاهره.

٦ - وبالنسبة للتحليل الكيفي الثاني لسياسة البرامج وتصنيفها وتنفيذها، اختار المكتب عينة عشوائية شرائحية تتألف من ١٥ تقريراً (من بين التقارير الخمسة والسبعين المذكورة أعلاه). وقد وضعت هذه التقارير الخمسة والسبعون في ثلاث شرائح حسب مناطق التركيز فيها: تصميم البرامج، وإنجاز/تنفيذ البرامج، والتوجيهات المتعلقة بالسياسات. ومن كل شريحة تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من خمسة تقارير للحصول على ما مجموعه ١٥ تقريراً. وفي التحليل، استخدم برنامج حاسوبي للتحليل الكيفي للبيانات لتحديد ما ورد بتقارير العينة من نصوص تتعلق بمسائل سياسة البرامج وتصميمها وتنفيذها. وبعد ذلك أُجري تحليل مضمون لهذه النصوص لتحديد المواضيع والمسائل والاستنتاجات الرئيسية.

٧ - وبالنسبة لاستعراض التقييمات الشاملة الأربعة التي تمت على نطاق البرامج، تم تحليل التقارير تحليلًا منهجيًا لتحديد النتائج والاستنتاجات الرئيسية التي انتهى إليها التقييم على نطاق البرامج.

(توقيع) إنغا - بریت أهلينيوس

وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

٢٥ شباط/فبراير ٢٠٠٩