

Distr.: General  
20 March 2019  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الرابعة والسبعون

البندهان ١٣٨ و ١٤٦ من القائمة الأولى\*

تخطيط البرامج

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

## تعزيز دور التقييم وتطبيق نتائج التقييم على تصميم البرامج وتنفيذها وعلى التوجيهات المتعلقة بالسياسات

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

يقدم هذا التقرير لحة عن حالة التقييم في ٣١ من كيانات الأمم المتحدة خلال فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ من حيث تقييم الوظائف والموارد والممارسات. ويقدم التقرير أيضا تحليلا لعينة من التقييمات العالية الجودة التي تشمل مختلف عناصر الأداء التنظيمي، ويقترح خطة عمل مكتب خدمات الرقابة الداخلية في مجال التقييم لفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.

مقارنة بالفترة السابقة، أحرزت الكيانات تحسنا متواضعا في وظائف التقييم من حيث استقلالها التنظيمي ونواتجها، بما في ذلك زيادة العدد الإجمالي لتقارير التقييم وتحسن نوعيتها.

ومع ذلك، ظلت قدرات التقييم يعثرها النقص من عدة جوانب. فإن ستة كيانات فقط هي التي استوفت معيار الحد الأدنى التنظيمي من نفقات التقييم، وفي العموم ظلت تقديرات الإنفاق على التقييم دون مستوى المخصصات المدرجة في الميزانية، على غرار ما لوحظ أيضا في فترة السنتين السابقة. وبالإضافة إلى ذلك، لم تستوف تقارير التقييم المعايير المحددة على نطاق المنظومة فيما يتعلق بإدماج القضايا الجنسانية وقضايا حقوق الإنسان.

\* A/74/50



الرجاء إعادة استعمال الورق

170419 170419 19-04624 (A)



وعلى مستوى كل كيان من الكيانات، كان هناك تباين ملحوظ بين الكيانات التي واصلت تعزيز قدرات التقييم وتلك التي لم يطرأ فيها تحسن أو وقع فيها تراجع. وإن التزام الأمين العام بتعزيز ثقافة المساءلة والتقييم من خلال إنشاء إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءلة الامتثال - ولا سيما قسم التقييم التابع لها - فرصة قوية للتصدي للتحديات المشتركة من أجل المساعدة في سد تلك الفجوة. وقد تبين من عينة التقييمات التي تناولها التحليل أن نسبة مرضية من الأهداف البرنامجية المقررة قد تم تحقيقها. غير أنه في الحالات التي تناول فيها التحليل الفوائد على نطاق أوسع، لم يتسن العثور على ما يثبت تغييراً أوسع نطاقاً في معظم التقييمات. ومن عوامل الأداء الحاسمة القدرة على إقامة علاقات مع شركاء البرامج على مستويات متعددة. وقد اتضح أيضاً أن من عوامل الأداء المرضي جوانب من إدارة البرامج، مثل النهج القوية للتكيف، والممارسات الإدارية، والاتصالات.

ويقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية ثلاث توصيات هامة بهدف تعزيز التقييم:

- اعترافاً لما لمهام التقييم من حاجات خاصة لتحقيق بفعالية أهداف المنظمة في مجالي التعلم والمساءلة، ينبغي لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءلة الامتثال أن تعطي الأولوية لدعم الكيانات التي توجد لديها أكبر الثغرات في القدرات.
- ينبغي لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءلة الامتثال أن تعد وتصدر توجيهات تلزم البرامج بأن تراعي الدروس المستفادة من التقييمات وتدرجها فيما يكون لها في المستقبل من خطط وميزانيات.
- بتنسيق من إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساءلة الامتثال، ينبغي للكيانات أن تجري عمليات تقييم مشتركة في المجالات الشاملة التي يكون لها إسهام في أهداف التنمية المستدامة.

ويثير مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضاً المسائل التالية المتعلقة بخطة عمله في مجال التقييم التي قد ترغب لجنة البرنامج والتنسيق في أن تنظر فيها: (أ) تغيير وتيرة استعراضها لتقارير التقييم التي يعدها مكتب خدمات الرقابة الداخلية ليصبح الاستعراض سنوياً اعتباراً من عام ٢٠٢٠ خلال الفترة التجريبية للميزنة السنوية؛ (ب) في حال قيامها بذلك، استعراض ثلاثة تقييمات في السنة من ضمن القائمة المقترحة (انظر الجدول ٢).

## المحتويات

## الصفحة

٤	.....	أولا - مقدمة
٤	.....	ثانيا - المنهجية
٦	.....	ثالثا - حالة لتقييم
٦	.....	ألف - تعزيز المجالات الرئيسية لمهمة التقييم وممارساته من حيث الهيكل والسياسات وجودة التقارير
		باء - استمرار الصعوبات الهيكلية التي تعاني منها قدرات التقييم، بما في ذلك أوجه القصور في استيفاء
١١	.....	المعايير المؤسسية من حيث موارد التقييم ومعايير وثقافته
١٧	.....	جيم - استخدام التقييم يختلف من كيان لآخر ونظم التتبع تتفاوت
		دال - أشارت التقييمات إلى أن الكيانات تحقق الأهداف المباشرة، ولكنها كثيرا ما لا ترقى إلى إحداث
٢١	.....	تغيير أوسع نطاقا
٢٤		هاء - ظلت الكيانات تواجه تحديات مشتركة تعوق مهام التقييم لكل كيان منها ٢٤
٢٦		رابعا - متابعة الإجراءات التي أوصت بها لجنة البرنامج والتنسيق
٢٦	.....	خامسا - استنتاجات
٢٧	.....	سادسا - التوصيات
٢٨	.....	سابعا - خطة عمل التقييم
٣١	.....	ثامنا - مسائل تُعرض على نظر لجنة البرنامج والتنسيق
		المرفقات
٣٢	.....	الأول - الكيانات المدرجة في الدراسة مصنفة إلى مجموعتين
٣٤	.....	الثاني - التعليقات الواردة من الكيانات على مشروع التقرير

## أولا - مقدمة

- ١ - إن التقييم عنصر رئيسي من عناصر دورة البرمجة في الأمم المتحدة، الغاية منه تعزيز الأداء والنتائج من خلال زيادة المساءلة والتعلم. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم لمحة عامة منهجية عن حالة التقييم في الأمم المتحدة خلال فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ في ٣١ من الكيانات بهدف الإسهام في تعزيز التقييم في المنظمة<sup>(١)</sup>. وتُجرى الدراسة منذ عام ١٩٩٤، وهذه هي الدراسة السادسة عشرة في سلسلة يجري إعدادها كل سنتين منذ عام ١٩٨٨. ووفقا للولاية المحددة لها، تشمل الدراسة استعراضا للحالة الراهنة لوظائف التقييم من حيث هيكلها وقدراتها وممارساتها<sup>(٢)</sup>.
- ٢ - وقد طُلب من الكيانات الإدلاء بتعليقاتها على مشروع التقرير، وأدرجت التعليقات في التقرير النهائي (انظر المرفق الثاني).

## ثانيا - المنهجية

- ٣ - لقد ركزت الدراسة الحالية على الأسئلة التالية:
  - ما الحالة الراهنة للتقييم في ضوء مؤشرات جدول المكتب لتتبع التقييم<sup>(٣)</sup>؟
  - كيف كان استخدام التقييمات وما مدى جدواها بصورة عامة؟
  - ما الاتجاهات الرئيسية للأداء التي حددتها التقييمات وما القيمة التي أضفها التقييمات إلى إعداد البرامج؟
  - ما المطلوب لتعزيز مهمة التقييم؟
- ٤ - لقد جُمعت البيانات في الفترة بين تموز/يوليه وتشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٨. واستُخلصت الأدلة من تثلث المصادر الوثائقية والمقابلات والتحليلات المجمعة بالطرق التالية:

(١) يشمل نطاق الدراسة الأمانة العامة وثلاثة كيانات غير تابعة للأمانة العامة تخضع لرقابة المكتب، وهي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) (انظر المرفق الأول). وكان لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني جهة تنسيق مشتركة، ولذلك تم التعامل معهما كأحد الكيان واحد. وأدرجت تقييمات مكتب دعم بناء السلام ضمن التقييم الخاص بإدارة الشؤون السياسية. واستُبعد المكتب التنفيذي للأمين العام من استقصاء جهات التنسيق وتحليل جدول تتبع التقييمات. وأدرجت تقارير مختارة من تقارير مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقييم الجودة وكذلك في استعراض التقييم والموجز التجميعي للتقارير المشمولة في العينة، ولكن المكتب لم تشمله العمليات الأخرى لجمع البيانات وتحليلها.

(٢) انظر الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورسد التنفيذ وأساليب التقييم (ST/SGB/2018/3). نوع التقييم الذي تجرته الكيانات المشمولة بالدراسة يرد تعريفه في الأنظمة والقواعد بأنه "تقييم ذاتي"، وهو مرادف لمصطلح "التقييم" المستخدم في هذا التقرير. ومن ثم، فإن التقييمات المستقلة التي يجريها مكتب خدمات الرقابة الداخلية ليست مشمولة، عدا ما ذكر أعلاه. والتقييمات اللامركزية ليست مفصلة بتصنيفاتها في هذا التقرير.

(٣) ينشر مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقارير عن جداول تتبع التقييمات في الأمم المتحدة لتتوافق التقارير التي يقدمها عن التقييم إلى الجمعية العامة كل سنتين. وأحدث تقرير عن جدول التتبع (IED-19-002)، وهو يستند إلى البيانات المستخدمة في هذه الدراسة، متاح على الموقع الشبكي لمكتب الرقابة الداخلية (<https://oios.un.org/page?slug=evaluation-report>).

- فرز الوثائق وتصنيف ٤٣٩ من تقارير التقييم المقدمة من ٢٦ كياناً لإدراجها في فئة التقييمات
  - أعمال قواعد ومعايير التقييم التي يتبعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم<sup>(٤)</sup> وتقييم عينة مختارة بطريقة غير عشوائية تتكون من ١٠٠ من تقارير التقييم المقدمة من ٢١ كياناً تستوفي تقاريرها معايير الفرز<sup>(٥)</sup>
  - الاستعراض الوثائقي لسياسات الكيانات وخطط عملها ووثائقها المتصلة بإجراءات التقييم وفقاً لمعايير الجودة المعمول بها
  - استقصاء آراء جهات التنسيق في الكيانات بشأن الجوانب الهيكلية والمالية والعملية لوظائف التقييم (بمعدل استجابة نسبته ١٠٠ في المائة من ٣٠ كياناً)
  - مقابلات شبه منظمة مع جهات التنسيق في ٣١ الكيانات، بما في ذلك مع كبار المديرين في خمسة كيانات مختارة
  - استقصاء آراء عينة عشوائية من ١٧٢٧ من الموظفين مديري البرامج<sup>(٦)</sup> بشأن بعدي جودة التقييم واستخدامه (بمعدل استجابة نسبته ٤١ في المائة من ٧٠٨ موظفين)<sup>(٧)</sup>
  - التحليل الكمي القائم على البيانات النصية لجميع تقارير التقييم بحثاً عن الكلمات الرئيسية المتعلقة بمجالات أهداف التنمية المستدامة والمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان
  - تحليل الموارد المالية على أساس ملزمات الميزانية والبيانات المقدمة من مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات
  - استعراض مجموعة فرعية من ٥٤ من تقارير التقييم العالية الجودة من جميع الجوانب المتعلقة بفعالية البرامج وقدرات الرصد والتقييم وعوامل الأداء<sup>(٨)</sup>
- ٥ - واجهت الدراسة قيوداً تتعلق أساساً بطبيعة الإبلاغ الذاتي بهدف جمع الوثائق ونطاق أخذ العينات لتقييم تقارير التقييم. وفي إطار استراتيجية للتخفيف من حدة هذه القيود، أُجري تأكيد ثلاثي من التحليلات بالاعتماد على بيانات من مصادر متعددة لتعزيز نتائج الدراسة. بيد أن البيانات المالية المبلغ عنها ذاتياً لم يتم التحقق منها على نحو مستقل، ومن ثم فهي تعطي أرقاماً تقديرية للنفقات وليس

(٤) فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "قواعد ومعايير التقييم"، ٢٠١٦. متاح من الرابط التالي: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

(٥) لم يشمل تقييم الجودة تقارير التقييم الثلاثة لكل من إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات ومكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا بسبب تأخر تقديمها.

(٦) العينة المستهدفة كانت من الرتب ف-٤ و ف-٥ و مد-١ و مد-٢. لم يشمل الاستقصاء موظفي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لطلب مقدم في هذا الصدد.

(٧) شكلت الاستجابة عينة تمثيلية من الناحية الإحصائية لمديري البرامج في جميع الكيانات بحدود ثقة نسبتها ٩٩ في المائة وبهامش خطأ نسبته ٥ في المائة.

(٨) مجموعة فرعية من أصل ١٠٠ تقرير تم تقييم نوعيتها. معايير مقتبسة من التوجيهات التي أصدرتها في عام ٢٠١٢ شبكة تقييم التنمية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن تقييم الفعالية التنظيمية المتعددة الأطراف.

أرقاماً مؤكدة بعد التمحيص. ولم تكن عينة التقارير التي خضعت لتقييم الجودة تمثل بشكل كامل التقييمات التي أجرتها بعض الكيانات في فترة السنتين.

### ثالثاً - حالة لتقييم

#### ألف - تعزيز المجالات الرئيسية لمهمة التقييم وممارساته من حيث الهيكل والسياسات وجودة التقارير

حصول تحسن طفيف في إضفاء الطابع الرسمي على استقلال وظائف التقييم

٦ - الاستقلال التنظيمي<sup>(٩)</sup> لوظائف التقييم يتحدد في جزء منه بطابعها الهيكلي الذي يدل على استقلاليتها في تحديد جدول أعمال التقييم وفي اضطلاعها بمهامها بأقل قدر من التدخل. وبينما ظلت معظم الكيانات على نفس المستوى من الاستقلال التنظيمي، أبلغ كيانات عن ارتفاع مستوى الاستقلال منذ الفترة السابقة (انظر الجدول ١).

الجدول ١

#### هيكل وظائف التقييم حتى نهاية عام ٢٠١٧

وحدة تقييم مستقلة	شعبة متعددة الوظائف	شعبة متعددة الوظائف (تشمل أنشطة أخرى داخل وحدة غير مكرسة للتقييم)	لا وجود لوحدة تقييم مع لا وجود لوحدة تقييم ولا وجود	وحدة غير مكرسة للتقييم
إدارة شؤون الإعلام	إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات	إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية <sup>(١)</sup>	إدارة الشؤون الإدارية	مكتب شؤون نزع السلاح
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	إدارة الدعم الميداني/إدارة عمليات حفظ السلام	اللجنة الاقتصادية لأوروبا	مكتب الممثل السامي لأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية	مكتب الأمم المتحدة في نيروبي
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	إدارة الشؤون السياسية <sup>(٢)</sup>	اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	مكتب الشؤون القانونية	مكتب الأمم المتحدة في فيينا
ممثل الأمم المتحدة	إدارة شؤون السلامة والأمن	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا	مكتب شؤون الفضاء الخارجي	
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	اللجنة الاقتصادية لأفريقيا		مكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا	
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ		مكتب الأمم المتحدة في جنيف	
هيئة الأمم المتحدة للمرأة <sup>(٣)</sup>	مركز التجارة الدولية			
	مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية			
	مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان			

(٩) وفق التعريف الوارد في قواعد ومعايير التقييم التي يتبعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

وحدة تقييم مستقلة	شعبة متعددة الوظائف	شعبة متعددة الوظائف (تشمل أنشطة أخرى داخل لا وجود لوحدة تقييم مع لا وجود لوحدة تقييم ولا وجود وحدة غير مكرسة للتقييم)	شعبة متعددة الوظائف	شعبة متعددة الوظائف (تشمل أنشطة أخرى داخل لا وجود لوحدة تقييم مع لا وجود لوحدة تقييم ولا وجود وحدة غير مكرسة للتقييم)
-------------------	---------------------	---	---------------------	---

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)

المصادر: استقصاء آراء جهات التنسيق.

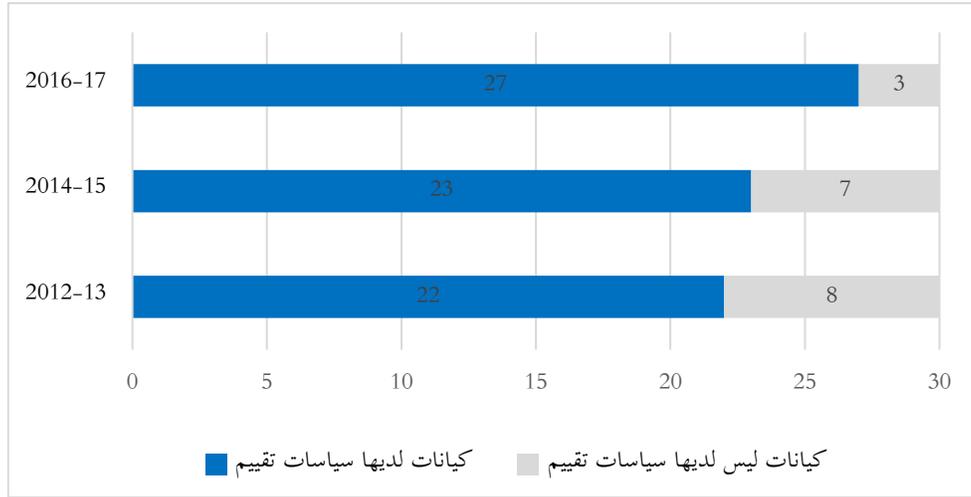
- (أ) زيادة الاستقلال التنظيمي بالمقارنة مع فترة السنتين السابقة.
- (ب) أنشأت هيئة الأمم المتحدة للمرأة وحدة مكرسة للتقييم ضمن شعبة متعددة الوظائف في كانون الثاني/يناير ٢٠١٨ بعد أن وافق المجلس التنفيذي على الجمع في مكان واحد بين دائرة التقييم المستقل ووظيفة مراجعة الحسابات في آب/أغسطس ٢٠١٧ (انظر UNW/2018/4).

٧ - ينم مستوى التبعية الإدارية لأرفع موظفي التقييم عن مدى استقلالية وظيفة التقييم في التخطيط لعملها وتقديم نتائجها إلى جهة اتخاذ القرار ذات المستوى المناسب. وقد نقلت ثلاثة كيانات هذا المستوى الإداري إلى رئيس الكيان، ليصل عدد الكيانات التي تعمل بهذا الترتيب إلى ١٧ كياناً. وفي بعض الحالات، أفضت التحسينات الشكلية في وظائف التقييم إلى مكاسب هيكلية ملموسة. فقد قامت إدارة الشؤون السياسية، على سبيل المثال، بنقل وظيفة التقييم إلى مكتب وكيل الأمين العام وأنشأت لها وظيفة مكرسة. وأفادت ثلاثة كيانات أن مستوى التبعية الإدارية تغير بحيث انخفضت درجة الاستقلالية، وهذه الكيانات هي إدارة الدعم الميداني/إدارة عمليات حفظ السلام، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، وإدارة الشؤون الإدارية.

**جميع الكيانات، باستثناء ثلاثة، اعتمدت سياسات للتقييم، وقامت أخرى بتعزيز ما كان قائماً لديها من سياسات**

٨ - وضعت أربعة كيانات سياسات جديدة للتقييم خلال فترة السنتين (انظر الشكل الأول)، ونقح ١١ كياناً سياساتها، فزاد بذلك الوضوح في تحديد الغرض من التقييم وفي خطط التقييم وأوجه ارتباطه بإدارة المعارف. وأفاد معظم الكيانات أن التعلم المؤسسي والمساءلة وتحسين الأداء هي الأهداف الرئيسية لوظيفة التقييم لديها. غير أن الاستعراض كشف أيضاً مجالات ظلت في حالة من الضعف، ولا سيما تعميم مراعاة حقوق الإنسان وتحديد اختصاصات الجهة القائمة بالتقييم. ولم تكن السياسات تشمل دائماً معايير التقييم، والأطر المؤسسية، وضمان الجودة، وإعلان النتائج ونشرها، وممارسات تعميم مراعاة المنظور الجنساني. وظلت المكاتب الموجودة خارج المقر دون سياسات على الرغم من أنها نظرت في وضع سياسة تقييم مشتركة.

## الشكل الأول سياسات التقييم الحالية



المصدر: استعراض وثائق السياسات.

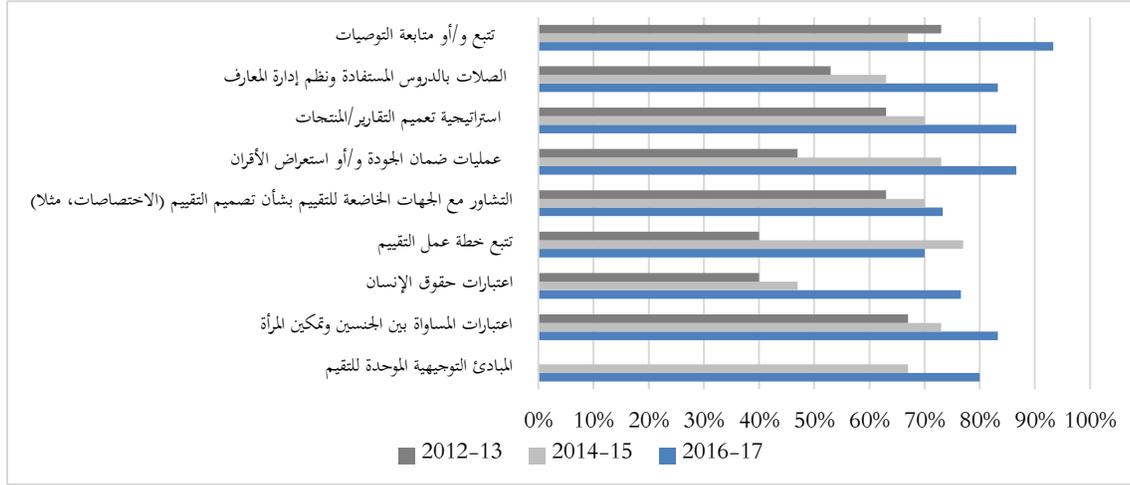
### لقد زاد عدد الكيانات التي تستخدم واحداً أو أكثر من إجراءات التقييم الرئيسية

٩ - أبلغ ٢٨ كيانا عن استخدام واحد أو أكثر من الإجراءات لدعم أعمال التقييم خلال فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧، في مقابل ٢٣ كيانا في السابق<sup>(١٠)</sup>. وكانت هناك زيادات في نسبة الكيانات التي تبلغ عن استخدامها جميع إجراءات التقييم الرئيسية، باستثناء تتبع خطط عمل التقييمات (انظر الشكل الثاني). ومن الممارسات الجيدة الجديدة بالتنويه قيام مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة بوضع وتشغيل أداة إلكترونية للتقييم (Unite Evaluation) التي تتيح التتبع المنهجي لميزانية المكتب المخصصة للتقييم، ولأنشطة التقييم وما تسفر عنه من نتائج وتوصيات<sup>(١١)</sup>.

(١٠) مبلغ عنها ذاتياً، ولم يتحقق منها مكتب خدمات الرقابة الداخلية على نحو مستقل.

(١١) أداة التقييم الإلكترونية تطبيق شبكي يتيح للمكتب المعني بالمخدرات والجريمة إدارة التقييم بطريقة منهجية وتجميع التقارير المتعلقة بنتائج التقييم، من بين أمور أخرى.

## الشكل الثاني إدراج الإجراءات في ممارسات التقييم

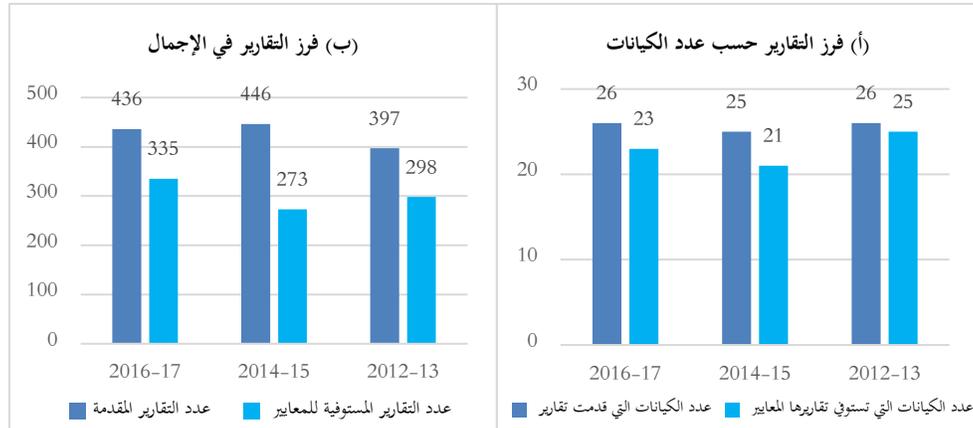


المصادر: استقصاء آراء جهات التنسيق.

### زاد عدد تقارير التقييم الصادرة خلال فترة السنتين وشهدت نوعية التقارير عموما بعض التحسن

١٠ - لقد ارتفع عدد تقارير التقييم المستوفية لمعايير فرز مكتب خدمات الرقابة الداخلية ليصل إلى ٣٣٥ تقريرا، بزيادة نسبتها ٢٣ في المائة عن عددها في فترة السنتين السابقة، وهو ٢٧٣ تقريرا. وتعزى هذه الزيادة في المقام الأول إلى إعداد بضعة كيانات لكثير من هذه التقارير، حيث أعد كل من هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ٧٥ تقييما لكل واحد منهما. ولذلك فإن عدد الكيانات التي أعدت تقارير تقييم شهد زيادة طفيفة (انظر الشكل الثالث (أ)).

### الشكل الثالث فرز تقارير التقييم



المصادر: استعراض وثائق التقارير.

١١ - مقارنة بفترتي السنتين السابقتين، تحسنت النوعية العامة للتقارير إلى حد ما: ٥٥ في المائة من العينة المختارة من التقارير صُنفت في الإجمال بأنها عالية الجودة، بالمقارنة مع ٤٧ في المائة في الفترة السابقة<sup>(١٢)</sup>. وفي المتوسط، كانت جودة التقييم أعلى بقليل من حيث ستة من سبعة معايير (انظر الشكل الرابع). وظلت الاستنتاجات والدروس المستفادة هما المعيار الأدنى تقييماً، مع استثناء المعايير المتعلقة بالاعتبارات الجنسانية واعتبارات حقوق الإنسان<sup>(١٣)</sup>.

### الشكل الرابع متوسط جودة تقارير التقييم على مر الزمن



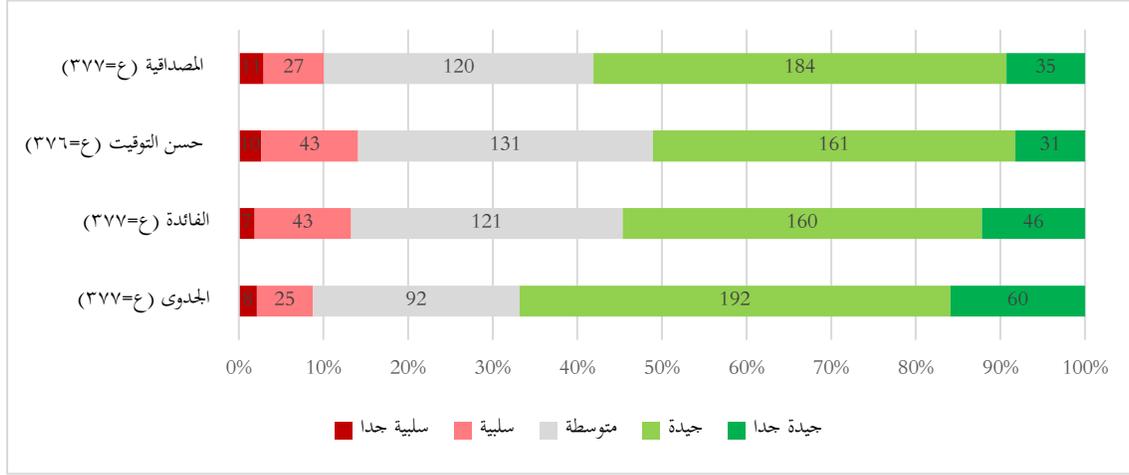
المصادر: تقييم الجودة.

١٢ - كان رأي الموظفين في التقييمات معبراً عن الرضا بوجه عام، حيث كان نحو ٦٠ في المائة من الآراء إيجابية، وكانت نسبة الرضا أعلى لدى المديرين. وأعرب الموظفون أيضاً عن تقديرات إيجابية إلى حد بعيد لجوانب التقييمات المتعلقة بالمصادقية (٥٨ في المائة)، وحسن التوقيت (٥١ في المائة)، والأهمية (٦٧ في المائة) (انظر الشكل الخامس).

(١٢) التقارير الأعلى جودة صُنفت باعتبارها جيدة أو جيدة جداً. وبعض المعايير المستخدمة لتقييم الجودة تم تعديلها مقارنة بالفترة السابقة. وأدرجت خمسة من تقييمات مكتب خدمات الرقابة الداخلية في استعراض تقييم الجودة.

(١٣) تم تقييم المعيار المتعلق بالاعتبارات الجنسانية والاعتبارات المتعلقة بحقوق الإنسان وفق مقياس مختلف بغية مواءمته مع خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ولذلك أُدرج منفصلاً في الشكل الثالث.

الشكل الخامس  
انطباعات الموظفين عن جودة التقييم من مختلف أبعادها



المصدر: استطلاع لآراء الموظفين.

مختصر: ع، عدد المجيبين.

١٣- وقد حُددت، مع ذلك، مواطن ضعف مشتركة بين مختلف التقييمات التي شملتها العينة. فإن ٤٤ في المائة من التقارير تضمنت توصيات على قدر كبير من الغموض وتحتاج إلى أن تكون أكثر دقة وقابلية للتنفيذ، وجاءت ٥٨ في المائة من التقارير دون المستوى المطلوب من حيث معيار الجودة المتعلق بصياغة استنتاجات منطقية تضيف قيمة إلى النتائج التي تتوصل إليها.

#### باء - استمرار الصعوبات الهيكلية التي تعاني منها قدرات التقييم، بما في ذلك أوجه القصور في استيفاء المعايير المؤسسية من حيث موارد التقييم ومعايره وثقافته

من الكيانات ما كان له نشاط قليل في مجال التقييم أو لم يكن له أي نشاط إطلاقاً وإن أُدرجت موارد في الميزانية لهذا الغرض، الأمر الذي يؤكد استمرار المشاكل في مواءمة الميزانيات مع الأنشطة والنواتج<sup>(١٤)</sup>

١٤ - لقد زادت الموارد المخصصة في الميزانية للرصد والتقييم في جميع الكيانات التي تشملها الدراسة لتصل إلى ٦٧,٩ مليون دولار في فترة ٢٠١٦-٢٠١٧ مقابل ٥٦,٦ مليون دولار في فترة السنتين السابقتين، استناداً إلى بيانات مبلغ عنها ذاتياً. وعلى مستوى الكيانات، تراوحت الميزانيات بين ٤٠٠ و٦٠ دولار و١٤,١ مليون دولار. حينما تُحسب هذه الأرقام المتعلقة بالرصد والتقييم في شكل نسبة مئوية من نفقات البرامج، فهي تتراوح بين ٠,٠٢ في المائة و ٤,٥٨ في المائة. وبلغ ما أُدرج في الميزانية من موارد

(١٤) هذه النتيجة وردت لأول مرة في تقرير فترة السنتين السابقة (A/72/72)، حيث صيغت حينها التوصية التالية لتسري على فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩: ينبغي مواءمة ميزنة موارد التقييم بشكل أفضل مع خطط التقييم، وينبغي أن تنعكس نواتج التقييم بشكل أفضل في هذه الخطط والميزانيات.

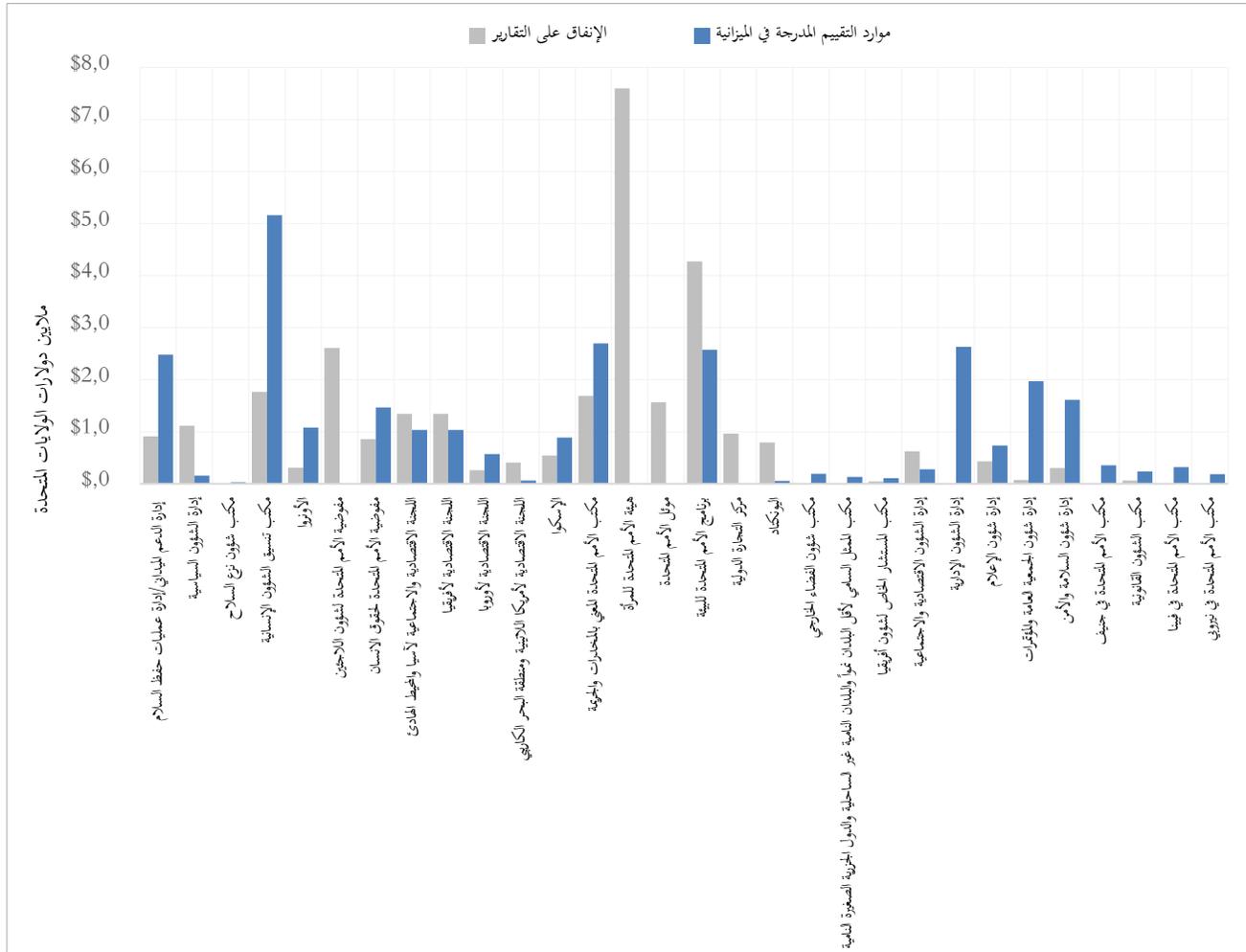
مخصصة للتقييم على وجه التحديد ما مجموعه ٢٨ مليون دولار لفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، مقابل ٢٦,٤ مليون دولار لفترة ٢٠١٤-٢٠١٥.

١٥ - باعتماد النهج القائم على النواتج<sup>(١٥)</sup>، قُدر الإنفاق على تقارير التقييم على مستوى كلي خلال فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ بمبلغ ٢٩,٩ مليون دولار، بعد أن كان المبلغ في حدود ١٩,٥ مليون دولار في السابق. ويمكن إرجاع هذا إلى حد كبير إلى ما حصل في بضع كيانات من تغيرات في الموارد<sup>(١٦)</sup>. وهذه النفقات المقدرة للتقييمات قدمها ٢٣ كيانا من الكيانات الثلاثين المشمولة بهذا التحليل، وتراوحت بين ٦٥٠ ٤٤ دولار و ٧,٦ ملايين دولار. واستنادا إلى هذه التقديرات، كان إنفاق ١٨ كيانا أقل من ميزانياتها المقررة للتقييم (انظر الشكل السادس). ولم يتم إعداد أي تقارير من تقارير التقييم من قبل إدارة الشؤون الإدارية، ومكتب شؤون نزع السلاح، ومكتب الممثل السامي المعني بأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، ومكتب شؤون الفضاء الخارجي، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، رغم أنها أدرجت اعتمادات للتقييم في ميزانياتها.

(١٥) استنادا إلى ردود جهات التنسيق على الاستبيان، قدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية تكاليف التقييمات التي تم إعدادها خلال فترة السنتين.

(١٦) كان ما يقرب من نصف الزيادة في هيئة الأمم المتحدة للمرأة. وعلق بعض الكيانات أن الزيادة تتعلق بتقييم الأنشطة الخارجة عن الميزانية التي لم تدرج في الميزانية.

## الشكل السادس ميزانيات التقييم ونفقات الإبلاغ حسب الكيانات

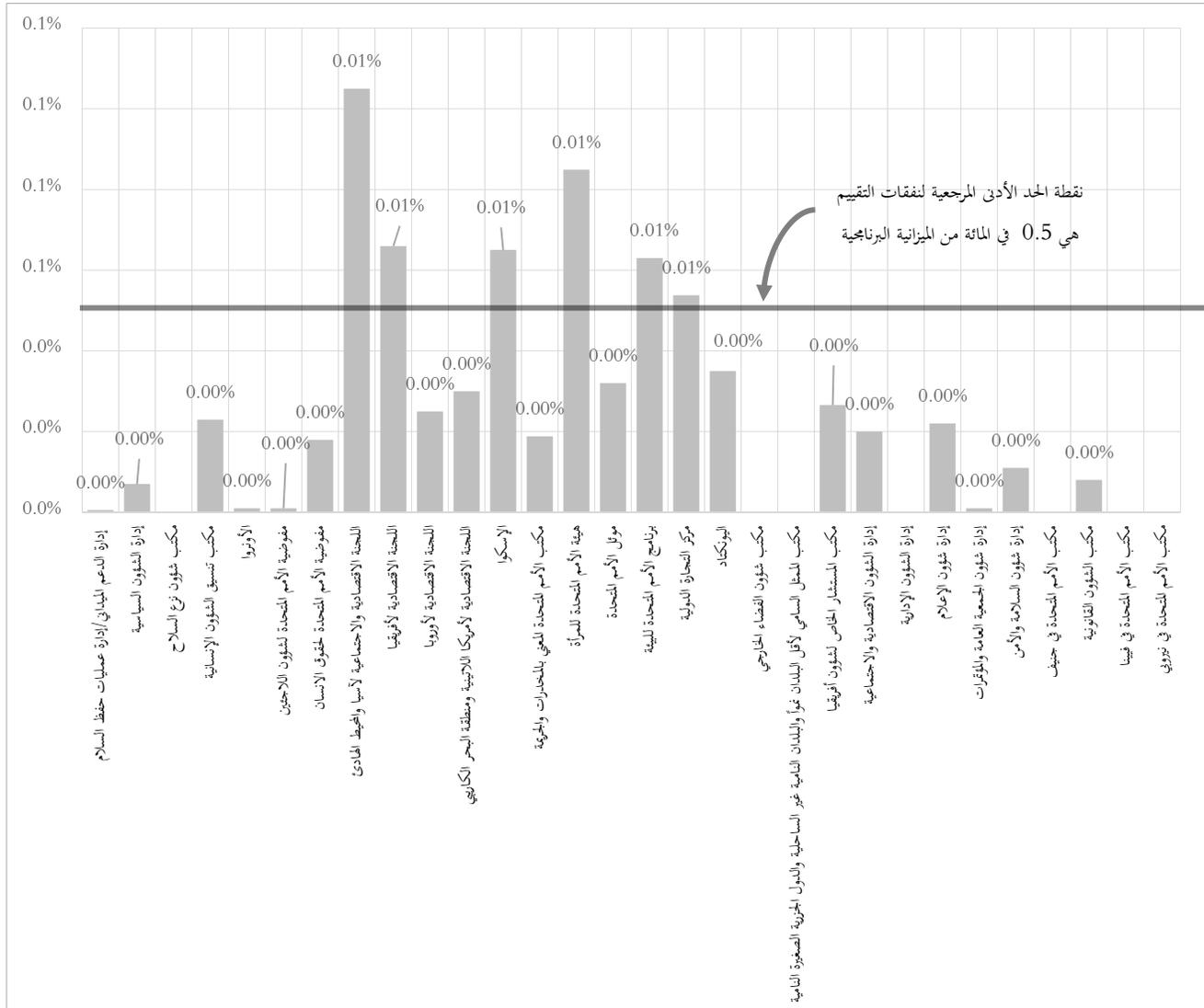


المصادر: إدارة الشؤون الإدارية، مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات (الميزانيات) واستقصاء آراء جهات التنسيق (النفقات).

ملاحظة: استثنى مركز التجارة الدولية ومفوضية شؤون اللاجئين من موارد التقييم المدرجة في الميزانية، لأنهما لا يتيحان بيانات الرصد والتقييم في عملية الميزنة؛ وأما هيئة الأمم المتحدة للمرأة فقد قامت بتتبع الميزنة المخصصة للتقييمات المركزية واللامركزية، ولكنها لم تقم بتجميع الميزانيات على أساس سنوي.

١٦ - وأفادت بعض الكيانات أنها نفذت أنشطة تقييم أخرى، يُقدر مجموع نفقاتها بنحو ١٣,٨ مليون دولار، من قبيل توفير التوجيه والتدريب الداخليين، والعمل على مستوى المنظومة مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم و/أو خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والأنشطة المتصلة بالدروس المستفادة وإدارة المعارف. وبصرف النظر عما أبلغ عنه من إنفاق على أنشطة التقييم الأخرى، تبقى ثمة مشاكل مردها إلى أن التقديرات المالية لنفقات التقييم غير دقيقة وربما كانت مضللة.

لقد زادت القيمة الاسمية لنفقات التقييم منذ فترة السنتين الأخيرة، غير أن قيمتها باعتبارها نسبة مئوية من الميزانيات البرنامجية ظلت في العموم دون النقاط المقاييس المؤسسية ١٧ - بلغ متوسط الإنفاق على تقارير التقييم ٠,٣١ في المائة من الميزانيات الإجمالية، وهي نسبة أقل من النطاق الذي أشارت إليه وحدة التفتيش المشتركة<sup>(١٧)</sup>. ومن منظور تفصيلي، تجاوزت ستة كيانات نقطة الحد الأدنى المرجعية المحددة في تخصيص ٠,٥ في المائة من ميزانيتها البرنامجية للتقييم (انظر الشكل السابع).



المصادر: ملزمات الميزانية واستقصاء آراء جهات التنسيق.

(١٧) أفادت وحدة التفتيش المشتركة أن تخصيص ما بين ٠,٥ و ٣ في المائة من النفقات المؤسسية للتقييم هو ما ينبغي اعتباره نقطة مرجعية. والتباين متوقع بالنظر إلى اختلاف الغرض من وظيفة التقييم، ونوع التقييم المضطلع به، ووفورات الحجم المحققة، بما في ذلك ما يعود منها إلى حجم الكيان (انظر [JIU/REP/2014/6](#)، الفقرة ٧٧).

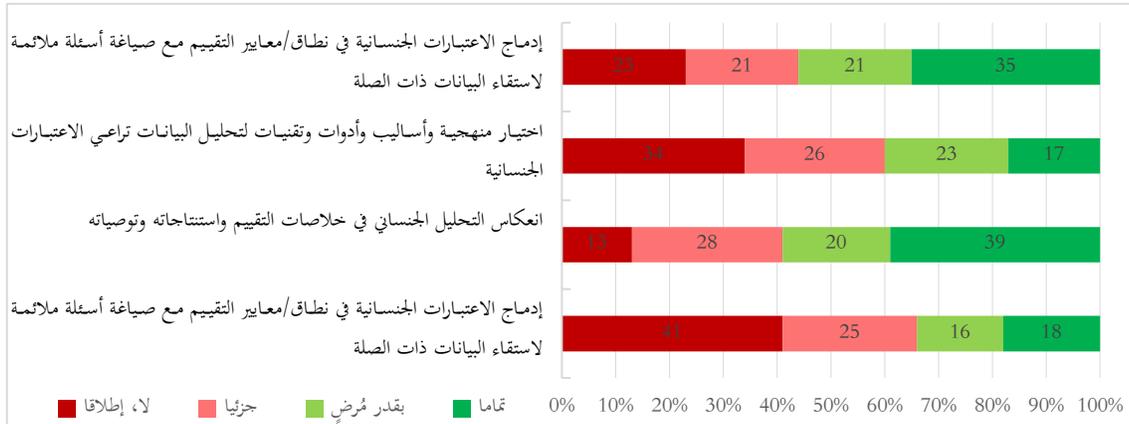
رغم أن قواعد الأمم المتحدة المتعلقة بحقوق الإنسان والاعتبارات الجنسانية روعيت على العموم في سياسات وإجراءات التقييم، فإنها لم تدمج على نحو ملائم في تقارير التقييم

١٨ - أبلغت الكيانات عن حصول ارتفاع في مستوى مراعاة الاعتبارات الجنسانية والاعتبارات المتعلقة بحقوق الإنسان في إجراءاتها: فقد أبلغ ٨٣ في المائة من الكيانات بأن إجراءاتها تدرج الاعتبارات الجنسانية في ممارسات التقييم، مقابل ٧٣ في المائة في الفترة السابقة؛ وأبلغ ٧٧ في المائة بأن إجراءاتها تراعي الاعتبارات المتعلقة بحقوق الإنسان، مقابل ٤٧ في المائة في الفترة السابقة (انظر الشكل الثالث). وتشمل معظم السياسات قواعد بشأن الاعتبارات الجنسانية والاعتبارات المتعلقة بحقوق الإنسان: ٧٨ في المائة منها صُنفت باعتبارها تراعي إلى حد ما أو تراعي بالكامل الاعتبارات الجنسانية، و ٦٧ في المائة صُنفت باعتبارها تراعي إلى حد ما أو تراعي بالكامل الاعتبارات المتعلقة بحقوق الإنسان.

١٩ - بيد أن إدماج هذه الاعتبارات، الجنساني منها وما كان متعلقاً بحقوق الإنسان، كان أضعف نسبياً في تقارير التقييم. فحين النظر إلى المجالات الأربعة التي شملها القياس في هذه المعايير، يتبين أن بين ٤٠ و ٦٠ في المائة منها كانت من نوعية دون المستوى المُرضي (انظر الشكل الثامن). وثلثا التقارير روعيت فيها إما جزئياً أو لم تُراع فيها إطلاقاً قضايا حقوق الإنسان. ولم تراعى الاعتبارات الجنسانية بصورة مرضية في منهجية التقييم المتبعة في ٦٠ في المائة من التقارير. وفي المتوسط، كانت نتائج تقييم الجودة من حيث مجمل المعايير المتعلقة بالاعتبارات الجنسانية على نفس المستوى مع التقرير المتعلق بخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لعام ٢٠١٧، حيث لم تستوف متطلبات إدماج القضايا الجنسانية في نطاق و/أو تصميم التقييم إدماجاً ملموساً<sup>(١٨)</sup>.

### الشكل الثامن

#### إدماج الاعتبارات الجنسانية واعتبارات حقوق الإنسان في تقارير التقييم



المصادر: تقييم الجودة.

مختصر: ع، عدد تقارير التقييم.

(١٨) بلغ متوسط درجة استعراض التقييمات ٥,٨٧. سلم الدرجات الذي طُبّق في خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة هو: صفر-٣,٤٩ = لا يستوفي المتطلبات؛ ٣,٤٩-٦,٤٩ = قريب من استيفاء المتطلبات؛ ٦,٥٠-٩,٠ = يستوفي المتطلبات.

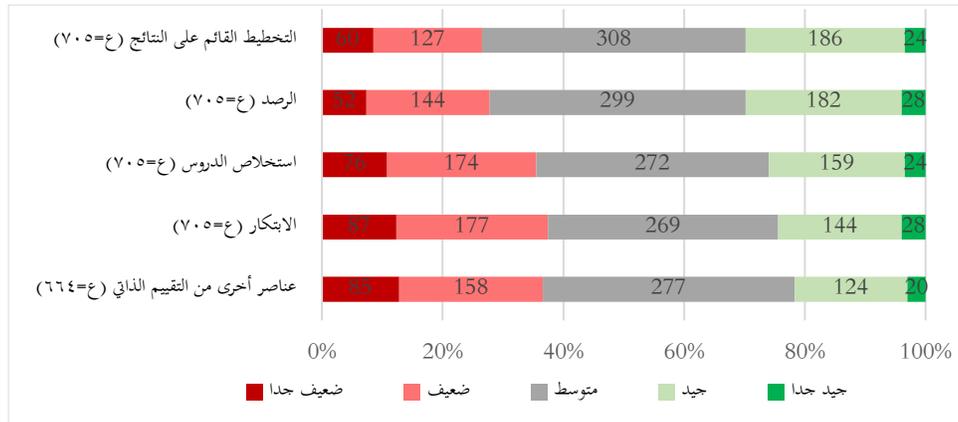
٢٠ - على الرغم من أوجه القصور هذه، حققت سبعة كيانات تغييرات إيجابية في هذه المجالات بنجاحها في دمج الأبعاد الجنسانية وأبعاد حقوق الإنسان في سياساتها الخاصة بالتقييم وفي تقاريرها عن التقييم<sup>(١٩)</sup>. فمن تقارير التقييم الثلاثين الواردة من هذه المجموعة الفرعية المشكّلة من سبعة كيانات، تجاوزت تسعة تقارير المتطلبات المتعلقة بالاعتبارات الجنسانية واعتبارات حقوق الإنسان، بينما استوفى ١٦ تقريرا تلك المتطلبات. وإذا كان هذا الأمر دليلا على استمرار الجهود البناءة الرامية إلى ربط السياسات بالقوائم من التوجيهات والقواعد والمعايير المتعلقة بهذه المجالات البالغة الأهمية، فإنه يدل أيضا على استمرار الفجوة في الكيانات الأخرى.

ظلت الجهات المعنية تعتبر الثقافة المؤسسية عقبة كبرى أمام تعزيز التقييم، بما في ذلك من حيث أبعاد الرصد والتخطيط القائم على النتائج والتعلم

٢١ - لقد اعتبرت جهات التنسيق في الكيانات الحاجة إلى مواصلة بناء القدرات وتعزيز ثقافة التقييم من بين المجالات الرئيسية التي تتطلب المزيد من التحسينات لجعل التقييم جزءا لا يتجزأ من عمل المنظمة. واعتبر نصف تلك الجهات تقريرا أن الثقافة المؤسسية من العوامل الرئيسية التي تعترض تعزيز التقييم. وأعرب الموظفون الذين شملهم الاستبيان عن تقديرات متفاوتة بشأن أبعاد ثقافة التقييم، مع اعتبارهم الابتكار واستخلاص الدروس وغير ذلك من أنواع التقييم الذاتي هي المجالات الأضعف (انظر الشكل التاسع).

الشكل التاسع

آراء الموظفين بشأن أبعاد ثقافة التقييم



المصادر: استطلاع آراء الموظفين.

مختصر: ع، عدد المجيبين.

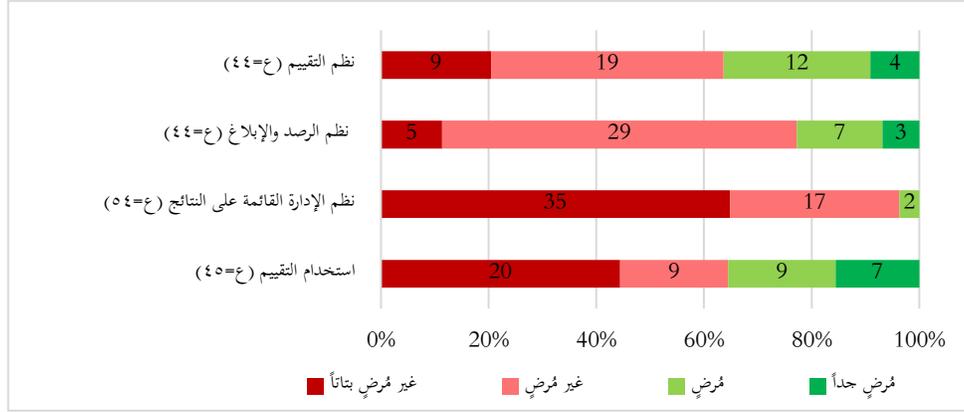
٢٢ - الآراء الواردة من الموظفين بشأن تحديات ثقافة التقييم تدعمها الأدلة المستمدة من تقارير التقييم المشمولة بالعينة. فقد خلصت معظم التقارير إلى أن نظم وعمليات التقييم غير مرضية (٦٣ في المائة)،

<sup>(١٩)</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وإدارة شؤون السلامة والأمن، ومكتب الشؤون القانونية.

وكذلك استخدام التقييم لتحسين الفعالية في البرامج (٦٤ في المائة). وأشارت جميع التقارير تقريبا (٩٤ في المائة) إلى عدم وجود أدلة على أن ثمة نهجا مرضيا إزاء المجال الأضعف المتمثل في نظم الإدارة القائمة على النتائج (انظر الشكل العاشر).

الشكل العاشر

### تقديرات نظم الرصد والإبلاغ والتقييم في تقارير التقييم



المصادر: استعراض التقييمات.

مختصر: ع، عدد تقارير التقييم.

٢٣ - لقد تم تحليل نتائج استعراض التقييمات من جميع الجوانب المواضيعية الخمسة التالية التي صُنفت الكيانات في ضوءها: وضع المعايير والتنمية؛ والسلام والأمن؛ والإدارة والدعم؛ وحقوق الإنسان وتنسيق الشؤون الإنسانية؛ والتعاون الإقليمي. فالتقارير التي تغطي مجال وضع المعايير والتنمية تميل إلى توثيق مستويات مرضية من نظم التقييم في نصف التقارير تقريبا. بيد أن استخدام التقييم كان محدودا بدرجة أكبر في إطار هذا المجال المواضيعي حين مقارنته بالتقييمات التي أجريت في مجالي التعاون الإقليمي (٤٥ في المائة) وحقوق الإنسان وتنسيق الشؤون الإنسانية (٦٣ في المائة). وكانت الأدلة على وجود نظم فعالة للرصد والإبلاغ نادرة في جميع المجالات المواضيعية الخمسة. فبينما يغلب أن توجد بالفعل نظم للرصد والإبلاغ، فإن الإبلاغ إما لا يتم بصورة منتظمة، أو هو غير كاف من حيث وتيرته أو المجال الذي يغطيه أو درجة مصداقيته.

### جيم - استخدام التقييم يختلف من كيان لآخر ونظم التبع تتفاوت

أبلغت الكيانات عن أعداد متعددة لاستخدام التقييم، ولكن نظم التبع والمتابعة الفعالين كانت متفاوتة وأحيانا لم يكن لها وجود

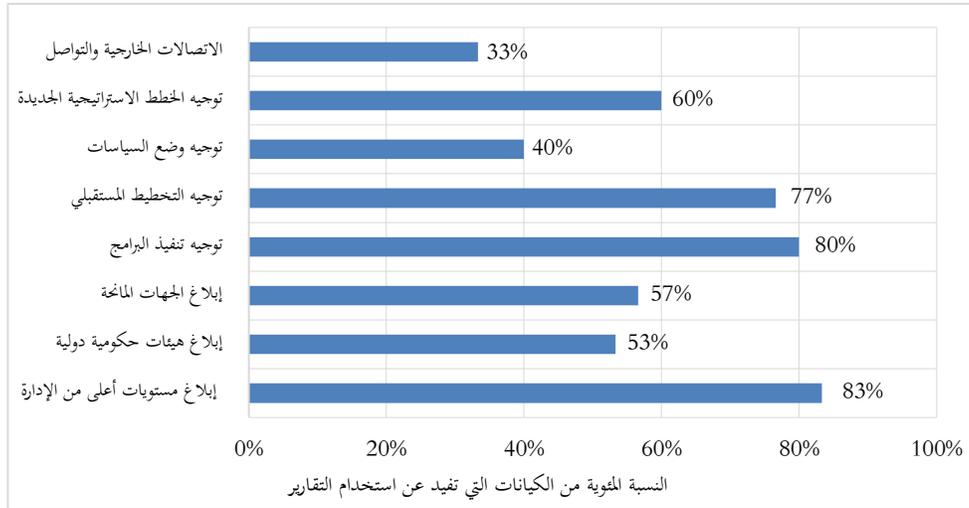
٢٤ - اعتبرت جهات التنسيق أن التقييم يساهم في أبعاد المساءلة والتعلم والإدارة. وتختلف أنواع استخدام التقييم حسب الكيانات: فقد أشارت جميعها تقريبا إلى استخدامه لأغراض التعلم المؤسسي؛ وأشار الثلثان منها إلى استخدامه لأغراض الإدارة وصنع القرار؛ بينما أشار النصف إلى استخدامها لأغراض المساءلة. ومن العوامل الرئيسية التي ساهمت في حالات التحسن المبلغ عنها في مجالي التعلم

والإدارة الربط بين نتائج التقييم واجتماعات الإدارة والتخطيط، فضلا عن إدماج تلك النتائج في عمليات تصميم البرامج والاستراتيجيات وإعدادها والموافقة عليها.

٢٥ - وأبلغت الكيانات في معظم الأحيان أن التقييمات تُستخدم للإبلاغ إلى المستويات الأعلى من الإدارة وللاسترشاد بها في تنفيذ البرامج ولاستعمالها في التخطيط المستقبلي (انظر الشكل الحادي عشر). وأما الكيانات التي لا توجد بها وظيفة التقييم فقد أفادت بأنها تستخدم آليات أخرى، وذُكر من بين هذه الآليات في أحيان كثيرة أنشطة إدارة الأداء. وذهبت بعض جهات التنسيق إلى أن هذه الآليات (مثل الاستبيانات وعمليات مراجعة الحسابات) تصب نتائجها في الدروس المستفادة وعمليات صنع القرار، وهي تفي باحتياجات تلك الجهات في مجال التقييم.

الشكل الحادي عشر

أوجه استخدام تقارير التقييم



المصادر: استقصاء آراء جهات التنسيق.

٢٦ - لقد تبين من استعراض سياسات التقييم من ٢٧ كيانا أن جميع السياسات عدا واحدة تتضمن صيغة ما بشأن استخدام ومتابعة توصيات التقييم. ومع ذلك، لم يشر سوى ٢١ من جهات التنسيق إلى أن كياناتها لديها آلية من نوع ما لمتابعة تنفيذ التوصيات (انظر الشكل الثاني). وبذلك تكون ستة كيانات بحاجة إلى وضع إجراءات المتابعة المحددة في سياساتها. ومن بين الكيانات الـ ٢١ التي لديها إجراءات متابعة، استعملت الأغلبية (١٥) أدوات بسيطة للتبوع (مثل أدوات التبوع القائمة على برنامج إكسيل)، بينما أخذت الكيانات الأخرى (٦) بمنصات إلكترونية أكثر تطوراً. ولم يثبت أن معدلات تنفيذ التوصيات تتأثر بنوع الإجراءات أو الآليات المستخدمة.

٢٧ - وحددت الكيانات الثغرات الهيكلية التي تعوق متابعة تنفيذ توصيات التقييم. فبينما بعض العوامل التي يتكرر ذكرها تدخل مسألة معالجتها ضمن اختصاص الكيانات (مثل نقص الموظفين ودوران الموظفين، وغياب نظم المتابعة، والصعوبات الإدارية)، فإن شواغل أخرى ربما كانت خارجة عن سيطرتها (مثل التغييرات التي تطرأ في ظروف العمليات وسياقاتها، وعدم حيادية إجراءات المتابعة من حيث الموارد، وصعوبات الوصول المادي). وقالت جهات التنسيق إن المتابعة المنتظمة لتنفيذ التوصيات وتبادل نتائج

التقييمات مع الجهات المانحة والدول الأعضاء من عوامل المساءلة الرئيسية، رغم ما يبقى من فجوات على صعيد الممارسة العملية.

٢٨ - وفيما يتعلق بتقارير التقييم الـ ٧١ المتعلقة بالمشاريع الممولة من حساب التنمية، فإن استخدامها محدود بحسب ما أفادت به بعض الكيانات التي أعدها. وبينما تتولى إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية دور الكيان الذي يقوم بالإدارة العامة، أُعدت تقارير التقييم باستخدام أموال مُخصصة وفق سياسة داخلية تقضي بتخصيص نسبة من ميزانية المشروع لتقييم مجريه الكيان المشرف على التنفيذ. وأبلغت جهات التنسيق في الكيانات المشرفة على التنفيذ عن عدم استخدام هذه التقييمات وعدم متابعتها بعد نشرها على الرغم من أنها تمثل نسبة كبيرة من جميع التقييمات<sup>(٢٠)</sup>.

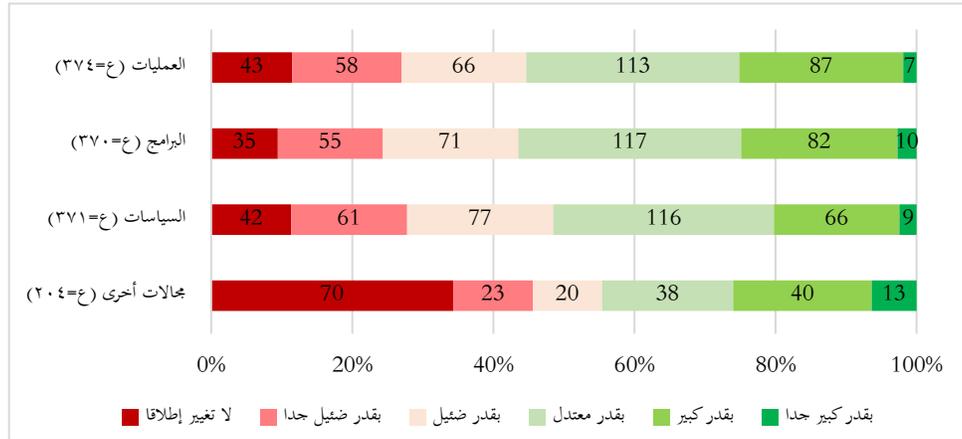
**كانت تقديرات الموظفين لجودة التقييم إيجابية إلى حد بعيد، غير أنها لم تترجم إلى تغيير ملموس أوسع من حيث النتائج المتوقعة من أعمال التقييم**

٢٩ - كما ذكر أعلاه، فإن معظم الموظفين المشمولين بالدراسة الاستقصائية الذين كانوا على علم بالتقييمات التي تُجرى في كياناتهم اعتبروا هذه التقييمات مفيدة وذات مصداقية ومناسبة التوقيت وذات أهمية (انظر الشكل السادس). بيد أن هذه التقييمات الإيجابية لجودة التقييم من جميع الأبعاد كان التغيير الناجم عنها أكثر محدودية من منظور المهدفين الأوليين للتقييمات وفقا لسياسة الأمانة العامة ذات الصلة خلال فترة ٢٠١٦-٢٠١٧: التفكير المنهجي والتعلم، وإدخال تعديلات مسنودة بأدلة على السياسات والبرامج و/أو العمليات (ST/SGB/2018/3، المادة السابعة).

٣٠ - وأبدى المخبون على الدراسة الاستقصائية تقديرات متفاوتة بشأن فائدة التقييم فيما يخص أغراض التعلم. واعتبر بعضهم أن التغييرات بطيئة للغاية أو أنه ليس ثمة متابعة جدية. وطُلب من المخبين أن يقدروا مدى تأثير التقييمات في العمليات والبرامج والسياسات. وأجاب نحو النصف منهم بأن التقييمات أدت إلى تغيير ضئيل أو لم تؤد إلى أي تغييرات، بينما أشار النصف الآخر إلى حدوث تغييرات تتراوح بين معتدلة وكبيرة (انظر الشكل الثاني عشر). وكان نصيب الفئة المسماة "أخرى" أدنى تقدير في المتوسط، بما في ذلك فيما يتعلق بمجالات الإدارة والقيادة والمساءلة.

(٢٠) أبلغت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بأن هذه التقييمات تستخدم بصورة رسمية في التقارير المرحلية التي يقدمها الأمين العام إلى الجمعية العامة (A/72/92، على سبيل المثال).

الشكل الثاني عشر  
تقييم الموظفين لمدى التغييرات الناتجة عن التقييمات



المصادر: استطلاع آراء الموظفين.

مختصر: ع، عدد المجيبين.

٣١ - إن مديري البرامج المشمولين بالدراسة الاستقصائية، عندما يحددون كيف يمكن للتقييم أن يكون عاملاً مساعداً في عملهم، يركزون في معظم الأحيان على ما يلي: الإدارة؛ وتصميم المشاريع وتحسينها؛ والتعلم وإدارة المعارف والممارسات الجيدة؛ والتحقق من الأثر والنتائج. وعلى الرغم من أن هذه المجالات منسجمة بكل تأكيد مع النتائج المتوخاة الواردة في توجيهات الأمانة العامة بشأن أساليب التقييم، فإن تقديرات الموظفين أكدت أنه لا تزال هناك فجوة في الممارسة العملية. وهذا يمكن أن يعزى ليس فقط إلى الثغرات القائمة في قدرات التقييم، بل أيضاً إلى العوامل المؤسسية الأوسع نطاقاً المتعلقة بضعف ثقافة التقييم والتعلم.

فيما يتعلق باستخدام التقييم في دعم أهداف التنمية المستدامة، أشار النصف تقريبا من التقييمات المشمولة بالعينة إلى تلك الأهداف، ولكن لم يكن هناك أي ربط منهجي للأدلة التقييمية مع رصد أي مستوى من المساهمة في تحقيق الأهداف

٣٢ - تضمن نحو النصف من تقارير التقييم المشمولة بالعينة إشارة صريحة إلى أهداف التنمية المستدامة، على أن الهدف ١٦ هو الأكثر وروداً، بالنظر إلى أن العديد من الكيانات تُعنى بالسلام ونبذ العنف والعدالة. وكان الهدف ٥، ويتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ثاني أكثر الأهداف ذكراً، يليه الهدف ٨ الذي يتناول النمو الاقتصادي والعمالة. ولم تربط سوى ست من سياسات التقييم أهداف التنمية المستدامة بأهداف المنظمة<sup>(٢١)</sup>. ولم يحدد أي كيان آلية لتنظيم الأدلة التقييمية المتعلقة بالأهداف ذات الصلة أو للربط فيما بينها من أجل استخدامها على نطاق أوسع. ولم تكن هناك أي استراتيجية

(٢١) فقط ١٨ من السياسات تعود للفترة الأخيرة التي تبدأ من عام ٢٠١٥، ولذلك فإن مجموع عدد السياسات ذات الصلة التي وُضعت في الفترة التي انقضت منذ اعتماد أهداف التنمية المستدامة أقل من العدد الإجمالي للكيانات المشمولة بالدراسة.

على نطاق الأمانة العامة لتجميع المحاولات المنفرقة الرامية إلى جمع الأدلة التقييمية بشأن أهداف التنمية المستدامة من العدد الكبير من التقييمات التي تجرى مرة كل سنتين<sup>(٢٢)</sup>.

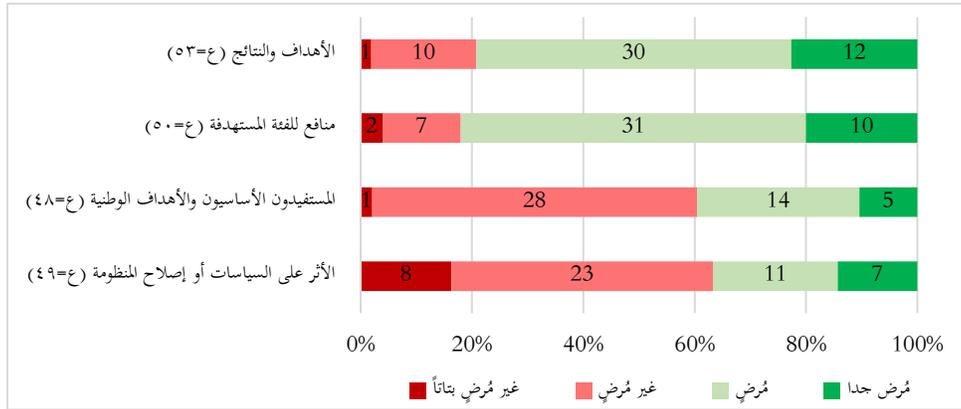
## دال - أشارت التقييمات إلى أن الكيانات تحقق الأهداف المباشرة، ولكنها كثيرا ما لا ترقى إلى إحداث تغيير أوسع نطاقا

خلص معظم التقييمات إلى أن الأهداف المقررة المباشرة تتحقق بصورة مُرضية

٣٣ - لقد أظهر استعراض التقييمات وتجميعها أن البرامج كان أداءها مُرضياً، في ٨٠ في المائة من التقييمات العالية الجودة، عند تقييمها في ضوء أهدافها ونتائجها المعلنة<sup>(٢٣)</sup>. وخلص ٨٠ في المائة من التقييمات أيضاً إلى أن البرامج أسفرت عن مزايا إيجابية لأعضاء المجموعات المستهدفة، بينما خلصت التقارير الأخرى إلى أن التغيير الإيجابي المفيد لأعضاء المجموعات المستهدفة كان ضئيلاً أو معدوماً (انظر الشكل الثالث عشر). وهذا يتفق بصورة عامة مع النتائج المتوصل إليها فترة السنتين السابقة (A/72/72، الشكل الثاني عشر).

الشكل الثالث عشر

### درجات تقارير التقييم من حيث تحقيق النتائج



المصادر: استعراض التقييمات.

مختصر: ع، عدد تقارير التقييم.

٣٤ - من حيث النتائج التي تحققت حسب مجال الأولوية، ورد ”النمو الاقتصادي المطرد والتنمية المستدامة“ في معظم التقييمات المشمولة بالعينة، والتي حصل معظمها (٨٥ في المائة) على تقديرات

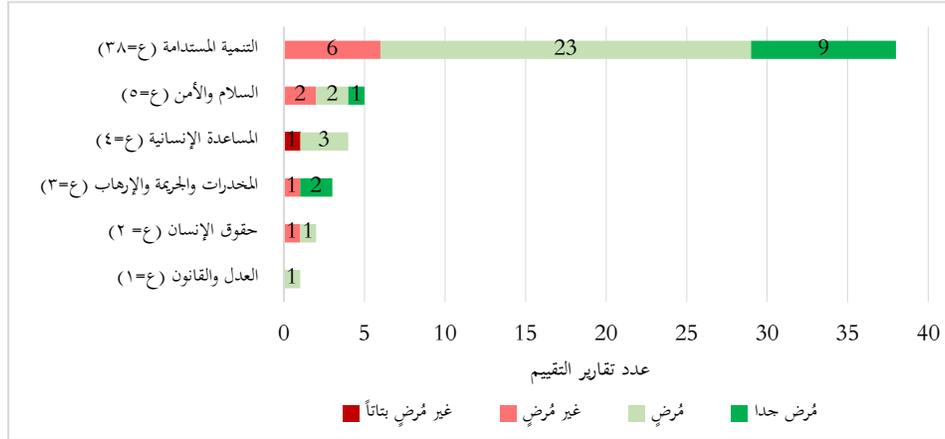
(٢٢) لقد خلص تقييم مكتب خدمات الرقابة الداخلية لمدى استعداد كيانات الأمم المتحدة لتقديم الدعم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلى أن الافتقار إلى إطار لرصد مدى فعالية المنظومة في مساعدة الدول الأعضاء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة يعوق العمل بنهج متسق وموحد على نطاق المنظومة ككل (انظر IED-19-001).

(٢٣) التقدير المرضي يعني أن تقارير التقييم التي تم استعراضها خلصت إلى أن البرامج حققت معظم الأهداف المعلنة من حيث النواتج والنتائج. وقد أدرجت أربعة من تقارير مكتب خدمات الرقابة الداخلية في هذه المجموعة المكونة من ٥٤ تقريراً عالي الجودة.

مرضية. وأما مجالات الأولوية الأخرى فقد كانت الأدلة بشأنها محدودة بحيث لم تسمح بأي استنتاج معقول (انظر الشكل الرابع عشر).

الشكل الرابع عشر

درجات تقارير التقييم من حيث الأهداف والنتائج حسب مجالات الأولوية



المصادر: استعراض التقييمات.

مختصر: ع، عدد تقارير التقييم.

عند تقييم المزايا على نطاق أوسع، لم تخلص معظم التقييمات إلى ما يدل على حدوث تغيير أوسع نطاقاً<sup>(٢٤)</sup>

٣٥ - وفي أكثر من ٦٠ في المائة من التقييمات، لم يُستنتج دليل على أن فرقا قد تحقق في عدد كبير من المستفيدين أو الأهداف الإنمائية الوطنية، أو في أثر السياسات أو إصلاح النظم (انظر الشكل الثالث عشر). وخلصت معظم التقارير إلى أن البرامج لم تحدث تغييرات إيجابية سوى لمصلحة عدد صغير من المستفيدين. وحيثما كان القصور يعترى السياسات والبرامج الوطنية، فالأنشطة البرنامجية إما أنها لم تعالج أوجه القصور بتاتا (١٦ في المائة) أو لم تعالجها كما ينبغي (٤٧ في المائة). ومع ذلك، خلص ٣٦ في المائة من التقييمات إلى أن ثمة أدلة على مساهمات كبيرة إما لإعادة توجيه السياسات والبرامج الوطنية أو لتدعيم الفعال منها. ومن الحواجز المانعة دون تحقيق الأثر المتوخى من السياسات التحولات التي تطرأ على الهياكل الحكومية، فتؤدي إلى حالات تأخير وفقدان التأييد السياسي، ومحدودية الولايات المنوطة بالبرامج الإنسانية.

(٢٤) تحديد عتبة أعلى للتغيير على مستويات السياسات العامة والمستفيدين بوجه أعم والنظم ليس مدرجا بالضرورة باعتباره هدفاً في تصاميم البرامج ذات الصلة، ومن ثم فإن عدم الإنجاز قد لا يُعتبر في حد ذاته علامة سلبية للأداء. وقد يحدث تغيير أوسع نطاقاً بعد فترة تنفيذ البرامج وتقييمها، بما في ذلك بطرق قد يكون من الصعب قياسها.

## من العوامل المساهمة التي تؤثر في الأداء عاملٌ يرد ذكره كثيرا وهو القدرة على إقامة العلاقات مع شركاء البرامج على مستويات متعددة

٣٦ - لقد كان دور الحكومة المضيفة بالغ الأهمية في ضمان استدامة البرامج. وساعد التركيز الاستراتيجي على العلاقة مع الجهات المعنية ذات الموقع الجيد في توجيه البرامج نحو تولي الحكومة زمام الأمور. ولتعزيز العلاقات مع الحكومات المحلية، لوحظ في البرامج الناجحة مستوى مهم من التفاعل المبرمج وغير المبرمج من خلال تقاسم الحيز المكثبي والموظفين المساعدين والاتصالات الشخصية غير الرسمية وإقامة الروابط وشبكات وضع السياسات. وكان إشراك مختلف المستويات الحكومية (أي الوطنية والإقليمية والمحلية) أمرا بالغ الأهمية لتحقيق الإصلاح التشريعي والسياساتي. وفي الواقع، تبين أيضا أن تولي البلد المعني زمام المبادرة من المحددات الرئيسية للاستدامة على نطاق أوسع. والبرامج التي تبني على العمليات القائمة وتكملها بمنتجات تقنية عالية الجودة، بدلا من وضع عمليات جديدة، تحظى بدعم أكبر من الحكومات المحلية. وعلى العكس من ذلك، خلصت بعض البرامج إلى أن ضعف الهياكل الحكومية يعرقل تطوير الشراكات، لا سيما في سياقات العمل الإنساني.

٣٧ - ويعزز التعاون الناجح مع الشركاء المحليين من مشروعية البرامج ويزيدها زخما. وكان لتسخير الشراكات المحلية المتينة في جميع مراحل البرمجة - التصور والتصميم والتنفيذ والرصد وخطط الخروج - كما كان للاستفادة من شبكات المنظمات الأهلية أو شبكات الممارسين لأغراض تنفيذ البرامج، كان لذلك أثر على الاستدامة. وفي بعض الحالات، تطلبت هذه الاستفادة تعزيز القدرات المحلية وتقوية تلك الشبكات. وتحققت الشراكات القوية حينما ساعدت البرامج على تيسير روابط حقيقية وطويلة الأمد يكون لوسيط دور فيها.

٣٨ - وعندما تُدار الشراكات بشكل جيد بين الكيانات وعلى نطاق البرامج الفرعية، فهي تفضي إلى وفورات الحجم وتعطي الجهود مشروعية وزخما. فمزايا الشراكات على نطاق الوكالات تتحقق عندما تتواءم الأهداف الاستراتيجية للشراكة وتُدار اللوجستيات بعناية، الأمر الذي يسمح بنمو مزايا الحجم والتكامل في الموارد البشرية. وفي سياقات العمل الإنساني، حيث تتزامن أعمال الإغاثة والتنمية، تصبح الشراكات على نطاق الأمم المتحدة قيمة للغاية.

## تبين أيضا أن من عوامل الأداء المُرضي جوانب من إدارة البرامج، مثل النهج القوية للتكيف، والممارسات الإدارية، والاتصالات

٣٩ - لقد أبرز عدد من التقييمات ما للنهج المراعية للسياق من أهمية في إضفاء القوة على الأداء. وتم الربط بين التدخلات السياسية المحددة الأهداف، تدعمها الدعوة، بتحقيق نتائج إيجابية. وأدى إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في جميع مراحل وضع البرامج إلى تعزيز البرامج، وحصل الشيء نفسه مع تعزيز الشبكات بين أصحاب المصلحة والتعلم من الأقران. ولفهم السياق المحلي من أجل تحديد الاتجاهات في مجال التنمية والكيفية التي يمكن بها للبرنامج أن يعالج بشكل مجد الثغرات القائمة كان لا بد دراسة متعمقة للأدلة والبيانات الميدانية، حيث بدونها يتعذر إجراء حوار مفيد مع الوزارات الحكومية. وتحققت نتائج أقوى عندما نجحت البرامج في التكيف مع السياق المحلي على نطاق المجالات الإنمائية الإقليمية والإنسانية والمعارية.

٤٠ - من الجوانب المتعلقة بإدارة البرامج التي كانت جزءاً من الأداء خطة للتنفيذ موثوقة وشفافة، تدعمها معايير اختيار وإجراءات فعالة لنذب الموارد البشرية، وإجراءات واضحة إدارية وبرنامجية، وعمليات فعالة للإدارة المالية والإبلاغ المالي. وكان لزاماً التواصل بشأن هذه الأمور بشكل جيد بين الموظفين المعنيين وأصحاب المصلحة والشركاء، بطريقة واضحة ومتسقة. والواقع أن ضعف التواصل الداخلي كان تحدياً كبيراً أمام تنفيذ البرامج بفعالية. وعندما توضع نظم الرصد والتقييم بالاقتران مع الإطار المنطقي للبرنامج، تكون لديها القدرة على تقديم مساهمة حيوية في توجيه البرنامج وإدارته. وعلاوة على ذلك، فإن استراتيجية فعالة لإدارة المعارف، تتألف من منتجات قوية من الناحية التقنية إلى جانب اتصالات واضحة ومحددة الأهداف، ساهمت في قدرة البرامج على تحقيق أهدافها وكفالة استدامتها.

٤١ - وأتاح التنظيم والإدارة الفعالان أساساً بنيت عليه برامج قوية. ووردت الإشارة مراراً في التقييمات إلى مجموعة من العوامل الإدارية - بما في ذلك الوضوح في التوظيف والشؤون المالية والإجراءات - باعتبارها من عوامل النجاح الرئيسية. وأدى عدم تبسيط هذه العناصر إلى عرقلة الاستفادة من الشراكات القوية والتصميمات المراعية للظروف. وفي المقابل، تمتعت البرامج الجيدة الأداء بعمليات تنظيمية وإدارية تفي بالغرض، الأمر الذي حفز البرامج على استخدام الاستراتيجيات والشراكات من أجل الاستجابة للفرص المتاحة وتحقيق النجاح في نهاية المطاف.

٤٢ - وتبين أن زيادة التركيز على استراتيجية الاتصالات أمر بالغ الأهمية لتحقيق الفعالية في ضوء التحول نحو نُهج تقوم على البرمجة المتكاملة. وهذه الاستراتيجيات تستوفي شروط الشمول والقدرة على التكيف والبرمجة على نطاق البرامج الفرعية وإقامة التآزر بين الجهات الفاعلة من القطاع الخاص والحكومة والجهات المانحة في إطار السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة الإنمائية والإنسانية. وعلى الرغم من أن أوجه التقدم في تكنولوجيا الاتصالات يمكن أن تساعد في تبادل المعلومات بطرق غير مسبقة، فإن نُهج البرمجة المتكاملة يتطلب تركيزاً على الاتصالات يكون أكثر وضوحاً مما كان عليه في الماضي.

## هاء - ظلت الكيانات تواجه تحديات مشتركة تعوق مهام التقييم لكل كيان منها

٤٣ - لقد حددت الكيانات التحديات المشتركة التي تواجهها في تنفيذ أنشطة التقييم. وأشارت الأغلبية إلى أن محدودية الموارد المالية والبشرية هي أكبر العقبات التي تعترض تعزيز وظيفة التقييم. وتأتي ثقافة التقييم - بما في ذلك محدودية الدعم المؤسسي والإداري والافتقار إلى قدرة مكرسة للتقييم - في المرتبة الثانية ضمن العوامل التي يُقال إنها تحول دون زيادة استخدام وظيفة التقييم وتحمد من جدواها.

٤٤ - ومن التحديات الأخرى التي ووجهت خلال فترة السنتين: حالات التأخير في استقدام الموظفين؛ وضيق نطاق التقييمات، بما في ذلك الافتقار إلى التقييمات المشتركة والشاملة؛ والافتقار إلى الروابط بالميزنة والبرمجة والعمليات؛ والافتقار إلى التأييد السياسي؛ والصعوبات في تحقيق النتائج في الوقت المناسب. وحددت الكيانات أيضاً المجالات التي تتطلب المزيد من التحسينات لجعل التقييم جزءاً لا يتجزأ من عمليات المنظمة، مثل الموارد المخصصة، وبناء القدرات، والحاجة إلى تأطير التقييم بمبادئ توجيهية وآليات متابعة قوية.

بالإضافة إلى هذه التحديات المشتركة بين معظم الكيانات، ظلت القدرة محدودة أكثر في أنواع معينة من الكيانات حيث الموارد محدودة جدا والموظفون يعتبرون التقييمات زائدة بالمقارنة مع العمليات الأخرى القائمة

٤٥ - توجد فجوة واضحة بين الكيانات التي توجد بها وظائف تقييم أقوى وأكثر رسوخا، وتلك التي لم تتزود بالقدرة اللازمة للتقييم. فالفئة الأولى، وتسمى المجموعة ألف، تضم حوالي نصف الكيانات، وهي ذات طابع برنامجي في معظمها، أنفقت ما يقدر بنحو ٥٠٠.٠٠٠ دولار أو أكثر على التقييم، وكان أداءها جيدا من حيث جميع أبعاد الجودة في تقارير التقييم. والفئة الثانية، وتسمى المجموعة باء، معظمها من كيانات صغرى تقوم بالعمل البرنامجي وكيانات في مجال الإدارة والدعم (انظر المرفق الأول).

٤٦ - ولم تقدم كيانات المجموعة باء نواتج تقييم جيدة كجزء من دورة عملها العادية على الرغم من بعض أوجه التحسن<sup>(٢٥)</sup>. وشدد معظم جهات التنسيق في المجموعة باء على قلة الموارد وتأثيرها على القيام بفعالية بأنشطة التقييم، وشدد بعض تلك الجهات على محدودية التأييد من الإدارة. فبالنسبة لكيانات الإدارة والدعم هذه، تُعتبر التقييمات عملا زائدا لا حاجة إليه مع الرقابة التي تُمارس بالفعل من خلال مراجعة الحسابات<sup>(٢٦)</sup>. واقترح البعض تجريب التقييمات التي لها احتمالات عالية لإنتاج نفع للكيانات من أجل تعزيز التأييد من الموظفين.

**إنشاء الأمين العام وحدة مخصصة لدعم قدرات التقييم في إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال<sup>(٢٧)</sup> يتيح أداة مناسبة لدعم القدرات وتحقيق وفورات الحجم**

٤٧ - قالت جهات التنسيق إن قسم التقييم الجديد في إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال يمكن أن تكون له قيمة مضافة. وعلى الرغم من أن أدوار القسم كانت لا تزال قيد التحديد في تاريخ نشر هذه الدراسة، فإن الكيانات عموما أعربت عن الحاجة إلى التوجيه والتدريب والتنسيق والمواءمة. وهذه المجالات ستكون مفيدة بصفة خاصة بالنسبة للكيانات التي يكون لها من قدرات التقييم قدر ضئيل أو لا يكون لها منها شيء ويكون لديها مجال لتحقيق وفورات الحجم. ومن مجالات العمل المحتملة الأخرى التي حددتها جهات التنسيق ما يلي: تلبية الطلب على التقييم على الصعيد القطري؛ وحصر وظائف التقييم؛ وتجميع وتتبع التوصيات؛ وإدارة المعارف ونشر النتائج؛ والتقييم على نطاق المنظومة وبحسب المواضيع؛ وتعزيز ثقافة التقييم.

٤٨ - واعتبر الموظفون العديد من هذه الأنشطة خطوات رئيسية لتعزيز التقييم، ولا سيما لزيادة التوجه الاستراتيجي في نطاق العمل وتوفير الموارد والدعم المقدم من القيادة (انظر الشكل الخامس عشر).

<sup>(٢٥)</sup> يتضمن تقرير جدول تتبع التقييمات استعراضا تفصيليا لهذه المجالات يقوم على المؤشرات.

<sup>(٢٦)</sup> قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بمراجعة حسابات كل مكتب من المكاتب الموجودة خارج المقر (مكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا) في المتوسط خمس مرات في السنة في فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧.

<sup>(٢٧)</sup> A/72/492، الفقرة ٦١، و A/73/688، الفقرات ٧٠ إلى ٧٣.

الشكل الخامس عشر  
العوامل المدرجة ضمن أكبر العوامل الثلاثة اللازمة لتعزيز التقييم، حسب تقدير الموظفين

التوجه الاستراتيجي لنطاق التقييم (ع=٣٦٨)	الدعم الذي أجده من رؤسائي (ع=٢٧٤)	عدم تعرض التقييم لتدخل لا مبرر له (ع=٢٢٦)	الصلة بالسياق المؤسسي الذي أعمل فيه (ع=٢٢٠)
الموارد، بشرية كانت أو مالية (ع=٢١٨)	الصلات بإعداد الميزانيات والبرامج والعمليات (ع=٢٦٧)	الوصول بالتقييمات إلى نتائج في الموعد (ع=٢١٩)	التأييد السياسي، طلب الجهات المانحة على سبيل المثال (ع=١٤٨)
			تواتر التقييم (ع=١١١)

المصدر: استطلاع آراء الموظفين.

مختصر: ع، عدد المجيبين.

#### رابعاً - متابعة الإجراءات التي أوصت بها لجنة البرنامج والتنسيق

٤٩ - استجابة لتوصيات لجنة البرنامج والتنسيق بشأن قدرات وثقافة التقييم (انظر A/70/16 و A/72/16، كما أقرتها الجمعية العامة في قرارها ٨/٧٠ و ٩/٧٢)، اتخذ الأمين العام خطوات ملموسة نحو تعزيز التقييم بوصفه جزءاً من الإصلاح الإداري حيث أنشأ وحدة مكرسة لدعم التقييمات. وشدد الأمين العام أيضاً على الحاجة إلى تحول ثقافي على المدى الطويل للسماح بالاستفادة الكاملة من مختلف مسارات الإصلاح الذي يشمل ثقافة للتعليم المستمر والمساءلة. وفي ضوء النتائج الواردة في هذه الدراسة، يلزم بذل جهود متضافرة ومستمرة لتحقيق تحول ثقافي من هذا القبيل، بما في ذلك تعزيز تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، وإخضاع المديرين للمساءلة عن تحقيق النتائج.

٥٠ - ولدى النظر في تقرير فترة السنتين السابقة، أوصت اللجنة في تقريرها عن دورتها السابعة والخمسين (A/72/16، الفقرة ٨٤) بأن تؤيد الجمعية العامة التوصية التي تقول إن ميزانيات التقييم ينبغي لها، اعتباراً من فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، أن تتواءم بصورة أفضل مع خطط التقييم، وينبغي لها أن تعكس بشكل أفضل نواتج التقييم والميزانيات (A/72/72، الفقرة ٦٣). وسيتابع مكتب خدمات الرقابة الداخلية تنفيذ هذه التوصية في دراسته التالية بشأن هذا الموضوع.

#### خامساً - استنتاجات

٥١ - بوجه عام، أبدت الكيانات التي تناولها التحليل في هذه الدراسة تحسناً متواضعاً في ممارسات التقييم خلال فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧. فقد أدخلت عدة كيانات تغييرات على عملياتها المتعلقة بمهام التقييم، بما في ذلك رفع الإشراف الإداري إلى الإدارة العليا. وأنشأت جميع الكيانات، عدا ثلاثاً،

سياسات للتقييم، ومعظم من لديها سياسات من هذا القبيل قامت بتعزيز إدماج المعايير الرئيسية. وزادت تقارير التقييم في متوسط من حيث عددها ونوعيتها، واعتبر مديرو البرامج الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية أن أبعاد جودة التقارير مرضية. ولمس مكتب خدمات الرقابة الداخلية حاجة إلى الأخذ بنهج متميزة للتقييم، بحسب حجم الكيانات وقدراتها والولاية المنوطة بها.

٥٢ - بيد أن أوجه قصور كبرى كان لها أثر على قدرة الكيانات على الوفاء بالمعايير التنظيمية. فإن ٦ كيانات من ٣٠ كيانا فقط هي التي استوفت الحد الأدنى من الإنفاق على التقييم، حيث أن معظم مهام التقييم أنفقت أقل من ٠,٥ في المائة من الميزانيات البرنامجية على التقييم. وأنفق بعض من أكبر الكيانات المشرفة على التنفيذ التي شملتها الدراسة - إدارة عمليات حفظ السلام ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين - نحو ٠,٠١ في المائة من ميزانيتها البرنامجية على التقييم، بينما لم تنجز ثمانية كيانات أي تقرير مع أنها أدرجت التقييم في ميزانياتها. وهذه الثغرات الكبرى لم تؤد إلى انخفاض في نطاق تغطية التقييم فحسب، ولكن أثرت أيضا في قدرة المنظمة على تحسين البرامج وتعزيز التعلم. وعلاوة على ذلك، كانت ممارسة التقييم ضعيفة فيما يتعلق ببعض قواعد الأمم المتحدة. وظلت مهام التقييم تجد صعوبة في ترجمة إدماج الاعتبارات الجنسانية وحقوق الإنسان إلى ممارسة عملية، حيث أن معظم التقارير تم تصنيفها على أنها أقل من مرضية من هذين البعدين.

٥٣ - وكانت التقييمات متباينة من حيث استخدامها وجدواها. فمن الناحية الرسمية، وجهت الكيانات مهام التقييم نحو أبعاد المساءلة والتعلم والإدارة. وخلصت الدراسة إلى أن التقييمات لم تكن مجدية في هذه الأغراض سوى بقدر معتدل. غير أن هذا لم يُترجم على نطاق واسع إلى تغييرات ملموسة في العمليات والبرامج والسياسات نتيجة للتقييمات. وظلت الثغرات قائمة أيضا فيما يتعلق بآليات المتابعة الرامية إلى تحسين الربط بين نتائج التقييمات وعملية صنع القرار. وأدى الافتقار إلى أدوات موحدة تستعملها كيانات الأمانة العامة في التخطيط للتقييم وإدارته بطريقة أكثر انتظاما واتساقا إلى الحد أكثر من فعالية الإبلاغ عن الأدلة التقييمية واستخدامها.

٥٤ - لقد أُجريت الدراسة في وقت كانت تجري فيه عملية إصلاح إداري في الأمانة العامة للأمم المتحدة، وقد أثر ذلك في جوانب من الدورة البرنامجية. وفي إطار التغييرات التي أدخلها الأمين العام، يُتوقع أن قسم التقييم التابع لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال سيسد فجوة طال أمدها من خلال معالجة ما ذُكر أعلاه من نقاط ضعف في قدرات وممارسات التقييم. ولكن القسم وحده لا يمكن أن يعالج بصورة شاملة كل ما كشفته هذا الدراسة من الأمور ذات الأهمية البالغة لتعزيز التقييم. وللمضي بالعمل إلى إحداث تغيير ثقافي أوسع نطاقا من أجل تعزيز المساءلة والتعلم لا بد من بذل جهود متضافرة ومنسقة على جميع المستويات، ولا سيما من جانب الإدارة العليا.

## سادسا - التوصيات

### التوصية ١

٥٥ - اعترافا لما لمهام التقييم من حاجات خاصة لتحقيق بفعالية أهداف المنظمة في مجال التعلم والمساءلة، ينبغي لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال أن تعطي الأولوية لدعم الكيانات التي توجد لديها أكبر الثغرات في القدرات.

مؤشرات الإنجاز: الدعم المقدم من إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساائل الامتثال للكيانات في المجموعة باء يثبت ما يلي (٢٨):

- (أ) زيادة أنشطة التقييم للاستجابة لمعايير المنظمة، بما في ذلك من خلال إعداد التقارير؛
- (ب) تحسن جودة تقارير التقييم من حيث الأبعاد الجنسانية وأبعاد حقوق الإنسان من خلال التدريب والتوجيه المناسبين؛
- (ج) موازنة موارد التقييم المدرجة في الميزانية مع نواتج وأنشطة التقييم؛
- (د) وضع أدوات للإدارة المشتركة للتقييم، بما في ذلك لتتبع تنفيذ التوصيات.

## التوصية ٢

٥٦ - ينبغي لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساائل الامتثال أن تعد وتصدر توجيهات تلزم البرامج بأن تراعي الدروس المستفادة من التقييمات وتدرجها فيما يكون لها في المستقبل من خطط وميزانيات.

مؤشر الإنجاز: صدور توجيهات عن إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساائل الامتثال بشأن تصميم البرامج وإدارتها، مع تقوية متطلبات استخدام الأدلة التقييمية، إضافة إلى اعتبارات أخرى.

## التوصية ٣

٥٧ - بتنسيق من إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساائل الامتثال، ينبغي للكيانات أن تجري عمليات تقييم مشتركة في المجالات الشاملة التي يكون لها إسهام في أهداف التنمية المستدامة.

مؤشرات الإنجاز:

- (أ) تقديم الكيانات خطط عمل للتقييم إلى إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساائل الامتثال تتضمن الروابط المحتملة بوحدة أو أكثر من أهداف التنمية المستدامة، عند الاقتضاء؛
- (ب) قيام إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساائل الامتثال بتحديد وتخطيط وتنسيق تقييمات مشتركة محتملة مجالات مشتركة/شاملة لعدة قطاعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## سابعاً - خطة عمل التقييم

٥٨ - بهدف وضع خطة عمل للتقييم لفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، أدخل مكتب خدمات الرقابة الداخلية مزيداً من التحسينات على عملية تقييم المخاطر، بما في ذلك من خلال مراجعة أكثر منهجية لإطار العمل الخاص بسجل المخاطر الذي ينبثق عن الإدارة المركزية للمخاطر في الأمانة العامة، ومبادرات إصلاح الأمم المتحدة، والتزام المنظمة بتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويرد في

(٢٨) بينما يوصي مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تركز إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومساائل الامتثال على كيانات المجموعة باء على وجه التحديد، فإن المجموعة أ لف يمكن أن تستفيد أيضاً في مجالات العمل ذات الصلة، مثل أدوات الإدارة المشتركة للتقييم والدورات التدريبية على ذلك، على أنه ينبغي أن تنفذ بطريقة تشاورية.

الجدول ٢ أدناه الكيانات والمواضيع المحددة للتقييم. وبالإضافة إلى ذلك، سينجز المكتب سبع عمليات استعراض للتقييمات التي أنجزت في عام ٢٠١٧ في إطار عمليات الاستعراض الذي يجري كل ثلاث سنوات، على النحو المطلوب في قرار الجمعية العامة ٢٣٤/٣٧. وسيجرى استعراض في إطار عمليات الاستعراض الذي يجري كل سنتين لتقييم المكتب للآلية الدولية لتصريف الأعمال المتبقية للمحكمتين الجنائيتين، وفقا لقرار مجلس الأمن ٢٤٢٢ (٢٠١٨).

٥٩ - عملا بتنظيم الأمانة العامة المنقح (ST/SGB/2015/3) وقرار الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بآء القاضي بإنشاء الولاية الرقابية المنوطة بمكتب خدمات الرقابة الداخلية، يقترح المكتب أن يركز عمله في مجال تقييم البرامج على كيانات الأمانة العامة. وبالنسبة للكيانات الثلاثة التي تخضع لرقابة المكتب وليست تابعة للأمانة العامة - مفوضية شؤون اللاجئين والأونروا وهيئة الأمم المتحدة للمرأة - سيقوم المكتب بعمليات تفتيش لوظائف التقييم في تلك الكيانات، مع إمكانية طلب تقييم البرامج حسب الحاجة. وقد وُضعت مهام التقييم في كل من هيئة الأمم المتحدة للمرأة ومفوضية شؤون اللاجئين في جدول عمليات التفتيش المقررة لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١. وبناء على ذلك، قد ترغب لجنة البرنامج والتنسيق في النظر في التقييمات التي أجرتها جهات التقييم في مفوضية شؤون اللاجئين والأونروا وهيئة الأمم المتحدة للمرأة.

٦٠ - وفي ضوء القرار ٢٦٦/٧٢ الذي وافقت فيه الجمعية العامة على اقتراح تغيير فترة الميزانية من سنتين إلى سنة واحدة على أساس تجريبي للسنتين الماليتين ٢٠٢٠ و ٢٠٢١، قد ترغب لجنة البرنامج والتنسيق في أن تنظر في توقيت استعراضها لتقارير التقييم التي يعدها مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وتستعرض اللجنة حاليا التقارير مرة كل سنتين في السنوات غير السنوات التي يتم فيها استعراض الأطر الاستراتيجية. ومن شأن إجراء استعراض سنوي خلال هذه الفترة التجريبية أن يمكن اللجنة من النظر في التقييمات حسب الاقتضاء ضمن عمليات الميزنة والتخطيط السنوية، وأن يسمح بتحسين توقيت النظر في تقييمات مكتب خدمات الرقابة الداخلية من أجل الرفع من جدواها<sup>(٢٩)</sup> وهذا التغيير لن يزيد من عدد تقارير تقييم مكتب خدمات الرقابة الداخلية التي تنظر فيها اللجنة، بل سيوزع عبء العمل نفسه بشكل متوازن على مدة السنتين.

٦١ - ولكفالة القدرة الكافية التي تمكن من تنفيذ خطة عمل التقييم، إلى جانب النظر في طلبات إجراء التقييمات التي ترد على أساس محصص من الهيئات الحكومية الدولية أو الإدارة العليا، لن تخضع أربعة كيانات إضافية لتقييم مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلا إذا لم ترد طلبات مخصصة بحلول حزيران/يونيه ٢٠١٩، وإذا أُتحت موارد خارجة عن الميزانية للتقييمات المواضيعية في عام ٢٠٢١ (انظر الجدول ٢). وقد شهد عدد عمليات الاستعراض الذي يجري كل ثلاث سنوات زيادة كبيرة بالمقارنة مع الدورات السابقة بسبب زيادة متناسبة في عدد التقييمات التي أجريت استجابة لطلب اللجنة بأن يغطي مكتب خدمات الرقابة الداخلية جميع الكيانات في غضون ثماني سنوات. ولعل اللجنة ترغب في أن تنظر في تحديد عدد التقييمات التي ينظر فيها في كل عام في عدد لا يزيد، مثلا، عن ثلاثة من ضمن الخيارات الواردة في خطة العمل المبينة أدناه.

<sup>(٢٩)</sup> تقارير السنوات الأخرى من جدول السنتين تُنشر عادة في آذار/مارس من نفس العام، ثم تستعرضها لجنة البرنامج والتنسيق في حزيران/يونيه من العام التالي، وهو ما يؤدي إلى تأخر مدته ١٥ شهرا بعد النشر.

## الجدول ٢

## المشاريع الممولة من الميزانية العادية ومن خارج الميزانية

النطاق	نوع المشروع	السنة المتوقعة للإنجاز
إدارة الشؤون السياسية، واللجنة الاقتصادية لأوروبا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومفوضية شؤون اللاجئين، والأونروا، والآلية الدولية لتصريف الأعمال المتبقية للمحكمتين الجنائيتين، والتقييم المواضيعي للجان الإقليمية	عمليات استعراض	٢٠٢٠
الاستغلال والانتهاك الجنسيان في الأمانة العامة وظيفة التقييم الخاصة بمهنة الأمم المتحدة للمرأة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية	برنامج عمليات التفتيش المواضيعية	
مكتب الممثل السامي لأقل البلدان نموا والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية مكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا/الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة <sup>(أ)</sup> إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام <sup>(ب)</sup>		
تقرير فترة السنتين عن تعزيز التقييم		٢٠٢١
نظام المنسقين المقيمين وظيفة التقييم الخاصة بمفوضية شؤون اللاجئين مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية موئل الأمم المتحدة إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال <sup>(ب)</sup> مفوضية حقوق الإنسان <sup>(ب)</sup>	برنامج عمليات التنسيق والدعم المقدمان على نطاق منظومة الأمم المتحدة من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة التفتيش المواضيعية (المكتب التنفيذي للأمين العام/مكتب التنسيق الإنمائي)	

(أ) تخضع للتقييم وإذا لم ترد طلبات على نحو مخصص بحلول حزيران/يونيه ٢٠١٩.  
(ب) تخضع للتقييم إذا أُتيح التمويل للتقييمات المواضيعية في عام ٢٠٢١ من موارد خارجة عن الميزانية.

٦٢ - ترد في الجدول ٣ التقييمات المقررة في بعثات حفظ السلام للفترة من تموز/يوليه ٢٠١٩ إلى حزيران/يونيه ٢٠٢٠.

## الجدول ٣

## مشاريع حفظ السلام

النطاق	نوع المشروع	السنة المتوقعة للإنجاز
بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى مكتب الأمم المتحدة لتقديم الدعم في الصومال	التقييم	٢٠٢٠
الدعم المقدم من الأمم المتحدة إلى الدول الأعضاء لتدريب قوات حفظ السلام عمل الشؤون السياسية في عمليات حفظ السلام، بما في ذلك تقديم الدعم إلى مهام عمليات السلام والمساعي الحميدة	المواضيعي	

للبرامج  
عملية تفتيش بشأن الجهود الرامية إلى زيادة تمثيل النساء في الجيش والشرطة وقوات الأمم المتحدة  
لحفظ السلام

٦٣ - وينبغي للجنة البرنامج والتنسيق أن نلاحظ أيضا أن التقارير التالية التي أُنجزت في عام ٢٠١٩ ستكون متاحة للنظر فيها في عام ٢٠٢٠: التقييم البرنامجي لمكتب شؤون الفضاء الخارجي؛ والتقييم المواضيعي للتأهب واتساق سياسات كيانات مختارة تابعة للأمم المتحدة في الإسهام في أهداف التنمية المستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، سيكون تقريران من تقارير التقييم متاحين بشأن الشؤون المدنية في بعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان وحقوق الإنسان في عمليات حفظ السلام، وكذلك عملية تفتيش تتعلق بمجالس التحقيق في عمليات حفظ السلام.

### ثامنا - مسائل تُعرض على نظر لجنة البرنامج والتنسيق

٦٤ - كما دُكر في الفرع السابع، يشير مكتب خدمات الرقابة الداخلية المسائل التالية المتعلقة بخطة عمله في مجال التقييم التي قد ترغب لجنة البرنامج والتنسيق في أن تنظر فيها: (أ) تغيير وتيرة استعراضها لتقارير التقييم التي يعدها مكتب خدمات الرقابة الداخلية ليصبح الاستعراض سنويا اعتبارا من عام ٢٠٢٠ خلال الفترة التجريبية للميزنة السنوية؛ (ب) في حال قيامها بذلك، استعراض ثلاثة تقييمات في السنة من ضمن القائمة المقترحة (انظر الجدول ٢).

## المرفق الأول

## الكيانات المدرجة في الدراسة مصنفة إلى مجموعتين

تصنيف الكيانات لأغراض هذه الدراسة إلى المجموعتين ألف وباء يرد في الجدول أدناه. أسماء الكيانات التي أعيد تنظيمها أو تسميتها في إطار إصلاحات الأمين العام منذ فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ ترد في حواشي الجدول.

المجموعة ألف	المجموعة باء	الكيان
X		١ - إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية
X		٢ - إدارة الدعم الميداني <sup>(أ)</sup> /إدارة عمليات حفظ السلام <sup>(ب)</sup>
X		٣ - إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات
X		٤ - إدارة الشؤون الإدارية <sup>(ج)</sup>
X		٥ - إدارة الشؤون السياسية <sup>(د)</sup>
X		٦ - إدارة شؤون الإعلام <sup>(هـ)</sup>
X		٧ - إدارة شؤون السلامة والأمن
	X	٨ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
	X	٩ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
	X	١٠ - اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
	X	١١ - اللجنة الاقتصادية لأوروبا
	X	١٢ - اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
	X	١٣ - المكتب التنفيذي للأمين العام
	X	١٤ - مركز التجارة الدولية
X		١٥ - مكتب شؤون نزع السلاح
X		١٦ - مكتب شؤون الفضاء الخارجي
	X	١٧ - مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية
X		١٨ - مكتب الشؤون القانونية
	X	١٩ - مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الانسان
X		٢٠ - مكتب الممثل السامي لأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية
X		٢١ - مكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا
	X	٢٢ - مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
	X	٢٣ - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية
X		٢٤ - هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)
X		٢٥ - برنامج الأمم المتحدة للبيئة
	X	٢٦ - برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (ممثل الأمم المتحدة)
X		٢٧ - مكتب الأمم المتحدة في جنيف

المجموعة ألف	المجموعة باء	الكيان
X		٢٨ - مكتب الأمم المتحدة في نيروبي
X		٢٩ - مكتب الأمم المتحدة في فيينا
	X	٣٠ - مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة
X		٣١ - وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى

(أ) إدارة الدعم العملياتي.

(ب) إدارة عمليات السلام.

(ج) إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال.

(د) إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام.

(هـ) إدارة التواصل العالمي.

## المرفق الثاني

## التعليقات الواردة من الكيانات على مشروع التقرير

## اللجنة الاقتصادية لأوروبا

أشير إلى مذكرتكم المؤرخة ٢٠ شباط/فبراير ٢٠١٩ التي تحيلون بها مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تعزيز دور التقييم وتطبيق نتائج التقييم على تصميم البرامج وتنفيذها وعلى التوجيهات المتعلقة بالسياسات.

فباللجنة الاقتصادية لأوروبا تقدر الجهود المتواصلة التي يبذلها المكتب لإبراز أهمية التقييم في الأمانة العامة للأمم المتحدة. والخلاصة الوافية لممارسات التقييم الجيدة الصادرة عن المكتب في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨ والمدرجة كجزء من التقرير المذكور أعلاه ستساعد على تحسين جودة التقييمات التي تجريها اللجنة الاقتصادية لأوروبا.

وواصلت اللجنة في فترة ٢٠١٦-٢٠١٧ تعزيز دور التقييم. وتمشيا مع خطة التقييم لفترة السنتين، أجرى استشاريون مستقلون ثلاثة تقييمات، واحد على مستوى البرنامج وأثنان على مستوى البرامج الفرعية. وبالإضافة إلى ذلك، قُيِّمت اللجنة ١٢ مشروعاً في فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧. وأصدرت اللجنة رداً من الإدارة وتقريراً مرحلياً عقب كل تقييم من أجل تتبع أنشطة تنفيذ كل توصية من التوصيات.

وطلبت اللجنة التنفيذية التابعة للجنة الاقتصادية لأوروبا إلى الأمانة العامة في أيلول/سبتمبر ٢٠١٦ التوسع في مهمة التقييم وتعزيزها في اللجنة. وتمشيا مع هذا الطلب، اقترحت وظيفة برتبة ف-٤ في الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ تحت بند التوجيه التنفيذي والإدارة للاضطلاع بتقييم البرامج ومراجعة حساباتها. ووافقت الجمعية العامة على هذه الوظيفة في قرارها ٢٦١/٧٢.

واللجنة ملتزمة بتعزيز دور نتائج التقييم في تصميم البرامج وإنجازها وفي التوجيهات السياسية المتعلقة بها. ومع ذلك، أود أن أعتنم هذه الفرصة لأسلط الضوء على انشغال حقيقي ومتواصل بشأن انعدام الموارد الكافية من الميزانية العادية لتقييم أنشطة الميزانية العادية والوفاء بالهدف المؤسسي المتمثل في تخصيص ما لا يقل عن ٠,٥ في المائة من الميزانية البرنامجية للتقييم. فاستقلالية التقييمات وجودتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بتكريس الموارد اللازمة للاستعانة بجهات خارجية تقوم بالتقييم.

## إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال

بالإشارة إلى مذكرتكم الموجهة إلى السيدة جان بيغل، وكيلا الأمين العام للاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، المؤرخة ٢٠ شباط/فبراير ٢٠١٩، والتي تحيلون بها مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تعزيز دور التقييم وتطبيق نتائج التقييم على تصميم البرامج وتنفيذها وعلى التوجيهات المتعلقة بالسياسات.

ولما كانت التعليقات التي أبدتها إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال على مشروع التقرير غير الرسمي قد أخذت في الاعتبار بالكامل، فإنه ليس لدينا ما نضيفه.

وتتفق مع التوصيات الثلاث التي قدمت إلى الإدارة ونورد طيه خطة العمل المتعلقة بالتنفيذ.

ونشكركم على إتاحتكم لنا الفرصة للتعليق على هذا التقرير القيم عن تعزيز قدرات التقييم في الأمانة العامة وعلى المشورة المستمرة والدعم المنهجي المقدم إلى الإدارة في هذا الشأن.

### إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام

لقد تلقينا بكل تقدير التقرير الذي أُعد عن تعزيز دور التقييم وتطبيق نتائج التقييم على تصميم البرامج وتنفيذها وعلى التوجيهات المتعلقة بالسياسات. ونشكر الزملاء في مكتب خدمات الرقابة الداخلية على التقرير وعلى الفرصة التي أتاحتها لإبداء التعليقات.

وأحيط علماً بأن تقرير المكتب يصنف إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام من ضمن الكيانات التي لديها وحدة مكرسة للتقييم في قسم متعدد الوظائف (المرجع: الفقرة ٦). ويسرني أن أرى أن المكتب وهو يعترف بالتحسينات التي أدخلتها الإدارة، وعلى رأسها زيادة الاستقلالية التنظيمية لمهمة التقييم بالمقارنة مع فترة السنتين السابقة ووجود وظيفة مكرسة للتقييم في مكنتي.

وأنا أدرك أن تقرير المكتب يصنف الإدارة ضمن المجموعة باء، جنباً إلى جنب مع كيانات أخرى معظمها أصغر حجماً، ولديها وظائف تقييم أقل قوة وأقل خبرة. وترحب إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام بالتوصية التي تدعو إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال إلى إعطاء الأولوية لدعم الكيانات المصنفة في هذه المجموعة، وتتطلع إلى تلقي المزيد من التوجيه، ولا سيما بشأن إجراء التقييم المشترك الشامل لعدة مجالات من مجالات الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وقد أولت إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام أهمية كبيرة لبناء وظيفة قوية للتقييم داخل الإدارة. ورغم بيئة التقشف المالي الحالية، ستواصل الإدارة الاستثمار في تعزيز التقييم لأغراض التعلم والمساءلة.

وفي إطار هذا المسعى، تلتزم إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام بالعمل مع المكتب وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال لإضفاء الطابع المؤسسي على التقييم الفعال باعتباره جزءاً من وظائفها الأساسية لدعم تنفيذ الولاية. وسنعمل أيضاً على نحو وثيق مع إدارة عمليات حفظ السلام ومكتب دعم بناء السلام لكفالة التأزر في التقييم.

### مركز التجارة الدولية

أشكركم على مذكرتكم المؤرخة ٢٠ شباط/فبراير ٢٠١٩ التي تحيلون بها مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تعزيز دور التقييم وتطبيق نتائج التقييم على تصميم البرامج وتنفيذها وعلى التوجيهات المتعلقة بالسياسات.

ونحن نقدر الفرصة التي أتحتموها لموظفينا بخصوص المشروع الأولي غير الرسمي والفرصة الإضافية المتاحة للتعليق على المشروع النهائي للتقرير.

وترحب إدارة مركز التجارة الدولية بالتقرير النهائي، وتقبل تماماً التوصية ٣، وهي تدرك أن التوصيتين ١ و ٢ ليستا موجّهتين للمركز.

وفيما يتعلق بالتوصية ٣، فإن مركز التجارة الدولية مستعد لإطلاع إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال على خطط عمله في مجال التقييم، مع بيان أوجه العلاقة الممكنة مع واحد أو أكثر من أهداف التنمية المستدامة. ويتطلع مركز التجارة الدولية إلى العمل مع إدارة

الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، متى لمس إمكانية لإجراء تقييمات مشتركة تشمل مجالات مشتركة/متعددة من المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما يتطلع إلى مناقشة المسائل المتعلقة بالتخطيط لتلك التقييمات وتنسيقها.

ويعرب المركز عن تقديره لجودة الاستعراض ويتوجه بالشكر إلى المكتب وموظفيه لما أبدوه من تعاون جيد في إجراء الاستعراض.

### هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)

لكم الشكر على مشروع التقرير المتعلق بتعزيز دور التقييم وتطبيق نتائج التقييم على تصميم البرامج وتنفيذها وعلى التوجيهات المتعلقة بالسياسات.

وأرحب بهذه المبادرة الهامة لتعزيز التعلم والتشجيع على تحسين التقييم، وللتأكيد مرة أخرى على أن تقوية قدرات التقييم وتعزيز التقييم المراعي لحقوق الإنسان والاعتبارات الجنسانية في منظومة الأمم المتحدة من الأولويات الهامة لدى هيئة الأمم المتحدة للمرأة.

وتقدر هيئة الأمم المتحدة للمرأة كثيرا المعلومات والتحليلات المقدمة في هذا التقرير، وتلاحظ بقلق محدودية التقدم المحرز في تحسين الأبعاد الجنسانية وأبعاد حقوق الإنسان في التقييمات منذ الفترة المشمولة بالتقرير السابق.

إن التقارير السنوية لهيئة الأمم المتحدة للمرأة تعكس نسبة من الإنفاق على التقييم (٢,٩ و ٢,٧ في المائة) أعلى مما ورد في الشكل السابع. ويعزى هذا الفرق إلى إدراج أنشطة تقييم أخرى تتجاوز تكاليف تقارير التقييم والموظفين، من قبيل تنسيق الأمم المتحدة للتقييم المراعي للمنظور الجنساني وتطوير القدرات الوطنية في مجال التقييم.

وتشير هيئة الأمم المتحدة للمرأة إلى أن تقييمات الهيئة التي اختيرت لتقييم جودة التقييمات لم تكن تمثل مختلف أنواع التقييمات التي تجريها الهيئة.

وتتفق الهيئة مع جميع التوصيات الثلاث الواردة في التقرير ومع التوجيهات المرحب بها بشأن إدراج دروس التقييم المستفادة في البرامج والتقييم المشترك للمسائل الشاملة لعدة قطاعات. وترحب الهيئة بالتوصية التي تدعو إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال إلى العمل من أجل "تحسين جودة تقارير التقييم من حيث الأبعاد الجنسانية وأبعاد حقوق الإنسان من خلال التدريب والتوجيه المناسبين". ونحن على استعداد للتعاون مع الإدارة أو تقديم الدعم لها في هذا الصدد.

وتشير هيئة الأمم المتحدة للمرأة إلى خطة عمل التقييم لعام ٢٠٢٠ وتفتيش وظيفة التقييم في هيئة الأمم المتحدة للمرأة. ونحن نتطلع إلى المشاركة في هذه العملية وإلى معرفة الآثار المترتبة على الاقتراح المقدم للجنة البرنامج والتنسيق فيما يتعلق بطلبات التقييم.

وشكرا لكم مرة أخرى على هذا التقرير الهام عن مهام التقييم. وأنا أتطلع إلى تنفيذ التوصيات والخطوات المقبلة في تعزيز التقييم في الأمانة العامة.

## مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

تود مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أن تشكر شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية على الفرصة التي أتاحتها لإبداء التعليقات على تقييم المكتب لوظائف التقييم في ٣١ من كيانات الأمم المتحدة، بما في ذلك مفوضية شؤون اللاجئين. ولقد قرأنا باهتمام المشروع النهائي للتقرير وأحطنا علما بالنتائج والتوصيات الواردة فيه.

ونلاحظ أن هذا التقييم ليس محصوراً في المفوضية، ولكنه تحليل أوسع نطاقاً لوظيفة التقييم في الأمانة العامة للأمم المتحدة ومفوضية شؤون اللاجئين على مدى فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧. وللمفوضية التزام قوي بالتقييم وتعتبره أداة ناجعة لتعزيز المساءلة والتعلم على نطاق المنظمة. وانسجاماً مع هذا الالتزام، أصدر المفوض السامي سياسة للتقييم في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٦، لتوفير الإطار اللازم لإنشاء دائرة مستقلة للتقييم، وتزويدها بقدرات تقييم مهنية في عام ٢٠١٧. وكثير من هذه التحسينات مدرج في التحليل التجميعي. وتود المفوضية أن تضيف أن ثمة ثلاثة مجالات سُجل فيها مزيد من التقدم في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ بفضل الاستثمار في التقييم في عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧:

### (أ) النطاق المشمول بالتقييم

في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩، أعدت المفوضية خطط عمل التقييم السنوية لكل من التقييمات المركزية واللامركزية. وحتى الآن، صدر التكليف بإعداد ٢٩ تقييماً في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ (١٤ منها أنجزت)، مع التركيز على المجالات الاستراتيجية الرئيسية، مثل: (أ) الاستجابة لحالات الطوارئ؛ (ب) الحماية وتنفيذ العمليات، بما في ذلك منع العنف الجنسي والجسدي والتصدي لهما والمساعدات النقدية؛ (ج) المجالات البرنامجية البالغة الأهمية التي تتيح آفاقاً على المدى المتوسط والبعيد للأشخاص المشمولين باختصاص المفوضية، مثل أسباب العيش وإعادة التوطين، والربط بين العمل الإنساني والتنمية؛ (د) أعمال الدعوة التي تقوم بها المفوضية، وشراكات المفوضية وتعاونها مع الوكالات الأخرى؛ (هـ) المجالات الرئيسية للكفاءة والأداء في المنظمة. ويمثل ذلك زيادة كبيرة في تغطية التقييمات مقارنة بالسنوات السابقة (أربعة تقييمات في عام ٢٠١٦ وستة تقييمات في عام ٢٠١٧).

### (ب) الإنفاق على التقييم

لقد ظلت مفوضية شؤون اللاجئين ترفع باطراد من إنفاقها السنوي على تقارير التقييم منذ إصدار السياسة الجديدة، كما يتضح من الأرقام المالية والمقارنات بين فترة ٢٠١٦-٢٠١٧ و عام ٢٠١٨.

## ميزانية التقييم لفترة ٢٠١٦-٢٠١٨ بدولارات الولايات المتحدة

٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	
٣ ٦٠٥ ٤٦٢،٥٤	٢ ٢٦٤ ٩٧١،٤٦	٢ ٤٧٧ ٠١٥،٥٣	الإنفاق
			الزيادة/النقصان
		٢٠١٧-٢٠١٦	-٩ في المائة
		٢٠١٨-٢٠١٧	٥٩ في المائة

وعلاوة على ذلك، أجريت تقييمات خلال هذه الفترة على نحو فعال من حيث التكلفة. فبفضل استغلال طائفة من حلول الشراء للتعاقد مع شركات وتوقيع اتفاقات شراكة طويلة الأمد، حسب الاقتضاء، واستخدام خبراء استشاريين من الأفراد، تسنى خفض تكلفة الوحدة لكل تقييم بشكل ملموس. وبعبارة أخرى، زادت المفوضية بشكل ملحوظ من أعداد التقييمات في عام ٢٠١٨، ولكنها أنفقت أقل بكثير مما كان متوقعا على إصدار تقارير التقييم.

### (ج) استخدام التقييم وجدواه

لقد تطلب توسع نطاق التقييم في المفوضية التزاما وجهدا إضافيين من القيادة العليا والأفرقة القطرية، ومن دائرة التقييم أيضا. وكان الدعم المقدم من كبار المديرين والممثلين في العمليات في جميع أنحاء العالم ملحوظا في هذا الصدد، وأتاح العمل مع ٣٢ عملية في عام ٢٠١٨. ومنذ عام ٢٠١٧، تم الأخذ بأسلوبين منهجين للرفع من استخدام التقييمات وتحسين نوعية التوصيات. ومن ذلك الأخذ بتقييمات طويلة أو تطويرية مصممة لتقييم البرامج أو التدخلات بينما يجري تنفيذها. وتتصل المنهجية الأخرى بالتقييمات التي تساعد في وضع الاستراتيجيات؛ وتقوم هذه التقييمات التكوينية على تحليل السياق، ووضع نقاط مرجعية وفقا لمعايير الوكالات المماثلة الأخرى، وعمليات استعراض الأدبيات.

وقد استعرضت المفوضية التوصيات الواردة في التقرير وأحاط بها علما. وعلى الرغم من أن التوصية الأولى لا تنطبق على المفوضية، لا تزال دائرة التقييم تضطلع بدور نشط في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وفريق تقييم العمل الإنساني المشترك بين الوكالات للمساهمة والتعلم من الآخرين لتعزيز ممارساتنا في مجال التقييم. وتؤيد المفوضية التوصية الثانية التي تركز على استخدام الأدلة التقييمية والاستفادة منها في تصميم البرامج والتخطيط لها وإدارتها. واتخذت المفوضية عددا من الإجراءات في هذا الصدد، بما في ذلك الربط بين الإدارة القائمة على النتائج والجهود الرامية إلى إدماج التقييم واستخدام الأدلة التقييمية في دورة إدارة العمليات. وهذه الإجراءات والدروس المستفادة يمكن أن تكون مفيدة لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال في تنفيذ هذه التوصية. وأخيرا، تؤيد المفوضية مبدأ التقييمات المشتركة، وقدمت رأيها بشأن مختلف الوثائق المتعلقة بإصلاح الأمم المتحدة دعما لزيادة عمليات التقييم المشتركة. وتلاحظ المفوضية أن التقييمات المشتركة يتم تنفيذها وإدارتها على أفضل وجه ناء على طلب كيانات الأمم المتحدة على أساس كل حالة على حدة، وقد شاركت بالفعل في هذه الجهود، ولا سيما من خلال فريق التقييم الإنساني المشترك بين الوكالات.

وأبلغت المفوضية شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتأييدها إجراء تفتيش لوظيفة التقييم في المفوضية في فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١. وأخيرا، تُتاح خطط عمل التقييم التابعة للمفوضية للعموم ويُعلن عنها من خلال الموقع الشبكي للمفوضية في كانون الثاني/يناير من كل عام؛ ومن ثم فليست ثمة حاجة إلى طلب منفصل للحصول على خطة العمل هذه.

وفي الختام، تتطلع المفوضية إلى التعاون مع شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية في السنوات القادمة، وهي تواصل تعزيز دور التقييم في الوكالة وفي منظومة الأمم المتحدة.

## مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة

يرحب مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة بتقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن تعزيز دور التقييم وتطبيق نتائج التقييم على تصميم البرامج وتنفيذها وعلى التوجيهات المتعلقة بالسياسات. وفي هذا السياق، تتطلب إصلاحات الأمم المتحدة الجارية حالياً زيادة المساءلة والتقييم على جميع المستويات، مع التركيز بصفة خاصة على تقييم النتائج على المستوى الاستراتيجي. والاستثمار في التقييم أمر أساسي من أجل تلبية هذه المتطلبات وضمان الوفاء باحتياجات خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وإصلاحات الأمم المتحدة، مع الاستمرار أيضاً في تقييم فعالية البرامج والمشاريع. وتقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية إسهام قيم في هذه العملية.

وقد تعاون المكتب المعني بالمخدرات والجريمة بنشاط مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية طيلة هذا التقييم وقدم تعليقات متعمقة في مراحل مختلفة. ويدرك المكتب تماماً تعقيد هذه المهمة، ويشدد على أهمية تعزيز أسلوب منهجي لتقييم تقارير التقييم في دراسات فترات السنتين المقبلة. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن يُطور أكثر النهج المتبع في اختيار عينات من تقارير التقييم، وينبغي زيادة الموضوعية في استعراض التقارير وجعله أكثر قابلية للمقارنة. فعلى سبيل المثال، عمليات استعراض تقارير التقييم، وهي على هذه الدرجة من الأهمية، ينبغي ألا تقوم بها جهة استعراض واحدة فقط - على غرار ما كان عليه الحال في التقرير الحالي لمكتب خدمات الرقابة الداخلية - بل ينبغي أن يقوم بها ما لا يقل عن جهتي استعراض لتكون النتيجة أكثر قوة وموضوعية. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تُدرج في التحليل عمليات استعراض جودة التقييمات المستقلة - متى وُجدت - من أجل تسليط الضوء على أوجه التباين الممكنة.

وعلى الرغم من أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية استعرض ١٠ تقارير فقط من تقارير التقييم التي أعدها المكتب المعني بالمخدرات والجريمة، وهي تقارير لا تمثل مجموع التقييمات التي يجريها المكتب المعني بالمخدرات والجريمة - حيث لم تشمل العينة سوى ١ من ٥ تقييمات متعمقة و ٣ تقييمات لمشاريع تقل ميزانيتها عن ١٠٠٠٠٠٠ دولار - ويود المكتب المعني بالمخدرات والجريمة أن يؤكد أن جميع تقارير التقييم تخضع للاستعراض والتقييم من جهات مستقلة. وهذا الاستعراض الخارجي الصارم لنوعية التقييم يتوافق تماماً مع قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والوثائق التوجيهية لاستعراض نوعية كل تقييم من التقييمات، ومؤشر أداء التقييم لخطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وما إلى ذلك، ويجريه اثنان من كبار خبراء التقييم المستقلين في نيويورك، لضمان المصداقية من مصدرين اثنين. وأظهرت النتائج زيادة من ٤ في المائة (جيد جداً) و ٤١ في المائة (جيد) في عام ٢٠١٥ إلى ٣٣ في المائة و ٥٤ في المائة، على التوالي، في عام ٢٠١٧، وهو ما يشكل زيادة واضحة في جودة التقييم بالمقارنة مع السنوات السابقة. وعلاوة على ذلك، أبرز استعراض نوعية التقييم في عام ٢٠١٧ أن تقارير التقييم التي أعدها المكتب المعني بالمخدرات والجريمة بدا عليها تحسن بارز مقارنة بعام ٢٠١٥ فيما يتعلق بإدراج حقوق الإنسان والتحليل الجنساني، حيث صُنّف ٨٠ في المائة من التقارير بأنها جيدة أو جيدة جداً، الأمر الذي يعكس نتائج الاستثمارات المتزايدة لقسم التقييم المستقل في تعميم مراعاة حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في جميع التقييمات.

غير أن المكتب المعني بالمخدرات والجريمة، وبالنظر إلى التعقيد المتزايد للتقييمات، يعكف حالياً على تنقيح سياسة التقييم لكفالة المزيد من التحسين في جودة تقارير التقييم والمراعاة التامة لتزايد تعقيد التقييمات في المكتب المعني بالمخدرات والجريمة. وعلاوة على ذلك، ستخضع النماذج المختلفة من

التقييمات المتعلقة بالمبادرات الأصغر حجماً - وفق تقييم مكتب خدمات الرقابة الداخلية أساساً - للاستعراض وسُترعى في السياسة المنقحة.

ويؤكد المكتب المعني بالمخدرات والجريمة من جديد كذلك أهمية أن تُراعى تماماً في التقييمات اعتبارات حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، كما سبقت الإشارة أعلاه. وقد استثمر قسم التقييم المستقل في المكتب المعني بالمخدرات والجريمة في زيادة تعزيز حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في جميع التقييمات منذ عام ٢٠١٦. وتطلب ذلك إشراك خبراء في قضايا المساواة بين الجنسين في ثلاثة تقييمات متعمقة مختارة، ووضع وثائق توجيهية خاصة للتقييم، وبناء قدرات مكرسة، وإدماج هذه القضايا المهمة بالكامل في جميع تقييمات المكتب المعني بالمخدرات والجريمة. وينعكس هذا أيضاً في تحقيق درجة "يستوفي المتطلبات" في مؤشر أداء التقييم لخطوة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، في عام ٢٠١٧، وكذلك في عام ٢٠١٨، وفق التقييم المستقل الوارد في الاستعراض السنوي لنوعية التقييم.

ويرحب المكتب المعني بالمخدرات والجريمة بكون مكتب خدمات الرقابة الداخلية اعتبر تطبيق التقييم Unite Evaluation المتاح على الشبكة، والذي وضعه قسم التقييم المستقل بالتعاون مع مركز تطبيقات المؤسسة التابع لمكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فيينا، "من الممارسات الجيدة الجديرة بالتنويه". وهذه الأداة المبتكرة تستند إلى تطبيق سابق كان قد اعتُبر "من أفضل الممارسات" في استعراض الأقران الذي قام به فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية لوظيفة التقييم في المكتب المعني بالمخدرات والجريمة في عام ٢٠١٦. ويكفل تطبيق Unite Evaluation الكفاءة في عمليات التقييم، ويتيح الإبلاغ عن نتائج التقييم في ضوء أهداف التنمية المستدامة، ويعزز من نشر الدروس المستفادة، ويزيد من تعزيز الشفافية والمساءلة أمام الدول الأعضاء، مع الاستجابة الكاملة لتقرير الأمين العام A/72/492/Add.2 واستراتيجية الأمين العام للأمم المتحدة بشأن التكنولوجيات الجديدة (٢٠١٨). وهذا أحد الأمثلة على كيفية استجابة المكتب المعني بالمخدرات والجريمة للحاجة المتزايدة إلى التقييم في إطار إصلاحات الأمم المتحدة.

وأخيراً، يعترف المكتب المعني بالمخدرات والجريمة بما خلص إليه مكتب خدمات الرقابة الداخلية من أن ١٩,٠ في المائة هي النسبة التي تُنفق من الميزانية البرنامجية للمكتب المعني بالمخدرات والجريمة على تقارير التقييم، الأمر الذي يجعله لا يستوفي المستوى الذي أشارت إليه وحدة التفتيش المشتركة ويتراوح بين ٥,٠ و ٣ في المائة من النفقات المؤسسية (JIU/REP/2014/6، الفقرة ٧٧). ويكرر المكتب المعني بالمخدرات والجريمة تأكيد التزامه بمواصلة تعزيز التقييم في المكتب، بهدف زيادة تعزيز الشفافية والمساءلة والتعلم تمثياً مع الجوانب الرئيسية من إصلاح الأمم المتحدة وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.