

Distr.: General
18 April 2013
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للمناقشة

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام ٢٠١٣

٢١-١٨ حزيران/يونيه ٢٠١٣

البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت*

سياسة التقييم المنقحة لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)

موجز

تعرض هذه الوثيقة سياسة التقييم التي تنتهجها اليونيسيف، بعد تنقيحها وفقاً لمقرر المجلس التنفيذي ١٢/٢٠١٢. وهي تعرض خلفية سياسة التقييم المنقحة وسياقها الاستراتيجي؛ وتبين مقصد التقييم ومفاهيمه والاستخدام المنشود له؛ وتحدد المبادئ التوجيهية والمعايير المتعلقة بالتقييم في اليونيسيف؛ وتحدد عناصر المسألة الرئيسية ومعايير الأداء؛ وتنبؤ إلى الاحتياجات البشرية والمالية ذات الصلة؛ وتبرز الحاجة إلى الشراكات في مجال التقييم. وتختتم الوثيقة بنبذة عن تنفيذ هذه السياسة والاستعراض الدوري لها.

عناصر مقترحة للمقرر

قد يرغب المجلس التنفيذي في أن: (أ) يرحب بإعداد سياسة التقييم المنقحة لليونيسيف، وفقاً لقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، و (ب) يقرّ السياسة المنقحة.

* E/ICEF/2013/10



الرجاء إعادة استعمال الورق

100513 100513 13-29695 X (A)



مقدمة

- ١ - تعرض هذه الوثيقة سياسة التقييم المنقّحة التي ستنتهجها اليونيسيف. وهي تبين مقصد التقييم واستخدامه في اليونيسيف، وتقدم التعاريف والمبادئ والمعايير ذات الصلة، وتحدد عناصر المساءلة ومعايير الأداء فيما يتعلق بمهمة التقييم.
- ٢ - وتنظم سياسة التقييم المنقّحة أداء مهمة التقييم في المنظمة وتوفر إطاراً شاملاً لجميع أنشطة التقييم المضطلع بها في اليونيسيف. وهي لا تتناول فحسب تنفيذ عمليات التقييم واستخدام نتائج التقييم، بل تُعنى أيضاً بتطوير مهمة التقييم داخل اليونيسيف وبدور المنظمة في تعزيز قدرات التقييم لدى الشركاء الوطنيين. ويُقصد بهذه السياسة إعلام موظفي اليونيسيف والأطراف المعنية وإرشادهم إلى مقصد التقييم ومدى إسهامه في اليونيسيف وإلى توقعات المنظمة ومتطلباتها بشأن مزاولة أنشطة التقييم. وتسري هذه السياسة على أعمال المنظمة على كل المستويات، وعبر جميع السياقات، بما في ذلك الحالات الإنسانية.
- ٣ - وتعبّر هذه السياسة عن التزام المنظمة بتبيان النتائج والشفافية والمساءلة عن طريق نظام للتقييم يتمتع بالاستقلال والمصداقية، كما أنها تُدعم رسالة اليونيسيف وولايتها وأولوياتها الاستراتيجية. وهي تتسم على نطاق أوسع بالتساوق مع روح الأمم المتحدة ومبادئها، ومع القواعد والمعايير التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.
- ٤ - وتمثّل سياسة التقييم المنقّحة المعروضة في هذه الوثيقة تحديثاً لسياسة التقييم المعتمدة في عام ٢٠٠٨ وتحلّ محلّها، وستصبح نافذة عندما يعتمدها المجلس التنفيذي.
- ٥ - وتعرض هذه الوثيقة خلفية سياسة التقييم المنقّحة وسياقها الاستراتيجي؛ وتحدد مقصد التقييم ومفاهيمه والاستخدام المنشود له؛ وتبين المبادئ التوجيهية والمعايير المتعلقة بالتقييم في اليونيسيف؛ وتُعدّد عناصر المساءلة ومعايير الأداء الرئيسية؛ وتنوّه إلى الاحتياجات البشرية والمالية ذات الصلة؛ وتُبرز الحاجة إلى الشراكات في مجال التقييم. وتُختتم الوثيقة بنبذة عن تنفيذ هذه السياسة والاستعراض الدوري لها.

أولاً - الخلفية والسياق الاستراتيجي

- ٦ - بناء على طلب المجلس التنفيذي، نفّحت اليونيسيف سياسة التقييم من أجل الاستجابة لما حدث من تغيرات داخل المنظمة وفي بيئة عملها^(١). ففي السنوات الأخيرة، حدثت تغيرات مهمة في المجال العام للتعاون الإنمائي وفي عمل الأمم المتحدة. وما برحت

(١) مقرر المجلس التنفيذي ١٢/٢٠١٢.

التوقعات تتصاعد فيما يتعلق بمدى شفافية العمليات الإنمائية والمساءلة عنها وفعاليتها ومدى كفاءة استخدام الموارد المخصصة للتنمية. ويتواصل أيضا تحسين أساليب التقييم ونُهجها لمواجهة الاحتياجات والمطالب الإنمائية المستجدة.

٧ - وفي الوقت نفسه، يتواصل تطور المجالات التي يركز عليها العمل الإنمائي، حيث يتزايد الاهتمام بالمسائل المتمحورة حول الاستدامة والأمن والتفاوت الاجتماعي. ومع التحول الذي تحدثه ثورة المعلومات والابتكارات التكنولوجية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، لا تزال الأزمات الاقتصادية تُضيق أرواحا بشرية وتُعوّق التقدم الإنساني.

٨ - وفي داخل اليونيسيف ذاتها، شُرع في إجراء تغييرات عديدة في السنوات الأخيرة، مع ازدياد الاهتمام بالابتكار والكفاءة والنتائج المحققة وتحدّد التركيز على نهج العدالة في تحقيق النتائج لصالح الأطفال. وهناك خطة استراتيجية جديدة، للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، ستشكّل عمل المنظمة في السنوات المقبلة.

٩ - وما برحت هذه العوامل المختلفة، مجتمعة، تزيد من المطالب والتوقعات فيما يتعلق بالتقييم من حيث معايير وأدائه. ومن ثم جرى تحديث سياسة التقييم من أجل مواجهة هذه التحديات، بغية مساعدة اليونيسيف على الإحاطة بما ينشأ من الاحتياجات وما يستجد من الفرص.

١٠ - وتبني سياسة التقييم المنقّحة على سياسة التقييم المعتمدة في عام ٢٠٠٨ وعلى التحسينات التي أُنجزت مؤخرا في مهمة التقييم. فقد أنشئت نظم فعالة لإدارة مهمة التقييم والرقابة عليها؛ وأصبحت نتائج التقييم، التي تُجمع في قاعدة بيانات التقييمات العالمية، متاحة للجمهور عن طريق الإنترنت؛ وصار يجري حاليا إعداد ردّ رسمي من الإدارة على معظم التقييمات؛ وأصبحت قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم تُستخدم على نطاق واسع في تقييمات اليونيسيف. وتدعم اليونيسيف عمليات التقييم التي تقودها البلدان وتضطلع بإجراء تقييمات مشتركة مع غيرها من وكالات الأمم المتحدة والشركاء الآخرين.

١١ - بيد أنه قد اكتُشفت في سياق تطبيق السياسة السابقة بعض الثغرات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. وقد خلُص استعراض خارجي تم بتكليف من مكتب التقييم إلى أن مستوى جودة التقييمات ونطاق تغطيتها بحاجة إلى التحسين وأن توفير العدالة للأطفال وتحقيق المساواة بين الجنسين لا يوليان الاهتمام الكافي في التقييمات^(٢). ويلزم تعزيز عملية

(٢) تقرير تجميعي بشأن سياسة التقييم ومهمة التقييم في اليونيسيف، مجموعة يونساليا للإدارة، شباط/فبراير ٢٠١٣.

التخطيط للتقييم وربطها على نحو أوثق بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما يلزم إيلاء مزيد من الاهتمام لتوفير الموارد المالية والبشرية للتقييم. وقد أدت التغيرات التي استجدت في بيئة البرمجة إلى ازدياد الطلب على التقييم البنيوي من أجل تنوير العمليات المستمرة لصوغ السياسات والاستراتيجيات والبرامج، وإلى تعدد المطالبات بالمزيد من تقييمات الأثر المحقق بغية قياس النتائج. وعلاوة على ذلك، هناك اهتمام متزايد بتعزيز قدرات التقييم لدى الشركاء الوطنيين. وتهدف سياسة التقييم المنقحة إلى معالجة هذه المسائل وتوفير إطار لإضافة التحسينات مستقبلاً.

١٢ - وقد نظرت لجنة اليونيسيف المعنية بالتقييم في مشروع لسياسة التقييم المنقحة. وعلق عليه أيضاً فريق للاستعراض الندي مؤلف من أربعة من أخصائيي التقييم الفنيين. ووضع المشروع في صيغته النهائية على ضوء التعليقات المتلقاة.

ثانياً - مقصد التقييم واستخدامه

”اليونيسيف هي منظمة مكلفة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بالدعوة إلى حماية حقوق الأطفال والمساعدة في تلبية احتياجاتهم الأساسية وتوسيع فرصهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة.“

(بيان مهمة اليونيسيف)

المقصد

١٣ - إن التقييم في اليونيسيف هو على وجه القطع أمر يخدم رسالة المنظمة ويدعم اليونيسيف في إنجازها لولايتها. فعن طريق عمليتي التعلم والمساءلة على مستوى المنظمة، يهدف التقييم إلى مساعدة اليونيسيف على تحسين أدائها ونتائجها بصفة مستمرة.

١٤ - والتقييم في اليونيسيف يفيد في دعم أنشطة التخطيط وصنع القرار، وفي توفير الأساس اللازم لأنشطة الدعوة المستنيرة بالمعلومات، التي ترمي إلى تعزيز رفاه جميع الأطفال في كل مكان. وعن طريق التركيز على الأساس المنطقي الموضوعي للتدخلات والمهام المؤسسية وعلى مدى قيمتها وأدائها، يؤدي التقييم إلى تحسين النتائج ودرجة الرضا لدى الأطراف صاحبة المصلحة. وهو يؤدي هذه الوظيفة على جميع مستويات المنظمة، مُتمتعا بالصلاحيات للتطبيق في كل السياقات، بدءاً من حالات الأزمات الإنسانية ووصولاً إلى أوضاع الانتقال إلى سياقات التنمية الأكثر استقراراً.

المفهوم

١٥ - ما هو التقييم؟ تضع القواعد التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم التعريف التالي للتقييم^(٣):

... التقييم هو إجراء عملية تقدير، منهجية وغير متحيزة قدر الإمكان، لنشاط أو مشروع أو برنامج أو استراتيجية أو سياسة أو موضوع أو قطاع أو مجال تنفيذي أو أداء مؤسسي. وهو يركز على الإنجازات المتوقعة والمحقة، فاحصاً سلسلة النتائج، والعمليات، والعوامل السياقية، والسببية، من أجل فهم الإنجازات أو انعدامها. وهو يرمي إلى تحديد مدى ملاءمة تدخلات ومساهمات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وتأثيرها وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات مدعومة بالأدلة تتسم بالمصداقية والموثوقية والجدوى، على نحو يتيح إدماج النتائج والتوصيات والدروس المستفادة في التوقيت السليم في عمليات صنع القرار لدى منظومة الأمم المتحدة وأعضائها.

١٦ - ويطرح التقييم ثلاثة أسئلة رئيسية: هل ما يجري فعله هو الشيء الصحيح؟ وهل يُفعل على النحو الصحيح؟ وهل توجد طرق أفضل لفعله؟ ويُعالج السؤال الأول بفحص الأساس المنطقي للمشروع قيد التقييم ومدى ملاءمته؛ ويُعالج السؤال الثاني بفحص مدى فعالية النتائج المحققة وتقدير درجة الكفاءة والاستدامة بغية الوصول باستخدام الموارد إلى المستوى الأمثل؛ ويُعالج السؤال الثالث بتحديد البدائل ومقارنتها، التماساً لأفضل الممارسات واستخلاصاً للدروس المناسبة.

١٧ - ويتساءل التقييم كيف صارت النتائج إلى ما هي عليه ولماذا هي كذلك - وهو يسعى إلى فهم الكيفية التي تحققت بها نتيجة ما. ومن المهم فهم الممارسات الجيدة والنتائج الناجحة وتوثيقها. وبالمثل، من المهم للغاية الوقوف على العوائق وفهمها والتعلم من أي مواطن للقصور. وكثيراً ما توجد العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح أو الفشل في الظروف التي يُضطلع فيها بالأنشطة ذات الصلة. ولذا يحرص التقييم على أن يأخذ السياق في الحسبان. ويلزم أن يتناول التقييم النواتج غير المنتظرة والنتائج غير المتوقعة. والتقييم أداة فعالة لاكتشاف وفهم هذه النتائج، التي يمكن أن يخطئها الرصد التقليدي.

(٣) قواعد التقييم في منظومة الأمم المتحدة، فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ٢٠٠٥.

١٨ - وتؤثر التدخلات بطرق مختلفة على شتى الأفراد في أي أسرة معيشية أو طائفة أو مجتمع. ولهذا السبب، ينبغي للتعقيم أن يهتم اهتماماً قوياً بفهم كيفية تباين النتائج عبر مختلف قطاعات السكان حسب السن أو نوع الجنس أو الحالة الاجتماعية، ضمن متغيرات أخرى. وبالنسبة إلى اليونيسيف، من الضروري فهم الطرق المحددة التي تؤثر بها التدخلات على الأطفال والنساء. وعلاوة على ذلك، وبالنظر إلى تركيز المنظمة على التنمية المُصنّفة، فإن من الأهمية بمكان معرفة كيفية تأثير التدخلات على الأطفال المحرومين. وفي ضوء ما سبق، يلزم ألا يقتصر التعقيم في سؤاله على “ما الذي يصلح؟” بل أن يطرح سؤالاً أكثر تحديداً مؤداه “ما الذي يصلح لمن؟ وفي أي ظروف ومن أي جوانب؟ وكيف؟”^(٤).

١٩ - والتعقيم مهمة متميزة عن المهام الأخرى الداخلة في نطاق الرقابة، وإن كان يستفيد من نواتج مهام الرقابة الأخرى ويُفيد بها (انظر المرفق). وفي حين أنه توجد بعض أوجه التماثل بين التعقيم ومراجعة الأداء البرنامجي، فإن التعقيم متميز عن التفتيش والتحقيق والمراجعة المالية والتحقق من الامتثال. ويختلف التعقيم أيضاً عن الرصد، لأنه لا يهتم فحسب بما إن كانت النتائج المتوقعة تتحقق، بل يهتم أيضاً وعلى نطاق أوسع كثيراً بمسائل الملاءمة والسياق والعلاقة السببية والتأثير النهائي والاستدامة. وهناك ارتباط وثيق بين التعقيم والبحث؛ فكلاهما يساهم في تحقيق خطة اليونيسيف في مجال الحصول على المعرفة. والبحث ينشد تحصيل المعرفة النظرية ويهدف إلى اختبار الفروض المتصلة بهدف معين، بينما يعمد التعقيم إلى التحقق من إنجاز نتائج السياسات والإجراءات ومدى ملاءمتها واستدامتها.

٢٠ - وهناك أنواع عديدة من التقييمات، تتمايز فيما بينها تبعاً لمحتوى الضطلع بالتعقيم في سياق الدورة العمرية للسياسة المعنية أو البرنامج المعني، وحسبما إن كان التركيز على العملية أم على النتائج. ولا تفرض السياسة الحالية استخدام نوع بعينه من أنواع التعقيم أو طريقة بعينها من طرائقه. والمبدأ التوجيهي المعمول به في هذا الصدد هو أن اختيار نهج التعقيم ومنهجيته ينبغي أن يكون موافقاً لوجه الاستخدام المقصود أن يفيد فيه.

الاستخدام

٢١ - ينبغي للتقييمات أن تكون ذات فائدة. وتُعد الجدوى والقصدية ضمن المعايير الرئيسية التي ينبغي مراعاتها في أي نشاط تقييمي، وينبغي أن يكون الاستخدام المنشود للتقييم هو المحدد لاختيار نهج التعقيم ومنهجيته.

(٤) انظر Ray Pawson and Nick Tilley, *Realistic Evaluation*, Sage, 1997.

٢٢ - وفي اليونيسيف، هناك طائفة متنوعة من الاستخدامات للتقييم، على مختلف المستويات في المنظمة:

(أ) على المستوى العالمي، يمكن استخدام التقييم في تقدير مساهمة اليونيسيف في تحقيق الغايات والاستراتيجيات والأهداف العالمية، كما أنه يمثل عنصراً رئيسياً في إطار الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل؛ ويمكن أن يوفر أيضاً أدلة مفيدة لأنشطة الدعوة العالمية؛

(ب) على المستوى الإقليمي، يخدم التقييم أغراض فريق الإدارة الإقليمي وشركائه في مجال تقييم الاستراتيجيات والبرامج الإقليمية، وهو مجال تتعاظم أهميته حالياً مع الازدياد الراهن في جعل الأنشطة الإنمائية أنشطة إقليمية؛

(ج) على الصعيد القطري، يتسم التقييم بأهمية خاصة في تدعيم عمليات المساءلة والتعلم فيما يتعلق بالبرنامج القطري، ويمكن للأفرقة القطرية أن تكلف المختصين بإجراء تقييمات دعماً للأهداف الوطنية.

٢٣ - وبالنظر إلى أنصاف هيكل اليونيسيف بدرجة عالية من اللامركزية، فإن التقييم على المستويين الإقليمي والقطري يتسم بأهمية خاصة. فهو يوفر أدلة ذات موثوقية تفيد عمليات صنع القرار داخل اليونيسيف ولدى شركائه والجهات صاحبة المصلحة، وتشكل دعامة متينة للجهود الدعوة وإسداء المشورة.

٢٤ - وتظل نتائج التقييم محدودة القيمة ما لم تتصرف الجهات المعنية على أساسها فتتخذ خطوات في التوقيت السليم لتنفيذ توصيات التقييم. وترد أدناه تغطية أكثر شمولاً لهذا الجانب في الفرع المتعلق بمعايير الأداء.

ثالثاً - المبادئ التوجيهية والمعايير العامة

المبادئ التوجيهية

٢٥ - التساوق مع رسالة الأمم المتحدة ورسالة اليونيسيف - يتساوق التقييم في اليونيسيف تساوفاً تاماً مع رسالة اليونيسيف وولايتها الشاملة ومع ميثاق الأمم المتحدة وأهدافها. ويساعد التقييم اليونيسيف وشركاءها على الوفاء بالالتزامات المقبولة عالمياً والمبينة في اتفاقية حقوق الطفل والاتفاقات المتصلة بها، بما فيها الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني.

٢٦ - ويساعد التقييم اليونيسيف أيضا على الوفاء بالتزامها بالعدالة والمساواة بين الجنسين. فالتقييمات تعتمد إلى تقدير مدى الاهتمام بالعدالة والمساواة بين الجنسين في صوغ السياسات وأنشطة الدعوة والبرامج، وبخاصة الخطوات المتخذة للوقوف على احتياجات وحقوق المهتمّشين والمحرومين من الأطفال والنساء، ومدى إسهام التدخلات في تلبية احتياجاتهم، وإعمال حقوقهم، والاعتراف بإمكاناتهم. ويجب، بقدر الإمكان، أن تُنفذ التقييمات بطرق تتيح الاستماع إلى أصوات الأطفال والنساء والفئات المحرومة. وتتبع اليونيسيف توجيهات فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن تنفيذ التقييم على نحو مُراعٍ للمنظور الجنساني.

٢٧ - الملكية والقيادة الوطنيتان - يمثل التقييم في اليونيسيف لالتزام المنظمة بمبدأي الملكية الوطنية للعمليات الإنمائية والبرمجة ذات القيادة القطرية. وتسعى اليونيسيف إلى مساعدة السلطات الوطنية على تقييم برامجها وإلى الإسهام في تعزيز قدرات التقييم في البلدان المستفيدة من البرامج. ويجب أن يجري التخطيط والتنفيذ لتقييمات اليونيسيف بالتشارك مع السلطات الوطنية، كلما أمكن ذلك، على نحو يولي الاهتمام للأولويات الإنمائية الوطنية.

٢٨ - الابتكار - ينبغي للتقييم في اليونيسيف أن يولي اهتماما خاصا للوقوف على الابتكارات في عمل المنظمة وتحليلها وتسليط الضوء عليها، ولصوغ نُهج مبتكرة للتقييم وتكييفها واعتمادها.

المعايير

٢٩ - تأخذ اليونيسيف بقواعد ومعايير التقييم التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وتطبق هذه القواعد والمعايير^(٥). وستستفيد اليونيسيف أيضا، حيثما يكون ذلك مناسباً، من المعايير السائدة لدى الجهات المعنية بالمقارنة بين أفضل الممارسات في القطاعين العام والخاص. وعلى وجه التحديد، تتقيد اليونيسيف بمعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم المتمثلة في القصديّة والجدوى؛ والجودة والمصداقية؛ والحياد والاستقلالية؛ والشفافية؛ والممارسة الأخلاقية^(٦).

(٥) انظر: قواعد التقييم في منظومة الأمم المتحدة، فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ٢٠٠٥.

(٦) انظر: معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة، فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ٢٠٠٥.

رابعاً - المساءلة المتعلقة بالتقييم

٣٠ - يلزم لإنجاز عناصر المساءلة المتعلقة بمهمة التقييم عبر قطاعات اليونيسيف التعاون بين عدد كبير من الموظفين الفنيين. فالتقييم مهمة مشتركة موزعة على أنواع عدّة من الجهات المعنية، بما في ذلك توزّعها بين وظائف مختلفة داخل المكتب الواحد. وينبغي هذا التوزيع على المستويات التالية:

(أ) القيادات العليا وهيئات الرقابة؛

(ب) رؤساء المكاتب؛

(ج) موظفو التقييم الفنيون؛

(د) موظفو البرامج القطاعية.

٣١ - وينبغي أن يُنظر إلى عناصر المساءلة الأساسية المعروضة بصورة عامة في الفروع الواردة أدناه على أنها قابلة للتطبيق على مكتب بأكمله. بيد أنه يُتوقع من المديرين أن يُرتبوا، داخل المكاتب وفيما بينها، توزيع المسؤوليات على نحو يستوفي عناصر المساءلة بكفاءة وفعالية، مستخدمين في ذلك على الوجه السليم الأدوات الإدارية، بما فيها توصيفات وظائف الموظفين، وخطط العمل، واستعراضات الأداء، مع التقيد بمبادئ التقييم المبينة أعلاه. ويجب الحرص، بقدر الإمكان، على تبادلي تضارب المصالح وعلى تدعيم حياد مهمة التقييم واستقلاليتها عن طريق فصل مسؤوليات الإدارة البرنامجية عن واجبات التقييم.

عناصر المساءلة على المستوى العالمي ومستوى المقر

٣٢ - يمارس المجلس التنفيذي الرقابة على مهمة التقييم في اليونيسيف، بالقيام بما يلي:

(أ) اعتماد سياسة التقييم، والنظر في التقارير السنوية المقدمة بشأن تنفيذها وبشأن حالة مهمة التقييم ومدى فعاليتها، وإصدار قرارات يبيّن فيها ما يتعلق بتحسين الأداء من توقعات وتوجيهات؛

(ب) إقرار خطة التقييم العالمي، التي تتضمن قائمة التقييمات الرئيسية التي سيديرها مكتب التقييم؛

(ج) استخدام نتائج التقييمات وتوصياتها في أغراض الرقابة والموافقة على السياسات والاستراتيجيات والبرامج المؤسسية.

٣٣ - ويحافظ المدير التنفيذي على نزاهة مهمة التقييم واستقلاليتها بالقيام بما يلي:

- (أ) الحفاظ على بقاء الترتيبات المناسبة للرقابة على مهمة التقييم وإدارتها وحماية استقلال مكتب التقييم داخل المنظمة؛
- (ب) تعزيز ثقافة المساءلة والتعلم والتحسين، التي ينشأ بفضلها الطلب على التقييم وتعتمد هي بدورها على التقييم؛
- (ج) دعم توفير ما يلزم من الموارد الوظيفية والميزانية للتقييم على نطاق المنظمة.
- ٣٤ - وتسدي لجنة التقييم العالمي المشورة إلى المدير التنفيذي بشأن مسائل التقييم. وتقوم اللجنة باستعراض تقارير التقييم ذات الأهمية المؤسسية في اليونيسيف، ويمكن أن تقرّ التوصيات الواردة في تلك التقارير، وأن تستعرض تقارير المتابعة بشأن تنفيذها. وتسدي اللجنة المشورة بشأن التدابير الرامية إلى إيضاح سياسة التقييم وتنفيذها، وبخاصة التدابير الرامية إلى تعزيز العناصر اللامركزية في منظومة التقييم. ويرأس اللجنة نائب المدير التنفيذي لشؤون الإدارة وتتألف عضويتها من جميع نواب المدير التنفيذي، ومديري الشعب ذات الصلة، وجميع المديرين الإقليميين، وأخصائي واحد في مجال التقييم.
- ٣٥ - ويوفر مكتب التقييم القيادة العالمية لمهمة التقييم، بواسطة عناصر للمساءلة في المجالات التالية:

- (أ) الحوكمة والمساءلة، خصوصا في مجال تحديث سياسة التقييم؛ وتقديم التقارير إلى هيئات الحوكمة المشرفة على التقييم، بما فيها المجلس التنفيذي؛ وتحديد معايير الأداء المتعلقة بالتقييم على نطاق اليونيسيف ورصد الإنجاز قياسا إلى هذه المعايير؛ وإبلاغ الإدارة العليا والموظفين والجهات المعنية باليونيسيف بنتائج التقييم المناسبة والمفيدة؛ وإدانة نظام شامل لضمان الجودة من أجل قياس مدى جودة تقييمات اليونيسيف ونطاق تغطيتها؛ والقيام عن طريق الموقع الشبكي لليونيسيف بتوفير إمكانية الاطلاع العمومي على النسخ النهائية لجميع التقييمات وردود الإدارة عليها؛
- (ب) تنفيذ التقييمات، وخصوصا القيام (بناء على مشاورات مع المجلس التنفيذي والإدارة العليا وغيرهما من الجهات المعنية) بإعداد خطة للتقييم العالمي، وتبيان الأولويات الاستراتيجية للتقييم، وتحديد التقييمات المواضيعية العالمية الرئيسية التي يتعين أن يضطلع بها مكتب التقييم على نحو مستقل؛ وتصميم وإدارة التقييمات العالمية وفقا للمعايير الدولية لأفضل الممارسات؛ وتوفير النشر في المواعيد المناسبة لنتائج الإجراءات التي تتخذها الإدارة وغيرها من الجهات المعنية؛

(ج) الشراكات المتعلقة بالتقييم، وخصوصا عن طريق تعزيز الملكية والقيادة الوطنيتين لأنشطة التقييم؛ ودعم الشراكات والشبكات العالمية؛ والعمل عن طريق هذه الشراكات والشبكات على دعم الابتكار وتنمية قدرات التقييم؛ والتعاقد مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم من أجل مواءمة قواعد وممارسات التقييم وبناء قدرات الأمم المتحدة في مجال التقييم؛ والإسهام في تقييمات الأمم المتحدة على نطاق المنظومة؛

(د) إدارة المعارف لأغراض التقييم، وخصوصا الاحتفاظ بقواعد بيانات شاملة وإدارتها بغية تيسير الوصول إلى جميع تقييمات اليونيسيف وردود الإدارة عليها؛ ودعم الجهات المعنية من أجل تحديد ما يصلح لتحقيق نتائج منصفة لصالح الأطفال، بناء على أدلة تقييمية؛ وتشجيع جهود التواصل الشبكي لتحقيق ارتباط الموظفين أحدهم بالآخر وبالخبراء الخارجيين والموارد الخارجية؛ وإنشاء نظم لإدارة المعلومات من أجل دعم أنشطة التخطيط للتقييم وتلبية احتياجات القيادات إلى المعلومات؛

(هـ) تطوير مهمة التقييم في اليونيسيف وإكسابها صفة الاقتدار المهني، وخصوصا إيجاد استراتيجيات ونظم لبناء قدرات التقييم الداخلية؛ وصوغ وتبادل النهج والمنهجيات المبتكرة لأعمال التقييم؛ وتقديم التوجيه والدعم للمكاتب في تصميم مهمة التقييم وتدير ما يلزم لها من الموظفين، وتقديمهما للموظفين في مجال التطوير الوظيفي الطويل الأمد.

٣٦ - مدير مكتب التقييم مسؤول عن الالتزامات الواردة أعلاه. ويقوم المدير التنفيذي بتعيين مدير مكتب التقييم لفترة مدتها أربع سنوات (بدءا بالتعيين الأول للمدير التالي بعد اعتماد سياسة التقييم)، وقابلة للتجديد مرة واحدة لمدة أقصاها أربع سنوات. ويكون مدير المكتب تابعا للمدير التنفيذي، ويكون الإشراف اليومي على عمله لنائب المدير التنفيذي لشؤون الإدارة ولديه إمكانية الاتصال المباشر بالمدير التنفيذي، حسب الحاجة. وتقليل احتمال تضارب المصالح إلى أدنى ما يمكن، يُحظر على مدير مكتب التقييم العودة إلى الانخراط في صفوف المنظمة بعد انقضاء فترته.

٣٧ - مديرو الشعب مسؤولون عن التخطيط لإجراء تقييمات السياسات والمبادرات العالمية الداخلة في نطاق مسؤوليتهم وعن تدبير الموارد اللازمة لهذه التقييمات وعن التكليف بإجرائها، وعن الاستجابة لما تسفر عنه التقييمات من الدروس المستفادة والتوصيات ذات الصلة. ويقوم مديرو الشعب بتنفيذ ودعم الإجراءات التي تعزز القدرة على التقييم والتعامل معه في وحدات المقر التي يشرفون عليها والشبكات العالمية التي يديرونها.

عناصر المساءلة على الصعيدين الإقليمي والقطري

٣٨ - مبادرات التقييم في اليونيسيف تجري، بدرجة كبيرة، على الصعيدين الإقليمي والقطري. ومن المهم للغاية أن تكون عناصر المساءلة واضحة على هذين الصعيدين. واستيفاء عناصر المساءلة على هذين الصعيدين يستلزم إجراءات من جانب جميع الموظفين الفنيين. وتعتمد السياسة على وجود قيادة مهمة بهذا الأمر وموظفين للتقييم يكرسون جهودهم له، وكذلك على توافر الفهم والدعم من موظفي البرامج القطاعية. ويجب أن يوزع رؤساء المكاتب مسؤوليات التقييم توزيعاً دقيقاً على جميع الموظفين يتوخون فيه الحفاظ على اعتيادهم على الأدوار ذات الصلة وتوفير الدعم التقني وإدماج مسؤوليات التقييم في خطط العمل واستعراضات الأداء.

٣٩ - وتوفر المكاتب الإقليمية، بقيادة المدير الإقليمي، عنصر القيادة الإقليمية لمهمة التقييم في المجالات التالية:

(أ) الحوكمة والمساءلة، لا سيما عن طريق صوغ استراتيجية للتقييم خصيصاً للمنطقة المعنية؛ واستحضار اهتمام الإدارة العليا في نطاق فريق الإدارة الإقليمي وفي غيره؛ والإذن بالأخذ بالابتكارات في هيكلة مهمة التقييم وشركات التقييم لمواجهة التباينات السياقية داخل المنطقة؛ وتكييف معايير الأداء المتعلقة بالتقييم لتلائم المنطقة وتقدير مدى امتثال المكاتب القطرية لها؛ والاستجابة لمعلومات الأداء المتعلقة بأنشطة التقييم؛

(ب) التوجيه وضمان الجودة، لا سيما عن طريق تنظيم تقديم الدعم والمشورة التقنية لمساعدة المكاتب القطرية في إنجاز تقييمات ذات جودة عالية وفي تكييف منهجيات التقييم مع الاحتياجات المحلية أو الإقليمية؛ ومساعدة المكاتب في تحقيق تكامل مهمة التقييم على الوجه السليم مع مهام البحث والرصد والتخطيط والمهام الأخرى؛

(ج) تنفيذ عمليات التقييم، لا سيما التقييمات المواضيعية المتعددة البلدان أو الإقليمية، وفقاً لما يقرره فريق الإدارة الإقليمي أو لجان التقييم الإقليمية؛ وإبلاغ الجهات المعنية الإقليمية بالنتائج ذات الصلة؛ والرد على توصيات التقييم؛

(د) الشراكات المتعلقة بالتقييم، وبخاصة تنسيق أنشطة التقييم التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة على الصعيد الإقليمي، ومواءمتها حيثما يكون هذا ممكناً؛

(هـ) تطوير مهمة التقييم في اليونيسيف وإكسابها صفة الاقتدار المهني، وبخاصة تصميم وتنفيذ الأنشطة التي تعزز كفاءات التقييم لدى موظفي المستوى القطري، عن طريق مبادرات لليونيسيف أو مبادرات تُوضع ويُشارك فيها مع وكالات أخرى؛

(و) تنمية قدرات التقييم الوطنية، وبخاصة تدعيم نشاط رابطات التقييم الإقليمية؛ ومساعدة المكاتب القطرية على تصميم وبدء جهود تنمية قدرات التقييم الوطنية بناء على الممارسات الجيدة المستمدة من المنطقة أو عن طريق الدعم الندي فيما بين بلدان الجنوب.

٤٠ - والمكاتب القطرية، التي يحدث في نطاقها ما يقارب ٩٠ في المائة من عمليات التقييم، تمثل المستوى الحرج بالنسبة إلى نجاح التقييم في المنظمة. ويولي المكتب القطري، بقيادة الممثل القطري، اهتماما خاصا للمجالات المبينة أدناه:

(أ) الحوكمة والمساءلة، وبخاصة إدارة مهمة التقييم وفقا للمبادئ التوجيهية والقواعد المنصوص عليها في سياسة التقييم؛ ووضع ترتيبات واضحة للحوكمة؛ وكفالة الإدماج السليم لعناصر التقييم في عمليات استعراض البرامج واستعراضات أداء الموظفين؛

(ب) التخطيط وتخصيص الموارد، وبخاصة إعداد خطة متكاملة شاملة للرصد والتقييم فيما يتعلق بالبرنامج القطري وتحديثها سنويا، على أن تتضمن برنامجا للتقييم يشمل تحديدا واضحا لتكاليفها، وفي المبادئ التوجيهية المنصوص عليها في سياسة التقييم بشأن التغطية، ويوفر في التوقيت المناسب الأدلة اللازمة لفترات الاستعراض الاستراتيجي؛ وتشجيع أعمال التقييم المشتركة مع منظومة الأمم المتحدة وغيرها من الجهات الشريكة، بما فيها التقييمات المتعلقة بإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ وتخصيص وإدارة الأموال اللازمة؛ وتخصيص وإدارة القدر اللازم من الموارد البشرية، بما في ذلك توفير فرص التطوير الوظيفي ذات الصلة في الفئة الفنية؛ وتجهيز جميع موظفي البرامج بالمعارف اللازمة لاستيفاء عناصر المساءلة التي تخص كلا منهم؛

(ج) تنفيذ التقييمات، الاستعانة بأخصائيي التقييم الأكفاء الذين يُؤوّنون في أداء عملهم الاهتمام الواجب لمعايير التقييم التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؛ وتنفيذ إجراءات مراقبة الجودة؛ والإشراف على إعداد ردود مناسبة من الإدارة على توصيات التقييم؛ ورصد إجراءات تنفيذ التوصيات المُوافق عليها؛ والتحميل الإلكتروني للتقييمات المنجزة في قاعدة بيانات التقييمات العالمية وتحميل ردود الإدارة في نظام التتبع العالمي؛

(د) الشراكات المتعلقة بالتقييم، وبخاصة العمل مع فريق الأمم المتحدة القطري على إدماج التقييم على الوجه السليم في أعمال إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والأعمال المشتركة بين الوكالات؛ وتوجيه شتى الوكالات وغيرها من الجهات المعنية إلى بذل جهود مشتركة من أجل دعم نظم التقييم الوطنية؛

(هـ) تنمية قدرات التقييم الوطنية، وبخاصة دعم تصميم التقييمات التي تقودها البلدان وتنفيذها واستخدامها؛ ومساندة نظم التقييم الوطنية والترويج لها؛ ودعم الجهود الرامية إلى تعزيز قدرات التقييم في الحكومة والمجتمع المدني.

خامسا - معايير الأداء المتعلقة بمهمة التقييم

٤١ - تمشيا مع التزام المنظمة بنهج الإدارة من أجل النتائج، يُتوقع من مكاتب اليونيسيف أن تعمل على استيفاء معايير للأداء متفق عليها. ويعرض هذا الفرع مجموعة عامة لمعايير الأداء الدنيا لمهمة التقييم، اعتمادا على الإطار الذي توفره معايير التقييم التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم^(٧). ومن ثم فإن مكاتب اليونيسيف، أيا كان حجمها أو دورها أو موقعها، خاضعة للمساءلة عن استيفاء تلك المعايير، وإن كانت الترتيبات التنظيمية داخل المكاتب تختلف من مكتب إلى آخر. ويلزم أن تعتمد نظم المساءلة المؤسسية في تقدير الأداء على إطار معايير التقييم.

٤٢ - وتُصنّف المعايير إلى فئات بالعناوين التالية:

- (أ) القيادة والإدارة؛
- (ب) الإطار المؤسسي؛
- (ج) التخطيط للتقييم ونطاق تغطيته؛
- (د) تنفيذ التقييمات؛
- (هـ) الاستخدام؛
- (و) دعم تنمية قدرات التقييم الوطنية.

القيادة والإدارة

٤٣ - في مكاتب اليونيسيف، يُتوقع من الإدارة أن توفر عنصر القيادة لمهمة التقييم وأن تهتم اهتماما إداريا مباشرا بالتخطيط للتقييمات وإدارتها واستخدامها^(٨). وفي هذا الصدد، يتسم الأداء الفعال بالخصائص التالية:

(٧) معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة، فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ٢٠٠٥.

(٨) تشمل الإدارة جميع الموظفين الذين تُسند إليهم سلطة اتخاذ القرارات بشأن خطة التقييم وميزانيته وملاك الموظفين اللازم له واستخدام نتائجه. ولا تقتصر فئة المديرين على رئيس المكتب وحده، بل تضم أيضا موظفين فنيين آخرين، ولا سيما النواب ورؤساء الأقسام.

- (أ) وضوح القواعد والتوقعات بشأن التقييم، بحيث تفهم جميع الأطراف المعنية أنه يمثل أولوية من أولويات عمل اليونيسيف بكامل نطاقه، مع وضع هيكل مناسب للحوافز يُولي الأولوية للتقييم، بما في ذلك استخدام الأهداف المتصلة به في توصيفات وظائف الموظفين واستعراضات أدائهم؛
- (ب) وجود ترتيبات مؤسسية مناسبة للحفاظ على جودة أعمال التقييم وحيادها ونزاهتها، بما في ذلك النظم التي توفر ضمان الجودة في المراحل الرئيسية لتنفيذ التقييمات؛
- (ج) الاهتمام بمتطلبات الرصد والتقييم في سياق البرامج والتدخلات، ولا سيما توصيف التقييم بأنه وسيلة للتحقق من صحة مؤشرات النتائج، ورصد ما يلزم للتقييم من ميزانيات وتمويل عند بدء أي برنامج؛
- (د) إنشاء شراكات فعالة للتقييم، من أجل العمل على تحقيق أهداف التقييم، بما في ذلك تعزيز نظم التقييم الوطنية؛
- (هـ) فعالية التخطيط للتقييم؛
- (و) الإبلاغ السنوي عن أداء المكتب قياساً إلى هذه المعايير، بوصف ذلك عنصراً من عناصر الإبلاغ السنوي المعتاد عن أداء الشعب؛
- (ز) الكشف بصورة اعتيادية عن نتائج التقييمات والإبلاغ بها في حينها.

الإطار المؤسسي

٤٤ - ينبغي أن تضع مكاتب اليونيسيف الترتيبات اللازمة للإدارة والحوكمة الفعّالين لمهمة التقييم على نحو يصون مبدأي الحياد والاستقلالية. وينبغي أن يكون بمقدور موظفي التقييم وأعضاء أفرقة التقييم أن يؤدوا عملهم دون التعرض لأي تأثيرات أو قيود لا لزوم لها، وينبغي أن يكونوا ملمين بالضمانات ذات الصلة وغيرها من عناصر معايير التقييم التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وهذا مؤداه أنه لا ينبغي أن يتولى الموظفون تصميم أو إدارة تقييمات للبرامج التي يكونون قد اضطلعوا بمسؤولية مباشرة عنها، وأنه ينبغي أن توجد قيد التطبيق ترتيبات مناسبة لتفادي أي تضارب للمصالح أو معالجته إن وُجد. وبالمثل، يجب ألا يكون قد سبق لأعضاء فريق التقييم الاضطلاع بأي مسؤوليات مباشرة بشأن التدخل الخاضع للتقييم، ولا أن يكون متوقعاً لهم حمل مسؤوليات من هذا القبيل في المستقبل القريب.

التخطيط للتقييم ونطاق تغطيته

٤٥ - لا تتحقق للتقييمات صفة الإفادة إلا إذا كانت تسهم في تدعيم عناصر التعلم والمساءلة وصنع القرار على نطاق المنظمة. ولكي يتحقق هذا، يلزم إيلاء الاهتمام الواجب للتخطيط والإدارة والتمويل لأنشطة التقييم. ويجب أن تكون خطط التقييم، على أي مستوى في اليونيسيف، مناسبة للسياق ومتسمة بالواقعية، وأن تُوفّر لها الموارد اللازمة.

٤٦ - وعلى الصعيد القطري، تمثل الخطة المتكاملة للرصد والتقييم أداة رئيسية تستلزم اهتماما دائما بتصميمها وتنفيذها. ويتولى وضع هذه الخطة فريق الإدارة القطري مدعوما بالمشورة الفنية من أخصائي الرصد والتقييم. ويقوم مستشار التقييم الإقليمي باستعراض مشروع الخطة وتعديلاته النهائية، قبل الاعتماد النهائي من الممثل القطري.

٤٧ - ويلزم أن تكون خطط التقييم مستوفية للمعايير التالية:

(أ) أن تكون مناسبة للسياق ومحددة الأولويات على نحو يركز على أهم احتياجات صانعي القرار من المعلومات، مع توفير التوازن والتغطية المناسبين عبر مجموعة من التقييمات، بما في ذلك إيلاء الاهتمام الواجب للمسائل الشاملة لعدة مجالات؛

(ب) أن تكون موجهة صوب أطر النتائج ذات الصلة، وأن توفر بصفة خاصة تغطية استراتيجية للنتائج الرئيسية؛

(ج) أن تتضمن نصوصا مباشرة بشأن تنسيق جهود التقييم على نطاق المكاتب، وبين الوكالات، ومع الجهات المعنية الوطنية؛

(د) أن تكون متسمة بالواقعية وممكنة الإنجاز وقابلة للرصد؛

(هـ) أن تتسم بحُسن التوقيت من حيث تحديد مواقيت الأنشطة بما يوافق الاستخدامات النهائية المفترضة؛

(و) أن تكون محددة التكاليف ومدعومة بميزانية للتنفيذ؛

(ز) أن يجري تحديثها سنويا؛

(ح) أن تكون معتمدة من رئيس المكتب.

٤٨ - ويمثل نطاق التغطية أحد الاعتبارات الرئيسية في مجال التخطيط للتقييم. وعلى الصعيد العالمي، من المهم لأغراض المساءلة ومن أجل عملية التعلم على نطاق المنظمة أن يكون التقييم قادرا على أن يقدم صورة ممثلة وغير متحيزة لأداء اليونيسيف ونتائج أنشطتها، وأن تكون سياسات المنظمة واستراتيجياتها الرئيسية ومجالاتها المهمة في ميدان الدعوة مستنيرة

بما تسفر عنه التقييمات من الأدلة المناسبة والموثوقة. وعلى الصعيدين الإقليمي والقطري، من المهم بالمثل معالجة أولويات السياسات والبرامج وتبيان الفعالية الإنمائية عن طريق التقييم. ومن منظور المساءلة، ينبغي أن يُنظر كل مجال من المجالات ذات النفقات البرنامجية المرتفعة جهداً تقييمي بمستوى متناسب معه. ومع ذلك، ينبغي أيضاً إجراء تقييمات لدعم عمليات التعلم والابتكار وإدارة المخاطر.

٤٩ - ويُضطلع بعمليات التقييم عادة في المواضيع التالية:

- (أ) قبل استنساخ البرامج أو توسيع نطاقها - المبادرات الإنمائية الابتكارية والتجريبية المصممة بغرض الاستنساخ وتوسيع النطاق يجب دائماً أن تخضع للتقييم، لكفالة توفير الفهم الكافي لعوامل النجاح والمخاطر والقيود ذات الصلة؛
- (ب) عند الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية الكبرى؛
- (ج) عقب انقضاء فترات طويلة لم تشهد تقييماً لتنفيذ البرنامج، وبخاصة حيثما يكون تنفيذ البرنامج قد استمر لمدة ٥ سنوات على الأقل دون أي نشاط تقييمي؛
- (د) لكل عنصر من عناصر نتائج البرنامج، حينما يكون الإنفاق قد بلغ ١٠ ملايين دولار.

٥٠ - وينبغي النظر في مرحلة مبكرة من الدورة البرنامجية في إجراء تقديرات للقابلية للتقييم وتقييمات بنوية، بهدف توجيه عملية التصميم والتحقق من أن التنفيذ ماض قدماً وفقاً للخطة. وينبغي الاضطلاع بالتقييم أيضاً حيثما توجد حاجة محددة إلى فهم علاقة سببية في نطاق برنامج بعينه؛ أو يلزم تحديد مدى الإسناد إلى النتائج أو تحليل مدى المساهمة في تحقيقها؛ أو توجد حاجة إلى تحليل آثار حققتها تدخلات متعددة أو معقدة.

٥١ - ولا ينبغي إجراء تقييمات حيثما يتوافر من مصادر أخرى ما يكفي من الأدلة الموثوقة والمناسبة التي يمكن أن تدعم على الوجه الملائم الخيارات المتعلقة بالسياسات والبرامج. والمبدأ الذي ينبغي الاسترشاد به في هذا الصدد هو أنه ينبغي أن يتوافر ما يكفي من الأدلة الموثوقة في المراحل الرئيسية لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والبرامج.

تنفيذ التقييمات

٥٢ - ينتج التقييم العالي الجودة عن عملية تم التخطيط لها وتنفيذها بعناية. وتُصمم هذه العملية وتُدار وفقاً للمعايير ذات الصلة التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وعلى وجه أكثر تحديداً المعايير المنصوص عليها في سياسة التقييم. وهي تعالج المسائل ذات الأهمية،

ويقوم مدير التقييم في سياقها ببناء جمهور مؤيد لها وتوافق إلى تلقيها واستعمالها. وينبغي أن تكون مدعومة بالموارد دعماً جيداً وأن يضطلع بها فريق ممتاز فنياً من أخصائيي التقييم.

٥٣ - وفي المكاتب القطرية، يقوم أخصائي الرصد والتقييم بتقديم المساعدة الفنية في كل مرحلة من المراحل: صوغ الصلاحيات؛ وانتقاء الاستشاريين؛ ووضع التقارير في صيغتها النهائية؛ وإسداء المشورة بشأن الشكل الذي يكون عليه رد الإدارة. ويُرسَل مشروع الصلاحيات ومشاريع التقارير إلى المكتب الإقليمي لاستعراضها فنياً من قِبَل مستشار التقييم الإقليمي وزملائه الآخرين، حسب الاقتضاء.

٥٤ - وهناك مجموعة من الخطوات ثبت أنها تقود إلى تحقيق نتائج تقييمية مفيدة وذات مصداقية. وفيما يلي بيان الخطوات الموصى باتباعها لكل تقييم:

(أ) تحديد الترتيبات الإدارية تحديداً واضحاً منذ البداية. ويقوم المدير أو الفريق المعين لإدارة التقييم بالإشراف الوثيق على انتقاء وإدارة الاستشاريين الخارجيين، ويمارس السلطة، في جميع المراحل، وحسب الاقتضاء، لإبقاء أداء الاستشاريين على مستوى رفيع؛

(ب) إشراك الأطراف الرئيسية صاحبة المصلحة، بما فيها الفئات المستبعدة، حسب الاقتضاء، عند المواضع المناسبة، بدءاً بإشراكها في مرحلة التصميم. ومن الممارسات الجيدة أن يتم بصفة رسمية إنشاء فريق مرجعي للأطراف صاحبة المصلحة؛

(ج) يتسم تكوين فريق التقييم بالتوازن من حيث نوع الجنس والتنوع الجغرافي، ويضم فنيين من المنطقة أو البلد المعني بالتقييم؛

(د) يقوم فريق إدارة التقييم، منذ البداية، واضعاً نصب عينيه الاستخدام النهائي للتقييم، بتحديد ما سيعالجه التقييم من المسائل الرئيسية ومواطن التركيز ونطاق التغطية، وصوغ ذلك في نطاق الصلاحيات، التي تفي بمعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. ويتم إطلاع الأطراف صاحبة المصلحة على هذه الأمور، تعزيزاً للشفافية وتحقيقاً لمشاركة هذه الأطراف، ويجري استعراضها لأغراض الجودة من جانب الأقران أو بواسطة أخصائيين خارجيين (في حالة المكاتب القطرية، ينبغي أن يوفر المكتب الإقليمي ضمان الجودة)؛

(هـ) حينما يُرى من واقع تقييم أولي للمخاطر ضرورة إجراء مراجعة أخلاقية، تتولى إجراءاتها هيئة موضوعية ومؤهلة لذلك؛

(و) يجري في مرحلة البدء عرض تصميم التقييم وطرائقه عرضاً واضحاً ثم مراجعتها لأغراض التأكد من الجودة. ويجب أن يهتم تصميم التقييم اهتماماً صريحاً

لا باحتياجات الأطفال وقدراتهم فحسب، بل أيضا بالجوانب المتعلقة بالعدالة ونوع الجنس في البرنامج أو السياسة المزمع تقييمهما؛

(ز) يجب الاهتمام اهتماما شديدا بإعداد تقرير التقييم. ويُراجع مشروع التقرير لأغراض التأكد من الجودة، أولاً من جانب فريق التقييم الإقليمي ثم من جانب الأقران أو أخصائيين خارجيين (يُشار مرة أخرى إلى أنه في حالة المكاتب القطرية، ينبغي أن يوفر المكتب الإقليمي ضمان الجودة)؛

(ح) يعتمد رئيس المكتب التقرير النهائي.

الاستخدام والنشر والإفصاح

٥٥ - تمثل التقييمات المنجزة التي لا تُستخدم استخداماً صحيحاً استثماراً مبدداً وفرصة ضائعة لتحسين البرمجة لصالح الأطفال ومجتمعاتهم المحلية. ويجب أن تُعدّ مكاتب اليونيسيف رداً رسمياً من الإدارة وأن تتخذ الترتيبات المناسبة لاستخدام نتائج التقييم إلى أقصى مدى ممكن. وفيما يتعلق بكل تقييم، ينبغي أن يقوم المكتب بما يلي:

(أ) إعداد وتنفيذ خطة متعددة الطرائق للاتصالات من أجل نشر التقرير والدعوة إلى التطبيق المناسب للنتائج؛

(ب) إعداد رد رسمي من الإدارة، بمشاركة فعلية من الأطراف المعنية صاحبة المصلحة، يتفاعل مع توصيات التقييم؛ ويتضمن اتخاذ إجراءات للمتابعة من أجل تنفيذ التوصيات المتفق عليها. وحيثما تُرفض التوصيات أو تُقبل جزئياً فقط، ينبغي ذكر الأساس المنطقي المُستند إليه في ذلك^(٩). وينبغي أن تداوم المكاتب الإقليمية على الرقابة على عملية ردود الإدارة؛

(ج) إيقاف تنفيذ البرنامج، عند الاقتضاء، في الحالات التي تبين فيها نتائج التقييم أن برنامجاً مقترحاً ما بحاجة إلى التعديل (على سبيل المثال في حالات برامج توسيع النطاق أو التوالي).

٥٦ - وتدعم الاستخدام الفعال لنتائج التقييم أدوات لإدارة المعلومات، تستلزم من المكاتب إحالة بعض الوثائق الرئيسية، على النحو التالي:

(٩) على سبيل المثال، في الحالات التي تكون فيها التوصيات سيئة الصياغة أو مفتقرة إلى الأدلة الداعمة.

(أ) تحميل كل خطة من الخطط المتكاملة للرصد والتقييم في قاعدة بيانات مؤسسية في غضون ٣٠ يوما من الاعتماد النهائي لها، لإتاحة التعرف على المواضيع المشتركة للدعم الفني وتيسير الرقابة؛

(ب) تحميل كل تقييم من التقييمات في قاعدة بيانات التقييمات العالمية في غضون ٣٠ يوما من إنجازها، لإتاحة التبادل العالمي والمراجعة النهائية للجودة؛

(ج) تحميل كل رد من ردود الإدارة في نظام التتبع في غضون ٣٠ يوما من الاعتماد النهائي لوثيقة ردود الإدارة؛ ومتابعة ذلك بتحديثات فصلية بشأن تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.

٥٧ - وتُنشر جميع التقييمات على صفحات التقييمات في الموقع الشبكي لليونيسيف ما لم توجد، في حالات استثنائية، أسباب محددة تمنع ذلك. ومدير مكتب التقييم هو الذي يأذن بأي استثناءات من هذا القليل.

معايير تنمية قدرات التقييم الوطنية

٥٨ - نظرا إلى ما تتسم به الاحتياجات والأوضاع الإنمائية من تنوع، أكد الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية على مسألة تملك الدول الأعضاء لزام العمليات الإنمائية وعلى ضرورة أن تكون الجهود الإنمائية متسمة بالمرونة وتحت قيادة البلدان، مع الدعم المستمر من وكالات الأمم المتحدة بالمساعدة التقنية وجهود تنمية القدرات، حيثما يلزم ذلك. وتشارك اليونيسيف في تحمّل هذا الالتزام بدعم تنمية القدرات الوطنية، بما فيها قدرات التقييم.

٥٩ - وقد أدت اليونيسيف في الماضي دورا مهما في الاضطلاع بأنشطة تنمية قدرات التقييم الوطنية وستواصل، مع الشركاء، أداء هذا الدور. بيد أن احتياجات تنمية هذه القدرات أضخم من أن تكون اليونيسيف الجهة الرئيسية أو الوحيدة لتقديم هذا الدعم؛ ومن ثمّ فإن السبيل إلى ذلك هو التضافر مع وكالات الأمم المتحدة وغيرها من الشركاء. ويُتوقع من اليونيسيف، وإن كان سيلزم للمكاتب أن تمارس الانتقاء في هذا المجال، أن تدعم ما يلي:

(أ) إنشاء نظم التقييم الوطنية وتعزيزها؛

(ب) تعزيز النظم القطاعية للرصد والتقييم أو للمعلومات الإدارية؛

(ج) التدريب على مفاهيم الرصد والتقييم وعلى استخدام الأدلة؛

(د) إدراج أهداف تنمية قدرات التقييم الوطنية ضمن تقييمات البرامج الرئيسية؛

(هـ) الترويج للقياسات التي تقودها البلدان وكذلك لاستخدام الأدلة المستمدة من هذه التقييمات، والاستثمار في هذين المجالين.

٦٠ - وعلى الرغم من أن نُهج تنمية قدرات التقييم الوطنية لا تزال قيد التطور حالياً وأن معايير الأداء ليست محددة بعد تحديداً جيداً، فإن النهج السليم في هذا المجال هو الذي يضع استراتيجيات واضحة ومصوغة وفق احتياجات مختلف الشركاء وقدراتهم، في إطار الحكومات الوطنية أو السلطات الوطنية ككل؛ ومختلف قطاعات المجتمع المدني، بما فيها رابطات التقييم الوطنية؛ والشركاء التنفيذيين. وينبغي أن تشمل الاستراتيجيات اتخاذ خطوات خاصة لإشراك الفئات المحرومة أو الناقصة التمثيل في المؤسسات الوطنية. وينبغي أن يتم التوصل إلى اتفاق فيما بين الشركاء بشأن أولويات العمل ووسائل رصد التقدم المحرز. وينبغي أن تركز الاستراتيجيات بدرجة أقل على التدريب على المهارات الفردية وبدرجة أكبر على تنمية القدرات المؤسسية وتشكيل بيئة تمكينية للتقييم. وينبغي تيسير تقديم الدعم الخارجي لمراكز الرصد والتقييم المحلية، ولا سيما عن طريق آليات التعاون فيما بلدان الجنوب.

سادساً - موارد التقييم

٦١ - لا يمكن الاضطلاع بنجاح بإنجاز تقييمات عالية الجودة والخروج منها برؤى ثاقبة مفيدة بدون أن تُستثمر فيها الموارد البشرية والمالية الكافية. كذلك فإن التغطية التقييمية الواسعة اللازمة لإعطاء منظور شامل وممثل للأنشطة على صعيدي السياسات والبرامج تتطلب هي الأخرى استثمار ما يلزم لذلك من الموارد. وينبغي أن يعتمد الذين يشرفون على مهمة التقييم - أي الممثلون القطريون أو المديرون الإقليميون أو لجنة التقييم أو في نهاية المطاف المجلس التنفيذي - بصفة ذلك جزءاً من أدوارهم المتعلقة بضمان الجودة والرقابة عليها، إلى إجراء تقدير بصفة منتظمة للأهداف المتعلقة بالتخطيط للتقييم وبنطاق تغطيته.

الموارد البشرية

٦٢ - تستلزم عناصر المساءلة المطروحة في السياسة المنقحة توافر موارد بشرية على درجة كافية من المهارة. ونسبة كبيرة من هذه الموارد تتألف من أشخاص يتم التعاقد معهم بصفتهم استشاريين، خصوصاً من أجل تنفيذ التقييمات ومهام معينة كثيفة الاحتياج للمهارات. بيد أن المعالجة الوافية لعناصر المساءلة المتعلقة بالتقييم لا يمكن أن تتحقق إلا عن طريق ملاك داخلي من الموظفين. ويترتب على هذا أن كل مكتب من مكاتب اليونيسيف التي تضطلع بمسؤوليات تتعلق بالسياسات أو البرامج يلزم أن تتوافر له إمكانية استخدام ملاك ما من موظفي التقييم خاضع للمساءلة بصورة مباشرة. واتساقاً مع المبدأ الذي مؤداه أن التقييم

مهمة مشتركة وموزعة، فإن كثيرا من الوظائف القيادية والمناصب القطاعية سينطوي على عناصر للمساءلة بشأن التقييم.

٦٣ - وكثيرا ما سيلزم تلقي المساعدة من أخصائيين خارجيين. وينبغي أن تستطلع المكاتب الميدانية إمكانية أن تضع ترتيبات ابتكارية، منفصلة أو مجتمعة، مثل التشارك في الموارد مع غيرها من مكاتب اليونيسيف بغرض تمويل وظيفة تعمل في عدة بلدان، أو التشارك في الموارد مع الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة لتمويل وظيفة مشتركة لكامل فريق الأمم المتحدة القطري. ويُعد إسناد العناصر التقنية إلى مراكز الامتياز الخارجية في مجال التقييم أحد الخيارات الجذابة في هذا الصدد حيثما تتوفر القدرة المناسبة لذلك.

٦٤ - ويلزم للتقييم العالي الجودة توافر مهارات فنية وإدارية جيدة. وهذا يستلزم ما يلي:

(أ) تمتّع الموظفين والاستشاريين وغيرهم من الأفراد المشاركين في تصميم أنشطة التقييم وتنفيذها وإدارتها بكفاءات التقييم الأساسية؛

(ب) تمتّع أخصائيي التقييم، سواء أكانوا موظفين أم استشاريين، بالأنواع المناسبة من الخلفية التعليمية والتأهيل والتدريب في مجال التقييم، فضلا عن تمتّعهم بالخبرة المناسبة؛

(ج) تخصيص القدر الكافي من وقت موظفي التقييم لواجبات التقييم ووجود ترتيبات تنظيمية قيد التنفيذ تُقلّل الأدوار المنافسة والمهام المنخفضة القيمة إلى أدنى قدر ممكن؛

(د) توافر إمكانية حصول موظفي التقييم على الأنواع المناسبة من التدريب والدعم؛

(هـ) حصول موظفي المشاريع ومديريها على ما يلزم من التدريب والدعم الفني لاستيفاء ما يضطلعون به من عناصر المساءلة بشأن التقييم.

٦٥ - وكثيرا ما تنشأ عن الاستراتيجيات المتعددة المواضيع والمتسمة بالتعقيد واستمرار التطور، التي تُستخدم من أجل تأمين حقوق الأطفال، تحديات مفاهيمية وفنية في مجال التقييم، تتجاوز قدرات المكاتب المنفردة. ومن ثمّ يتعين على كل مكتب أن يضع الترتيبات المناسبة للحصول على الدعم الفني، بوسائل منها على سبيل المثال استخدام قائمة رائجة وخاضعة لمراقبة الجودة تضم أخصائيين ومؤسسات في مجال التقييم أو الحصول على الخدمات الاستشارية العالية الجودة أو الاستعانة بالمهارات الفنية المستمدة من مراكز الامتياز الخارجية.

الموارد المالية

٦٦ - تتطلب التقييمات العالية الجودة استثمار قدر ضروري من الموارد المالية. وما برح الإدراك لهذا الأمر يتزايد لدى الوكالات الإنمائية في نطاق الأمم المتحدة وكذلك الوكالات الثنائية، حيث تصل النسبة المخصصة للتقييم من الإنفاق البرنامجي إلى ٣ في المائة^(١٠).

٦٧ - وعلى الصعيد العالمي، سيتعين على اليونيسيف، كي تفي بالحد الأدنى للتغطية التقييمية على النحو المبين في الفرع السابق، أن تخصص للتقييم ١ في المائة، على الأقل، من إنفاقها البرنامجي الكلي. وسيجري عن طريق نظام الإبلاغ المالي للمنظمة تسجيل الإنفاق على التقييم حسب الوحدة التشغيلية. وينبغي أن تُموّل دراسات التخطيط وأنشطة الرصد والدراسات الاستقصائية والبحوث تمويلا منفصلا عن التقييم؛ وسيلزم رصد مخصصات كبيرة لهذه الأنشطة لمواصلة تطوير وصيانة قاعدة الأدلة لدى اليونيسيف. والاستثمار في نظم الرصد أمر مهم، لا في حد ذاته فحسب، بل هو مهم أيضا لتوفير أساس تقوم عليه سلامة التقييم.

٦٨ - ونظرا إلى طابع اللامركزية الذي يتسم به التقييم في اليونيسيف، فإن القدر الأكبر من الاستثمارات في مجال التقييم سيكون على الصعيدين الإقليمي والقطري. بيد أن هناك مخصصات تُرصد أيضا في المقر لتمويل أنشطة التقييم الاستراتيجي. وتقع على كاهل رؤساء المكاتب مسؤولية الاضطلاع على نحو دقيق بمهام التخطيط والميزنة اللازمة للتقييم. وينبغي إيلاء الاعتبار للفرص المتاحة للمشاركة في الموارد عن طريق التعاضد فيما بين المكاتب أو فيما بين الشعب داخل اليونيسيف فضلا عن الشراكة مع الجهات المعنية الخارجية.

٦٩ - وفي المكاتب القطرية، يُتوقع من الممثلين أن يعدوا خطة متكاملة شاملة للرصد والتقييم (تتضمن أهدافا واضحة وتحديدًا واضحًا للتكاليف فيما يتعلق بعنصري التعلم والمساءلة) باعتبارها الأساس الذي تستند إليه مقررات تخصيص الموارد. وينبغي أن يعمدوا بعد ذلك إلى تدبير التمويل اللازم، آخذين في الاعتبار مصادر التمويل المناسبة، بما فيها الموارد الحكومية، والجهات المانحة في القطاعين العام والخاص، فضلا عن الوكالات الشقيقة، خصوصا حيثما تكون التقييمات المعنية بتقييمات تقودها البلدان أو تقييمات مشتركة. وينبغي أن تعكس مخصصات التقييم الأهداف المنصوص عليها في الخطة المتكاملة للرصد والتقييم وأنواع الأدلة اللازمة لبلوغ المستوى المطلوب للجودة.

(١٠) انظر، على سبيل المثال، سياستي التقييم المعتمدتين مؤخرا لهيئة الأمم المتحدة للمرأة (٢٠١٢) ووكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة (٢٠١١).

٧٠ - وفي حالة عديد من البرامج القطرية، يلزم إعداد برنامج ضخم من التقييمات العالية الجودة، يغطي برامج للاستجابة للحالات الإنسانية إلى جانب البرامج الإنمائية العادية. ومثل هذا البرنامج الشامل لتقييمات رئيسية يرجح أن يفي بمتطلبات المساءلة وأن يوفر قاعدة متينة للتعلم وجهود التحسين؛ وهو يستلزم عادة رصد اعتماد في الميزانية يتجاوز بكثير ١ في المائة من الإنفاق البرنامجي. ومن المرجح أن يلزم برنامج جسيم حيثما توجد ثغرات تقييمية مهمة وتكون قاعدة الأدلة متقطعة البنيان؛ أو عندما تكون نسبة كبيرة من مجموعة الأنشطة متسمة بالطابع الابتكاري ومن ثم يتعذر التنبؤ بالنتائج؛ أو حيثما يكون نجاح البرنامج معرضاً لمخاطر كبيرة في السياقات المتسمة بالتعقّد وعدم التيقن والتغير. وبالمثل، قد يلزم لبرنامج التقييم أن يشمل تقييمات عالية الجودة لمجالات معقدة على صعيد السياسات أو تقييمات شديدة الدقة للأثر المحقق توضح العلاقات السببية وعلاقات الإسناد.

٧١ - وفي بعض الحالات، يمكن أن يوجد ما يجعل الإنفاق الأقل نسبياً أمراً مبرراً، وإن كان لا ينبغي أن تقل نسبته عن ١ في المائة. ويجوز للبرامج القطرية أن تُخفّض خطط التقييم وميزانياته في الحالات التالية: (أ) توافر قاعدة للأدلة قوية بالفعل، مما يقلل من الحاجة إلى التقييم؛ و (ب) اشتغال البرمجة بصورة مهيمنة على جهود من النوع الذي تمثل الأساليب المنخفضة التكلفة (بناء النماذج على أساس بيانات الرصد) بالنسبة له الطريقة المقبولة للتقييم؛ و (ج) اضطلاع شركاء آخرين بتقييمات تُنتج أدلة يمكن أن تستخدمها اليونيسيف.

٧٢ - وينبغي أن تتخذ المكاتب الإقليمية خطوات مماثلة في مجال تعبئة الدعم لأنشطة التقييم الإقليمية.

سابعا - الشراكات في مجال التقييم

٧٣ - يستدعي التقييم، بحكم طبيعته، اجتماع حشد واسع التنوع من الجهات المعنية معاً حول عدد من المساعي المشتركة. ودعماً لأهداف التقييم المتمثلة في المساءلة والتعلم وتحسين الأداء، ستداوم اليونيسيف على الاحتفاظ بشراكات فعلية على جميع المستويات مع مجموعة واسعة التنوع من المؤسسات، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية والحكومات ورابطات التقييم والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأكاديمية. وعلى وجه الخصوص، ستدعم اليونيسيف ما يضطلع به فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم من أعمال دعماً للشراكات في مجال التقييم.

التقييمات التي تقودها البلدان

٧٤ - ينبغي أن يسترشد التقييم بالأولويات الوطنية وأن يكون تنفيذه متساوفاً بأكبر قدر ممكن مع النظم الوطنية. وينبغي أن يكون شاملاً للجميع مع إيلاء ما يجب من الاهتمام لاعتبارات العدالة والمساواة بين الجنسين، وأن يأخذ في الحسبان تنوع المصالح والقيم الوطنية، بما فيها مصالح الفئات المهمشة وقيمها. وستدعم اليونيسيف عمليات التقييم التي تقودها البلدان وتديرها السلطات الوطنية وستتفاعل مع هذه التقييمات، بما فيها تقييمات مساهمات اليونيسيف والأمم المتحدة في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الإنمائية الوطنية. وستقوم اليونيسيف بتقديم الدعم والترويج للتقييمات التي تقودها البلدان ولاستخدام الأدلة المستمدة من هذه التقييمات.

التقييمات المشتركة

٧٥ - ما برحت اليونيسيف تسهم مساهمة فعّالة في التقييمات المشتركة على جميع المستويات وستواصل ذلك، من واقع إدراكها للفوائد التي يجلبها اتباع نهج مشترك في مجالات تعزيز التعلم وتبادل المساءلة وخفض تكاليف المعاملات. وسيستمر الاضطلاع بتقييمات مشتركة مع السلطات الوطنية ومع الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، فضلاً عن المجموعة الواسعة النطاق من الشركاء الآخرين الذين تعمل معهم اليونيسيف.

تنمية قدرات التقييم الوطنية

٧٦ - ستواصل اليونيسيف تعزيز الشراكة الرامية إلى تحسين قدرات التقييم الوطنية. وتُعَدّ الشراكة، ولا سيما فيما بين منظمات المجتمع المدني وعن طريق الآليات القائمة فيما بين بلدان الجنوب، وسيلة مهمة لتنمية القدرات.

ثامنا - تنفيذ سياسة التقييم واستعراضها

٧٧ - من المهم أن تُترجم سياسة التقييم المنقحة إلى استراتيجية واضحة لتحسين وإلى خطة للعمل. وهناك عدد من مواطن الضعف الراهنة التي تشوب مهمة التقييم يمكن أن يُعزى إلى ضعف في التنفيذ وليس إلى ضعف في السياسة ذاتها. ومن ثمّ ستعتمد اليونيسيف إلى صوغ استراتيجية وخطة عمل للتقييم تتسمان بالشمول بغية دفع خطى التنفيذ الفعال لسياسة التقييم. وسيتم دعم هذا أيضاً باستراتيجيات إقليمية للتقييم تتناول كل منها ما يخص المنطقة المتعلقة بها. وستصدر كذلك تعليمات وتوجيهات إجرائية مُتّمة للسياسة. وستقدم

اليونيسيف إفادات إلى المجلس التنفيذي بشأن تنفيذ السياسة في إطار التقارير المقبلة عن مهمة التقييم.

٧٨ - وسيلزم إجراء استعراض مستقل لأداء هذه السياسة لمهمتها. ولذا يُقترح الاضطلاع باستعراضٍ نَدِّي شامل في إطار فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في عام ٢٠١٥^(١١).

(١١) اضطلع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، بدعم من شبكة التقييم التابعة للجنة المساعدة الإنمائية/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، بسلسلة استعراضاتٍ نَدِّيَّة من هذا القبيل في السنوات الأخيرة.

المرفق

مهام الرقابة

ينبغي تمييز التقييم عن غيره من أشكال الرقابة والتقدير، وذلك على النحو المبين أدناه^(١٢):

- (أ) التقدير: هو تقدير هام للقيمة المحتملة لمشروع ما قبل اتخاذ قرار بتنفيذه؛
- (ب) الرصد: هو الدراسة المستمرة من جانب الإدارة للتقدم المحرز أثناء تنفيذ مشروع ما لتعقب مدى التقيد بالخطة ولاتخاذ القرارات الضرورية لتحسين الأداء؛
- (ج) الاستعراض: هو التقديرات الدورية أو المخصصة (السريعة غالباً) لأداء مشروع ما، التي لا تطبق عملية التقييم الواجبة. وتنحو الاستعراضات إلى التشديد على المسائل التنفيذية؛
- (د) التفتيش: هو فحص عام يسعى إلى تحديد المجالات الضعيفة وأوجه اختلال الأداء من أجل اقتراح تدابير تصحيحية؛
- (هـ) التحقيق: هو فحص محدد لادعاء ارتكاب مخالفة وتقديم أدلة من أجل المقاضاة فيما بعد أو من أجل اتخاذ تدابير تأديبية؛
- (و) المراجعة: هي تقدير لمدى كفاية ضوابط الإدارة لكفالة استخدام الموارد باقتصاد وكفاءة؛ وصون الأصول؛ وموثوقية المعلومات المالية وغيرها من المعلومات؛ والتقيد بالنظامين الأساسي والإداري والسياسات المقررة؛ وفعالية إدارة المخاطر؛ ومدى كفاية هياكل المنظمة ونظمها وعملياتها؛
- (ز) البحوث: هي دراسة منهجية يُقصد بها تنمية المعرفة أو المساهمة فيها؛
- (ح) المشورة الداخلية للإدارة: هي خدمات المشورة التي يُقصد بها مساعدة المديرين على تنفيذ التغييرات التي تعالج التحديات التنظيمية والإدارية وتحسين إجراءات العمل الداخلية.

(١٢) نص هذا المرفق مُستمد من "قواعد التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ٢٠٠٥.