



Distr  
GENERAL

A/41/202  
7 March 1986

ORIGINAL: ARABIC/CHINESE/  
ENGLISH/FRENCH/  
RUSSIAN/SPANISH



الأمم المتحدة

الجمعية العامة

الدورة الحادية والأربعون  
البند 118 من القائمة الأولية\*

وحدة التفتيش المشتركة

التقرير الثالث عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة :  
ادماجه واستخدامه

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل الى الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون  
" التقرير الثالث عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة : ادماجه واستخدامه " (JIU/REP/85/11).

.A/41/50

\*

86-06702

التقرير الثالث عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة :

ادماجه واستخدامه

من اعداد ايرل د . سوم

وحدة التفتيش المشتركة

جدول المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	<u>الفصل</u>
د	.....	الخلاصة
١	١ - ٥	الأول - مقدمة
٣	٦ - ٢٧	الثاني - النهج المتبعة
٣	٧ - ١٣	ألف - الأنماط المتغيرة لأنشطة التقييم
٦	١٤ - ٢٧	باء - تغير مسؤوليات وحدات التقييم المركزية
١١	٢٨ - ٧٤	الثالث - ادماج التقييم في عملية اتخاذ القرارات
١١	٢٩ - ٤١	ألف - دورة البرمجة
١٦	٤٢ - ٥٢	باء - تصميم المشاريع والبرامج
١٩	٥٣ - ٦١	جيم - نظم المعلومات
٢١	٦٢ - ٦٨	دال - وظائف الاستعراض الأخرى
٢٢	٦٩ - ٧٤	هاء - التدريب
٢٥	٧٥ - ٨٩	الرابع - المنهجية
٢٩	٩٠ - ١١٨	الخامس - التغذية المرتدة للأداء ورفع التقارير عنه
٢٩	٩١ - ١٠٧	ألف - التغذية المرتدة
٣٣	١٠٨ - ١١٨	باء - رفع التقارير الى مجالس الادارة
٣٧	١١٩ - ١٤١	السادس - الجهود التعاونية
٣٧	١٢٠ - ١٢٨	ألف - الجهود التعاونية المبذولة مع الحكومات
		باء - الجهود التعاونية المبذولة مع المنظمات الأخرى
٤١	١٢٩ - ١٤١	

جدول المحتويات ( تابع )

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	<u>الفصل</u>
٤٤	١٥٧ - ١٤٢ .....	السابع - استخدام التقييم وأهميته
٤٨	١٦٤ - ١٥٨ .....	الثامن - موجز الاستنتاجات والتوصيات

المرفقات

المرفق

- الأول - أنشطة نظام تقييم في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، ١٩٨٤ - ١٩٨٥ .
- الثاني - محتويات التقرير الملازم JIU/REP/85/10 .

٥١	.....	المراجع
----	-------	---------

## الخلاصة

في عام ١٩٧٧ أفادت وحدة التفتيش المشتركة في تقرير لها بوجود اهتمام متجدد بالتقييم بهدف تحسين أداء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، وأفادت في تقرير لها في عام ١٩٨١ بالاجراءات المتخذة لاستحداث نظم للتقييم والبدء في استخدامها • وفي عام ١٩٨٢ ذكرت لجنة التنسيق الادارية التقييم بوصفه " جزءا أساسيا لا يتجزأ " من " مجهود شامل لتطوير الادارة ، وأكسدت الجمعية العامة استمرار دعمها لجهود التقييم في كل وكالة • ويستعرض هذا التقرير التقدم الحالي في ادماج التقييم واستخدامه ( الفصل الأول ) •

ويجري حاليا استخدام التقييم بنشاط بطريقة أكثر انتظاما في كل المنظمات تقريبا ولاسيما من خلال التقييم الذاتي المتأصل ، وكذلك من أجل التقييمات المتعمقة للبرامج • ومازالت وحدات التقييم المركزية الصغيرة جدا ( بكل منها ٢٥ موظف فقط من الفئة الفنية ، في المتوسط ) بالرغم من زيادة حجم عملها • وأداء هذه الوحدات طيب عموما ولكنها تقضي نصف وقتها في المتوسط في اجراء دراسات متعمقة ووضع تقارير ، الأمر الذي يترك القليل من الوقت للإشراف على نظام التقييم ودعمه ولاجراء التوسع الكبير الذي مازال ضروريا في شمول الأنظمة ( الفصل الثاني ) •

والمنظمات تولي اهتماما متزايدا لادماج التقييم في عمليات اتخاذ القرارات بها ، ولكن التركيز على مدخلات البرامج مازال يغلب على الاهتمام بالنتائج ، ومسؤوليات تحسين التصميم والاجراءات ليست واضحة ، والتدريب لبناء فهم الموظفين وقدراتهم على مستوى المنظومة كلها مازال ضعيفا نسبيا • ولكن هناك ما هو أكثر ايجابية ، فأنظمة المعلومات المعالجة بالحاسبة الالكترونية تتيح فرصا جديدة لتحسين المعلومات عن الاداء ، وعمليات الاستعراض الادارية تركز بصورة متزايدة على الفعالية وأنظمة الادارة ( الفصل الثالث ) •

وقد ساعدت أنظمة التقييم الذاتي المتأصلة على توضيح طرق التقييم والتنسيق بينها ، والجهود جارية لوضع طرق مناسبة لشتى أنواع التقييم المتعمق • ويجب على المنظمات الاحتفاظ بمعايير واضحة لتأمين جودة التقييم ( الفصل الرابع ) •

وقد بدأت منظمات كثيرة في تحديث وتبسيط عملياتها الداخلية للتغذية المرتدة وتوطد على نطاق واسع نظام رفع تقارير التقييم الى مجالس الادارة • ويلزم بذل جهود انمائية طويلة الأجل لتأمين توفير معلومات الأداء ذات الصلة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات اتخاذ القرارات البرنامجية على صعيد كل منظمة ( الفصل الخامس ) •

وقد أصبحت المنظمات أشد نشاطا بكثير في المساعدة في تطوير قدرة الحكومات على التقييم ولكن الموارد مازالت متواضعة جدا اذا ما قيست بالاحتياجات الملحة من القدرة الادارية • ويجري اتخاذ اجراءات لتحسين التنسيق بين أنشطة التقييم فيما بين الوكالات ، وقد بدأت في الظهور تدريجيا الملامح العامة لشبكة دولية للتقييم ( الفصل السادس ) •

وتوفر الخبرة المتزايدة بالتقييم أنماطا كثيرة للاستخدام الموضوعي بهدف تحسين العمليات ، و"تقييمات التقييم" ، وطلبا متزايدا باطراد من المستخدمين من الامانات ومجالس الادارة • ولكن مازال يتعين عمل الكثير لمواصلة تطوير التقييم وادماجه على أساس راسخ وتحقيق كل قيمته في تكييف وتحسين عمليات المنظمات لتلبية حاجات الدول الأعضاء على أكمل وجه ( الفصل السابع ) •

والتقييم يثبت الآن قيمته ويجري استخدامه بصورة أوسع من ذي قبل في المنظومة ، ففي وقت تمثل فيه مهام المنظمات تحديات أكبر أيضا من ذي قبل • وينبغي لكل منظمة العمل بدأب على تحسين معلومات الأداء عن طريق توسيع شمول التقييم ، وتعزيز جهود التصميم والرصد والتدريب، وتوفير مراقبة الجودة للتقييم ، وبذل جهود تعاونية مناسبة ، وتزويد وحدات التقييم المركزيـة بما يكفي من الموظفين ( الفصل الثامن ) •

## الفصل الاول - مقدمة

١ - التقييم هو عملية تحاول أن تحدد بطريقة منهجية وموضوعية قدر الامكان صلة الأنشطة وكفاءتها وفعاليتها وأثرها في ضوء أهدافها • وتحاول أنظمة التقييم المساعدة في تحقيق الفعالية القصوى لأنشطة المنظمة بتوفير معلومات تحليلية عن النتائج والأثر والفعالية الى الأمانات والهيئات الحكومية الدولية بهدف تحسين البرامج الحالية والمقبلة • كما تساعد في توفير امكانية المساءلة أمام الهيئات الحكومية الدولية بصدد الاستخدام الفعال للموارد وفي حفز اهتمام المنظمة العام بتقييم الخبرات المكتسبة وتطبيق العبر المستفادة على العمليات المقبلة ، على أساس مستمر •

٢ - وقد خلص التقرير الميدني لوحدة التفتيش المشتركة بشأن التقييم في عام ١٩٧٧ الى أن الاهتمام وصل الى " نقطة انطلاق " في منظومة الأمم المتحدة<sup>(١)</sup> وخلصت لجنة التنسيق الادارية الى أن الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها وحدة التفتيش المشتركة توفر نقطة انطلاق ممتازة لمجهود يتسم بالتصميم والتماسك وان كان أطول أجلا من أجل الأخذ بالتقييم وتطويره واستخدامه ، بصورة منهجية<sup>(٢)</sup> • وخلص تقريراً وحدة التفتيش المشتركة الثانيان في عام ١٩٨١ الى انه قد أحرز تقدم كبير في تطوير أنظمة التقييم في أغلب المنظمات ، ولكنهما لاحظا انها تدخل مرحلة حاسمة ثانية من التنفيذ الواسع النطاق<sup>(٣)</sup> •

٣ - وقد ذكرت لجنة التنسيق الادارية في عام ١٩٨١ أنها توعيد " بقوة الرأي الموضح في تقريرى وحدة التفتيش المشتركة والقائل بأن التقييم ينبغي أن ينظر اليه كوظيفة ضرورية لا تنفصل عن عمليات وضع السياسات وتخطيط البرامج ووضع الميزانيات وادارة التنفيذ لا كمجرد اضافة مستحسنة الى هذه العمليات " • وأشارت اللجنة أيضا الى ضرورة تعزيز مهارات التقييم والقدرة المؤسسية لدعم التقييم دعما فعالا ، والى " ادماج التقييم في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات في اطار مجهود شامل لتطوير الادارة " <sup>(٤)</sup> كذلك أكدت الجمعية العامة " دعمها المستمر لتطوير نظم التقييم ووحدات التقييم داخل كل وكالة " وشجعت جميع الوكالات على " تأمين قدراتها على التقييم ، من أجل جعل التقييم جزءا مكملا لعملية البرمجة والتطوير التي تقوم بها الوكالة " <sup>(٥)</sup> •

٤ - ويقدم هذا التقرير نظرة عامة على " المرحلة الحاسمة " من عملية تنفيذ التقييم التي تقوم بها حاليا وكالات المنظومة • والتقرير معني بصفة خاصة ، كما يتبين من عنوانه الفرعي ، بقضايا ادماج التقييم في عملية اتخاذ القرارات والعمليات التنفيذية بالوكالات ، وبالاستفادة الحالية من التقييم •

٥ - وقد جمعت وحدة التفتيش المشتركة ، في أواخر عام ١٩٨٤ وبداية عام ١٩٨٥ ، معلومات عن أنشطة نظم التقييم والتقدم المحرز في هذا الصدد من كل مؤسسات المنظومة ( بما في ذلك الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والبنك الدولي ، وهما ليسا من المنظمات المشتركة في وحدة التفتيش المشتركة ) ، وزار المفتش كل هذه المنظمات تقريبا لمواصلة مناقشة حالة التقييم والقضايا المتعلقة به • واستعرض ما يتصل بهذا من وثائق ومبادئ توجيهية وبيانات بالسياسة العامة

وتقارير ، والتمست آراء المنظمات بشأن قضايا التقييم على صعيد المنظومة وتم الحصول على تعليقاتها على مشروع التقريرين الناجمين عن هذا ويوفر تقرير آخر ( JIU/REP/85/10 ) خلاصات موجزة للتقدم المحرز والحالة الراهنة بصد التقييم في ٢٤ منظمة ( انظر جدول المحتويات الوارد في المرفق الثاني ) • ويود المفتش الاعراب عن شكره لكل من ساهم بجهده ونظرته الثاقبة وأفكاره في هذين التقريرين •

## الفصل الثاني - النهج المتبعة

٦ - لقد انتقلت أغلبية المنظمات بالفعل ، فيما يتعلق بتنفيذ أنظمة التقييم ، من مرحلة المفاهيم والتصميم الى مرحلة العمل ، ولذا تتغير طبيعة أنشطتها ومشاغلها في مجال التقييم تغيرا جوهريا ، بطبيعة الحال . ويتعرف هذا الفصل على الأنماط الأساسية الآخذة في الظهور . ولهذه الأنماط المتغيرة أيضا تأثير ذو بال على مسؤوليات وعمليات وحدات التقييم المركزية الصغيرة التي مازالت تمثل عنصرا حاسما في مواصلة تطوير قدرات التقييم ونوعيته والاستفادة منه في شتى أجزاء كل من المنظمات .

### ألف - الأنماط المتغيرة لأنشطة التقييم

٧ - لاحظت تعليقات لجنة التنسيق الادارية على تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨١ انه كان يمكن تقديم قدر أوفى من المعلومات فيهما لو أدرج جدول يبين موقع وحدات التقييم المركزية وقوة ملاكها ودرجة اشتراكها في التقييم والمجالات التي يتناولها التقييم . وقد درست وحدة التفتيش المشتركة هذه الامكانية خلال دراسة عام ١٩٨١ ولكنها خلصت الى أن أنشطة التقييم في أغلب المنظمات مازالت في مرحلة تجريبية لدرجة تجعل مثل هذا الجدول محدود القيمة جدا .

٨ - أما الان في عام ١٩٨٥ فقد دخلت المنظمات فعلا في مرحلة توطيد اجراءاتها وخبراتها فيما يتعلق بالتنفيذ ، ومن ثم يمكن عرض جدول بأنشطة أنظمة التقييم في المنظومة . فيعرض المرفق الاول معلومات عن ٢٤ منظمة منها الامم المتحدة ، وثمانية كيانات من كياناتها الاكبر وكذلك ١٥ وكالة متخصصة بالمنظومة ، ويبين الجدول مجموع عدد الموظفين من الفئة الفنية بكل منظمة والبيانات الخاصة بمواردها المالية ؛ واسم وموقع وموارد وحدة التقييم المركزية بها ؛ وأنواع التقييم الرئيسية التي أنشئت أو الجاري انشاؤها؛ وحالة المهام الرئيسية الاخرى لأنظمة التقييم .

٩ - وتجميع عمليات المنظمات المعقدة في جدول مبسط جدا يتطلب الكثير من الحذر بطبيعة الحال ، ومن بين التحفظات الكثيرة التي يمكن ملاحظتها : ( أعرب عن عدد آخر في الملاحظات على الجدول المرفق ) يجدر ذكر ما يلي :

( أ ) تكفي دراسة منجزات أنشطة التقييم في المنظمات الاربع والعشرين المعروضة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة ١٠/١٩٨٥ لملاحظة ان متطلبات أنظمة التقييم وأنشطتها تتفاوت تفاوتا كبيرا جدا باختلاف حجم المنظمة المعنية وهيكلها وولايتها ومزيج برامجها وسياستها العامة ؛

( ب ) ان وحدات التقييم المركزية هي أساس فعالية عمليات أنظمة التقييم ولكن في المنظمات مثل منظمة الصحة العالمية واليونسيف ، التي تتميز بقدر عال من اللامركزية في عملياتها والتي عملت بصورة شاملة على اقامة مسؤوليات تقييمية في اطار العمليات الادارية على صعيد المنظمة ، لا مفر من أن تختلف مسؤوليات وحدات التقييم المركزية وعملياتها اختلافا كبيرا عما هي عليه في المنظمات الأخرى ؛

( ج ) في بعض المنظمات ، مثل مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومركز التجارة الدولية ، يتركز تأكيد البرامج أساسا على أنشطة المساعدة

( الميدانية ) بينما تتسم أنشطة وبرامج المقر ، في منظمات أخرى مثل الأمم المتحدة والأونكتاد ، بأهمية أكبر بكثير . ومن ثم قد يمثل ما يبينه الجدول من عدم وجود نشاط تقييم لمجال معين ثغرة ذات بال يتعين سدها في حالة منظمة معينة ، ولكنه قد يكون غير ذي أهمية في حالة منظمة أخرى ؛

( د ) ان الإشارة الواردة في الجدول الى أن منظمة ما أنشأت نشاطا ( للتقييم الذاتي المتأصل لبرامج وأنشطة المقر أو مبادئ توجيهية للتقييم ، على سبيل المثال ) لا يمكن أن تبين بسهولة ما اذا كان النشاط يغطي ذلك المجال تغطية محدودة جدا أو متوسطة أو شاملة أو كاملة ، أو أن تعرب عن حكم على نوعية ذلك النشاط . كما ان الإشارة الى أن نشاطا معيناً للتقييم "يجري انشاؤه" تبين انه شيء لم تتضح معالمه بعد . ( كل هذه الاسباب جميعا تكسب الموجزات الواردة بصدد كل منظمة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة ١٠/٨٥ أهمية أساسية للمساعدة في توضيح البيانات الموجزة المعروضة في جدول المرفق ) .

١٠ - ويمكن ، مع ابقاء هذه التحفظات الأساسية نصب الأعين ، المجازفة بابداء بعض الملاحظات بصدد أنماط التقييم الهامة كأساس للمناقشة في الفصول التالية . أولى هذه الملاحظات - ببساطة - هي ان التقييم يجري استخدامه الان بنشاط في كل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة .

( أ ) فقد وجد تقرير التقييم الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٧٧ أن منظمين فقط من بين ١٣ منظمة تناولتها الدراسة الاستقصائية قد أنشأت نوعا ما نظم التقييم ، في حين أن ٦ منظمات أخرى كانت لديها منظمات قيد الانشاء ؛

( ب ) وجد تقريرا وحدة التفتيش لعام ١٩٨١ أن ١٢ من بين ٢٣ منظمة قد أنشأت نوعا ما من النظم ، في حين كان لخمس منظمات أخرى أنظمة قيد الانشاء ؛

( ج ) في عام ١٩٨٥ ، أنشأت ٢١ منظمة من بين ٢٤ منظمة ( أصبحت المنظمة العالمية للملكية الفكرية منظمة مشتركة في وحدة التفتيش المشتركة وأضيفت الى الدراسة الاستقصائية ) نوعا ما من نظم التقييم ( وان كانت الأمم المتحدة واليونسكو قد تخلفتا كثيرا عن الوكالات الكبيرة الاخرى في تنفيذ النظم ) ؛

( د ) أما المنظمات الثلاث الباقية التي لم تنشأ لنفسها نظم تقييم فهي وكالات متخصصة أصغر حجما وتقنية لدرجة كبيرة ، ويعتقد المفتش انها ليست في حاجة حاليا الى أنظمة مكتملة للتقييم . بيد أن المنظمة العالمية للارصاد الجوية قد أنشأت عمليات تقييمية لبرامج معينة ، وبذلك يكون الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية والاتحاد البريدي العالمي الوحيدين اللذين ليست لديهما عمليات تقييمية محددة باستثناء ما هو مطلوب منهما فيما ينفذانه من مشاريع بدعم من برنامج الأمم المتحدة الانمائي ؛

( هـ ) وقد توسع أيضا نطاق تغطية هذه الأنظمة التقييمية للبرامج والمشاريع ، بانتقال أغلب المنظمات من تجربة التقييم المبدئي الى التنفيذ على نطاق المنظمة .

١١ - وثانية هذه الملاحظات ان التقييم يجري استخدامه حاليا بطريقة أكثر تنوعا وانتظاما . ففي عام ١٩٨١ كانت أغلبية المنظمات تركز على تقييم مشاريع التعاون التقني الفردية بوصفه المكون الأساسي لانظمتها للتقييم الداخلي ، أما الان فقد أصبحت لجهود التقييم أبعاد أكثر تعددا لدرجة كبيرة :

(أ) فقد وضعت ثلاثة أرباع المنظمات اجراءات لتقييمات المشاريع المتعمقة والتقييمات الأوسع لأنشطة التعاون التقني ( الميدانية ) • كما ان نفس العدد تقريبا قد وضع أو هو في سبيله لان يضع اجراءات للتقييم الذاتي المتأصل للمشاريع ( تقوم الان بعض المنظمات التي كانت تعتمد من قبل على التقييم المتعمق للمشاريع باضافة عمليات التقييم الذاتي المتأصل أيضا ) ؛

(ب) والتقييم آخذ أيضا في الامتداد ، بسرعة أقل ولكن بوضوح ، الى برامج المقار وبرامجها الفرعية وأنشطتها الداعمة ، اذ يوجد الان مثل هذا التقييم في نصف المنظمات ؛

(ج) على مدى السنوات القليلة الماضية اتخذت المنظمات الترتيبات اللازمة لاجراء ونشر نوع ما من التقييم الخارجي ، وان لم يكن هذا شائعا بعد ؛

(د) يجري أيضا احراز تقدم في وضع مهام أساسية معينة لأنظمة التقييم ، ذكرت بوصفها مشاغل هامة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨١ • ومن بين المنظمات الاحدى والعشرين التي لديها نوع ما من أنظمة التقييم :

١' وضع الثلثان خطط عمل للتقييم ؛

٢' وضعت كلها تقريبا مبادئ توجيهية للتقييم أو هي في سبيلها لوضع مثل هذه المبادئ التوجيهية ؛

٣' وضعت كلها باستثناء مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ( بما في ذلك المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ) أو هي في سبيلها الى ان تضع نوعا من الأنظمة المحددة لرفع نتائج التقييم بانتظام الى مجالس ادارتها ؛

٤' ولكن من الموصف ان أقل من نصف المنظمات قد وضعت برامج لتدريب الموظفين في مجال التقييم •

١٢ - وثالثة هذه الملاحظات ان جهود التقييم تذهب حاليا الى ما هو أبعد من تقييم مشاريع التعاون التقني الفردية لتتناول مستوى البرامج الأوسع • ويبدو ان كلا من مجالس ادارة المنظمات والادارة العليا بها تودان تكريس اهتمام اكبر لتقييم برامج التعاون التقني ومجموعات المشاريع وبرامج وأنشطة المقار •

(أ) فأشيع أشكال التقييم استخداما في الوقت الحالي ، الذي أنشيء أو الذي يجري انشاؤه فيما لا يقل عن عشرين منظمة من المنظمات ، هو التقييمات الأوسع لأنشطة التعاون التقني التي تتجاوز مستوى المشاريع الفردية : مجموعات المشاريع والبرامج القطرية في منطقة ما والمشاريع المندرجة تحت " موضوع " أو في قطاع ، أو العمليات التقنية والداعمة ؛

(ب) ان ثلث المنظمات ، ولاسيما الاكبر منها في المقام الأول ، قد قامت بانشاء أو هي في سبيل انشاء تقييم ذاتي متأصل لبرامج وأنشطة مقارها ، كلها أو بعضها ، وذلك عادة على مستوى البرامج الفرعية ، الأمر الذي يمكن ان يكون بمثابة " لبنات بناء " للتقييمات البرنامجية الأوسع ؛

(ج) ان أكثر من نصف المنظمات قد قامت بإنشاء أو تقوم حاليا بإنشاء شكل ما من التقييم البرنامجي لأنشطة مقارها ؛

(د) ان التقييمات الخارجية التي أجريت في حوالي ثلث المنظمات اتخذت على الدوام تقريبا شكل تقييمات برنامجية أوسع .

١٣ - والملاحظات السابقة لا تتناول بطبيعة الحال الا كمية التقييم الجارية ، ولكن الأنماط الثلاثة المذكورة تشكل القضايا التي ترد مناقشتها في بقية هذا التقرير . واحجام اعمال التقييم المتوسعة تلقي عبئا ثقيلا على كاهل وحدات التقييم المركزية ( الفرع الثاني ) . ويلزم ادمج عمليات التقييم ادماجا تاما ومنهجيا في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات بهدف تعزيز التركيز على النتائج والاداء بصورة مطردة ( الفصل الثالث ) . وان تزايد أنماط التقييم ، ولاسيما زيادة تقييم البرامج ، يثير تحديات منهجية جديدة ( الفصل الرابع ) . ويتطلب ادمج التدفق المستمر للتغذية المرتدة للتقييم والمتابعة والابلاغ عن المعلومات ( الفصل الخامس ) . ونشاط التقييم المتزايد يتيح ويتطلب وجود صلات تعاونية أقوى فيما بين الشركاء في البرامج والعملاء والمنظمات ( الفصل السادس ) . وأخيرا ، توفر الخبرات المتزايدة لدى المنظمات في كل من هذه المجالات أساسا لمعالجة السوءالين الأساسيين الحاسمين: ما هو مدى الاستفادة الحالية من التقييم ؟ وما هي قيمته ؟ ( الفصل السابع ) .

#### ١٤ - تغير مسؤليات وحدات التقييم المركزية

١٤ - أشارت تعليقات لجنة التنسيق الادارية في عام ١٩٨١ الى النتائج التي توصلت اليها وحدة التفتيش المشتركة والقائلة بأن المشكلة الرئيسية في مجال تطوير أنظمة التقييم هي شدة ضآلة الموارد المكرسة لملاك الموظفين في وحدات التقييم المركزية . ووافقت اللجنة المذكورة على ان تخصيص موارد كافية أمر أساسي لتطوير قدرة التقييم المؤسسية الضرورية لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات دعما فعالا . وبينما لاحظت اللجنة الضغوط الناجمة عن سياسات ابقاء نمو الميزانيات عند الصفر ، فقد استنتجت أن تكريس مستوى متواضع من الموارد للتقييم يمكن أن يسفر عن منافع تدريجية أعظم بكثير من الكلفة ، وذلك اما في مجال تحقيق الوفورات أو في زيادة الفعالية . وفي الوقت ذاته يمكن للتقييم ان يساعد المنظمات على معالجة القيود الميزانية الاجمالية الشديدة معالجة أفضل عن طريق تحديد المجالات والبرامج ذات الفعالية الاكبر أو الأقل ومساعدتها على استخدام الموارد المتاحة استخداما حكيما .

١٥ - وقد أفادت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨١ بأنه لا يوجد في المنظمات الثلاث والعشرين ، مع استبعاد البنك الدولي ، الا حوالي ٥٠ وظيفة فنية مخصصة لوحدات التقييم المركزية ولاحظت وحدة التفتيش المشتركة ان هذا الملاك الضئيل للغاية من الموظفين - مجرد اثنين أو واحد أو حتى جزء من وقت موظف واحد في أكثر من نصف المنظمات - قد يسمح باجراء الاستحداث والتجريب الأوليين لنظام للتقييم الداخلي ولكن تنفيذ النظام سيضيف عبء عمل ثقيل يصعب جدا على اعداد الموظفين الصغيرة النهوض به بصورة فعالة .

١٦ - ويبين جدول المرفق ان الحالة فيما يتعلق بملاك الموظفين لم تتغير كثيرا في السنوات الأربع التي انقضت منذ ذلك الحين . فهنا أيضا ، اذا ما استثنى البنك الدولي ( الذي وسع كثيرا من ملاك الموظفين لتلبية متطلبات التقييم الشامل للبرامج الجديدة فأصبح يستأثر الآن بأكثر من نصف موظفي التقييم المركزيين على نطاق المنظومة كلها ) ، لم يرتفع عدد الوظائف الفنية فـي وحدات التقييم المركزية الا الى ٥٨ وظيفة ، أي بزيادة قدرها ١٦ في المائة فقط . ولكن ، في غضون ذلك ، ازداد عدد أنظمة التقييم في المنظمات من ١٢ الى ٢١ ، أي بزيادة قدرها ٧٥ في المائة . يضاف الى ذلك أن هذه المقارنة لا تأخذ في الحسبان الزيادة في حجم العمل الناجمة عن اتساع نطاق أنظمة التقييم وزيادة تعقدها وأنشطتها .

١٧ - وليست هذه الصورة قاتمة الى الحد الذي يتبادر الى الذهن لأول وهلة ، فقد تمكنت عدة منظمات من اضافة بعض الموارد من الخبراء الاستشاريين ( وان كان هذا الرقم أيضا صغيرا جدا ) ، وتمكنت منظمات أخرى من الاستفادة شيئا من الخبراء أو المتدربين على أساس مؤقت دون أية تكلفة وأضافت بضع منظمات عددا من الموظفين الأقدم من فئة الخدمات العامة ، وتمكنت بضع منظمات من انشاء عدة وظائف تقييم محددة في مواقع أخرى في هذه المنظمات تقوم بعمل يتجاوز مجرد كونها نقاط اتصال شكلية في مجال التقييم ، وفي المساعدة على تدعيم الوحدة المركزية في أعمال التقييم . يضاف الى ذلك أن عددا من الوظائف حسب في مجاميع أعداد الموظفين التي ذكرتها وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨١ كان يجمع بين أعمال التقييم ومسؤوليات أخرى وهذه حالة كثيرا جدا ما تخرج فيها أعمال التقييم من الساحة بسبب مزاحمة المهام الأخرى العاجلة والقصيرة الأمد لها . وقد لجأت بعض المنظمات في وقت لاحق الى توضيح ترتيباتها المتعلقة بملاك الموظفين لانشاء ولو وظيفة واحدة لمسؤول تقييم متفرغ ، ويحاول جدول المرفق الحالي ان يبين بصورة أكثر دقة المواقع التي توجد فيها للآن كسور وظائف التقييم وهي الوظائف التي يجمع شاكلها بين التقييم ومهام أخرى .

١٨ - كما أن تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨١ لم يلحظ أي اتجاه واضح فيما يتعلق بالموقع التنظيمي لوحدات التقييم ، وان كان عدد الوحدات الواقعة في شعب البرمجة أكبر شيئا ما من عدد الوحدات الواقعة في مكاتب الرؤساء التنفيذيين ، وأقلها عددا في المكاتب الإدارية والمالية . ويبدو ان هذا النمط نفسه قد ثبت واستمر في عام ١٩٨٥ ، فمن بين الوحدات المركزية العشرين توجد في شعب البرامج ( وهذا في المقام الأول في المنظمات الأكبر وذلك على الأرجح لتعزيز التغذية المرتدة الى العمليات ) ، وتوجد سبع تحت رئاسة الرؤساء التنفيذيين أو نوابهم ( وذلك على الأغلب في الوكالات الأصغر ) ، وتوجد اثنتان في وحدات التعاون التقني ( مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الطيران المدني الدولي ) ، وواحدة تابعة لمجلس ادارة ( البنك الدولي ) وواحدة فقط ( وظيفة لتنسيق التقييم ) في وحدة ادارية ( الوكالة الدولية للطاقة الذرية ) . ولا يستطيع المفتش أن يستخلص أية نتائج محددة من هذا النمط : فالتقسيم يجب ربطه بعدة عمليات رئيسية في المنظمة ، وما من حل عام يمكن تطبيقه على كل المنظمات .

١٩ - عدم حدوث تغير ذي بال في الوحدات المركزية أو مواقعها فان مسؤولياتها التقييمية قد تغيرت كثيرا . فبعد ان كانت المهمة الرئيسية في فترة عام ١٩٨١ هي تصميم النظم واختبارها أصبحت تضم مجموعة من مهام تنفيذ النظم أوسع كثيرا في نطاقها . ومع التسليم بأن وحدات التقييم المركزية الافرادية يمكن ان تختلف اختلافا ذا شأن في هيكلها ومسؤولياتها وأولوياتها وعملياتها

ومواردها ، يمكن عرض النمط "المعتاد" لأنشطة وحدات التقييم المركزية الحالية كما يلي ، مع ترتيب المهام تنازليا حسب الوقت الذي يتطلبه تنفيذها :

- ( أ ) اجراء التقييمات الفعلية ( ٣٨ في المائة ) ؛
- ( ب ) تطوير الأنظمة ( ١١ في المائة ) ؛
- ( ج ) الاشراف على سير نظام التقييم ( ١٠ في المائة ) ؛
- ( د ) رفع نتائج التقييم الى مجالس الادارة ( ٩ في المائة ) ؛
- ( هـ ) وضع التقارير الداخلية ( ٦ في المائة ) ؛
- ( و ) تصميم المشاريع والبرامج ( ٥ في المائة ) ؛
- ( ز ) المشورة والارشاد غير الرسميين ( ٥ في المائة ) ؛
- ( ح ) تدريب الموظفين ( ٤ في المائة ) ؛
- ( ط ) التزويد بالمعلومات وسحب المعلومات ( ٤ في المائة ) ؛
- ( ي ) الاتصال بالمنظمات الاخرى ( ٣ في المائة ) ؛
- ( ك ) مهمات متنوعة ( ٥ في المائة ) .

٢٠ - وتنقسم هذه القائمة الطويلة بالمسؤوليات الى ثلاث مجموعات رئيسية : فأولا يتعين على الوحدات المركزية أن تركز ، في المتوسط ، قرابة نصف وقتها لاجراء التقييمات المباشرة . اذ أن الأمر لا يقتصر على انها تقضي أكبر جزء من وقتها في اجراء التقييمات الفعلية ، بل ان جزءا كبيرا من الابلاغ الخارجي الى مجالس الادارة ينطوي على اعداد هذه التقييمات للنشر ولمناقشة مجالس الادارة . وقد اضطرت بعض الوحدات الى العمل بصورة مكثفة في متابعة تقارير التقييم الماضية لتلبية طلبات مجالس الادارة فيما يتعلق بالمزيد من النقاش . أضف الى ذلك أن التقييمات التي يطلب الى الوحدات القيام بها بصورة متزايدة - تقييمات برامج المقار والبرامج الميدانية - هي دراسات شاقة أكثر تعقيدا بسبب اتساع نطاقها وتعمق نهجها .

٢١ - وثانيا مافتتت الوحدات المركزية تركز حوالي ربع عملها لتطوير الأنظمة . ورغم ما أحرز من تقدم بهذا الصدد ما زال يتعين عمل الكثير بغية تحقيق تغطية واسعة لكافة أنشطة المنظمات ، ولم تبدأ نظم التقييم الا الآن في مواجهة كبرى مع التحديات المتمثلة في تقييم مختلف برامج المقار وأنشطة الدعم ، وبرامج التعاون التقني الأوسع . وفي هذا الصدد أيضا يتجاوز العمل كثيرا نطاق الأعمال التقنية " لتطوير النظم " بحد ذاته : فتصميم المشاريع والبرامج ، وتقديم المشورة والارشاد غير الرسميين ، وتدريب الموظفين هي كلها مهام هامة أخرى من مهام تطوير النظم تتطلب بصورة عامة مشاركة الوحدات الرئيسية مشاركة كبيرة ومستمرة .

٢٢ - وثالثا، على الوحدات ادارة نظم التقييم على أساس مستمر لضمان قيامها بوظائفها بصورة فعالة . وهذا لا يتطلب فقط الاشراف على النظم والابلاغ الداخلي والتغذية المرتدة وانما يتطلب أيضا التزويد بالمعلومات وسحب المعلومات ولاسيما فيما يتعلق بالمستشارين ) ، والاتصال بالمنظمات

الأخرى ، والمسؤوليات المتنوعة التي لا مفر منها . والتقييم المتأصل الذي يطبق الان على معظم مشاريع المنظمات في مجال التعاون التقني ، ويجري وضعه حاليا بصورة متزايدة بصدد برامج المقار أيضا ، يتطلب من الوحدة المركزية أن تؤدي بالإضافة الى ذلك مهام أساسية مثل الارشاد الذي يستغرق الكثير من الوقت والدعم والتنسيق ووضع التحليلات . ويوضح تقرير أعدته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٣ عن نظام التقييم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي - وهو بالتأكيد من أكثر مؤسسات المنظومة توسعا وتبعثرا من الناحية الجغرافية - بتفاصيل أكبر كثيرا الأنشطة العديدة التي يتعين الجمع بينها في عملية متكاملة لادارة نظم التقييم (٦) .

٢٣ - وثمة عنصر أساسي - وقضية أساسية أيضا - في كل من هذه المجالات العريضة الثلاثة لمسؤوليات الوحدات المركزية ألا وهي نوعية نظام التقييم . فينبغي اجراء التقييمات المتعمقة بصورة منتظمة ، مع ايلاء اهتمام دقيق ووقت كاف لتخطيط التقييم وجمع البيانات والتحليل وكتابة التقارير والتغذية المرتدة والمتابعة . ويتعين اعداد تطوير النظم اعدادا دقيقا لتغطية مجالات جديدة ووضعها موضع التنفيذ لاقامة عمليات تقييم جديدة فعالة ولتعزيز نظام التقييم الاجمالي . وتتطلب ادارة النظم استمرار الدعم والاشراف الوثيقين من جانب الوحدة المركزية لضمان أكبر قدر ممكن من الجودة لأعمال التقييم في كافة أرجاء المنظمة والتأكد من أن النظام يوعي مهمته بكفاءة وفعالية .

٢٤ - ان أداء هذه المهام الرئيسية الثلاث بالموارد المحدودة جدا المتوفرة حاليا يشير بصورة مباشرة مسألة مقارنة التكلفة بالفعالية . فزيادة الوظائف الفنية في الوحدات المركزية الى ٥٨ وظيفة ( مع استثناء البنك الدولي هذا أيضا ) تشير الى احراز تقدم ضئيل جدا في السنوات الأخيرة بالمقارنة مع تزايد المهام . فعندما توزع هذه الوظائف الثماني والخمسون على ٢٣ منظمة يصبح المعدل المتوسط حوالي وظيفتين ونصف فقط لكل منظمة . ولا تمثل هذه الوظائف سوى ربع من واحد في المائة من مجموع الوظائف الفنية البالغ عددها أكثر من عشرين ألف وظيفة في المنظمات الثلاث والعشرين ، كما انها تشكل مجرد وظيفة تقييم فنية واحدة لكل ١٩٠ مليون دولار من نفقات تلك المنظمات كل سنتين: صحيح ان لدى بضع منظمات موظفين للتقييم في قطاعات خاصة معينة وأن يضع منظمات أخرى تعمل على اقامة شبكات " تقييم لمساعدة الوحدات المركزية ، وان التقييم ، وهذا أهم ، يجري ادماجه " تدريجيا وبصورة مناسبة في العمليات باعتباره مكونا عادية وأساسيا من مسؤوليات مديري البرامج ، لكن الوحدة المركزية الصغيرة ماتزال في معظم المنظمات المورد المحدد الوحيد الذي يقدم موظفي التقييم ، وعليها في كافة المنظمات ان تظل مديرا أساسيا و"مركز وصل" وحافزا على تطوير نظم التقييم واستخدامها بصورة فعالة . وفي الوقت الحالي تتركس وظيفة واحدة فقط من الفئة الفنية ، من بين ٣٥٠ وظيفة ، للقيام بالتقييم المنهجي لفعالية تنفيذ المنظمات عملياتها ، وهذا عدد صغير جدا .

٢٥ - ومن المستحسن بطبيعة الحال ان تظل الوحدات المركزية صغيرة نسبيا ، اذ ينبغي لكافة وحدات الموظفين الداعمة الاقتصار على أدنى عدد ممكن من الموظفين . ويضاف الى ذلك ان القوة الحقيقية لوحدات التقييم حتى الان هي ثباتها ، فلدى عدد من الموظفين فيها خبرة أكثر من خمسة عشر عاما حتى الان ، في مجال التقييم . كما ان عددا متزايدا منهم قد قام بأعمال التقييم على مدى يتراوح بين ٤ و ٦ سنوات ، بل ان لكثيرين منهم في الوحدات الاحداث خبرة لمدد تتراوح بين

سنة واحدة وثلاث سنوات في هذا المجال • وبالنظر الى تزايد تعقد مهمة مواصلة تطوير نظم التقييم وتزايد طلبات اجراء التقييم المتعمق ، فان هذه الخبرة المتراكمة وقللة معدل دوران الموظفين يشكلان موردا هاما يتعين على المنظمات الحفاظ عليه ، وهو في حد ذاته شكل من أشكال تأميين جودة التقييم •

٢٦ - ويعتقد المفتش أن أداء وحدات التقييم المركزية كان طيبا حتى الآن في توسيع أنظمتها والاضطلاع ، بصورة مطردة ، بالمزيد من المهام التنفيذية والتنظيمية ، ومن مهام مراقبة الجودة ، رغم ضآلة الزيادة الاجمالية في عدد موظفيها • غير انه لا يمكن الاستمرار في الحد من التكلفة في علاقة التكلفة - بالفعالية هذه الا الى وقت معين قبل أن يظهر أثره المحتوم في تخفيض الفعالية • وقد عرض تقرير الأمم المتحدة لعام ١٩٨٣ تحليلا مفيدا بصورة خاصة لعملية لتعزيز وحدات التقييم ، تسمح لها بالانتقال من الحد الأدنى لمهام وضع التقييم والاستمرار فيه ( بموظف واحد على الأقل من الفئة الفنية ) الى القيام بمجموعة أعلى نوعية من أنشطة التقييم المتواصلة النشطة والمنتظمة ( من ثلاثة الى أربعة موظفين من الفئة الفنية ) (٧) •

٢٧ - وقد وضع المفتش عددا قليلا جدا من التوصيات المحددة لزيادة عدد الموظفين في وحدات التقييم المركزية في تقرير وحدة التفتيش المشتركة ١٠/٨٥ مع انه يوعيد بقوة ما تنظر فيه عدة منظمات حتى الان من دعم هذه الوحدات • لكنه يعتقد أنه ينبغي لكافة المنظمات ان تبقي احتياجات وحدات التقييم المركزية لديها من الموظفين الفنيين قيد الاستعراض الدقيق المستمر ( لاسيما وانه يطلب اليها أن تقوم بأعمال متزايدة دوما في مجال التقييم المباشر المتعمق للبرامج ) وذلك لضمان مواكبة مستويات الموارد من الموظفين لمسؤوليات هذه الوحدات ومهامها وعدم الاضرار بجودة عمل نظم التقييم • فموارد التقييم المركزية ما زالت هشة وضعيفة في معظم المنظمات ، غير ان الحد الصارم حتى الآن من النمو في عدد موظفي التقييم ينبغي ان يترك ولو بعض المتسع لتعزيز الوحدات مع التوسع في استخدام التقييم مستقبلا •

### الفصل الثالث - ادماج التقييم في عملية اتخاذ القرارات

٢٨ - قالت لجنة التنسيق الادارية في عام ١٩٨١ انها "توعيد بقوة" نظرية وحدة التفتيش المشتركة القائلة بأنه ينبغي النظر الى التقييم على انه جزء أساسي لا يتجزأ من عمليات وضع السياسة وتخطيط البرامج ووضع الميزانيات وادارة التنفيذ ، لا كمجرد اضافة مستحسنة . وقد أولت المنظمات ، على مدى السنوات الاربع الماضية ، اهتماما كبيرا الى عملية الادماج هذه ، غير ان اقامة عملية أكثر تناسقا لاتخاذ القرارات ، تتجه نحو تحقيق النتائج ، تتطلب باستمرار اعادة تقييم وتحسين وتكييف مع الظروف والاحتياجات المتغيرة . فالتقييم ، بما فيه من تشدد أساسي على التدبر والفعالية ، يجري ادماجه بصورة بطيئة في هذه العملية ، ولكن مازال يتعين عمل الكثير في هذا الصدد . والتقييم يساعد في الوقت الحالي ولو في اشارة بعض المفاهيم والتساؤلات الجديدة المفيدة حول هياكل اتخاذ القرارات ونقاط تركيزها وتدفعها .

#### ألف - دورة البرمجة

٢٩ - ان الهدف الرئيسي للتقييم هو المساعدة على تحسين فعالية منظمة ما حاليا ومستقبلا بتوفير المعلومات التحليلية لمتخذي القرارات حول أداء المشاريع والبرامج والنتائج المتحققة ، وقد أقامت أغلبية المنظمات على مدى العقد الماضي ، عملية لوضع الخطط المتوسطة الأجل لفترة ست سنوات والميزانيات البرنامجية الشائئة السنوات ، توفر اطار البرمجة الأساسي . وهناك عنصران يتعين ادخالهما في هذا الاطار لاتمام دورة البرمجة من خلال التغذية المرتدة المنتظمة من هذه العمليات هما عنصرا المراقبة والتقييم .

٣٠ - وقد حدث خلال السنوات القليلة الماضية بعض التقدم الايجابي جدا في هذا المجال ، وقد كان تزايد الاستخدام الواسع النطاق للتقييم الذاتي المتأصل لكل من أنشطة التعاون التقني وأنشطة المقارنات عاملا أساسيا ، فصيغته " المتأصلة " تجعله مكونا طبيعيا في عملية البرمجة ، وهيكله المبسط يسمح بتطبيقه تطبيقا واسعا . كما توفر الجدولة الزمنية الدورية تغذية مرتدة مستمرة ومنتظمة كما ان تنفيذ مديري البرامج لهذه التغذية المرتدة على المستوى التنفيذي يوفر لهذه التغذية المرتدة ( واستخدامها ) طابعا سريعا مباشرا . وتسهل الصيغة الموحدة أيضا تحليل النتائج التي يصل اليها التقييم من أجل رفعها في التقارير الداخلية والخارجية الى الادارة العليا ومجالس الادارة ، كما يشكل مجموعة مفيدة من " لبنات البناء " لتقييم البرامج .

٣١ - والتقييم الذاتي المتأصل يكمله بصورة مطردة تقييم البرامج الأوسع نطاقا والعمليات الادارية والداعمة ، بل وحتى بعض تقييمات السياسة العامة ، وهذه الممارسات تفضي الى تقييم أكثر تعمقا واستقلالا للنتائج التي يحققها الموظفون المركزيون ، والخبراء الاستشاريون والممثلون في مجالس الادارة ولادائهم في هذا الصدد ، يدعم اتخاذ القرارات ووضع السياسات العامة على مستوى البرامج مستقبلا .

٣٢ - والأهم حتى من هذا ان تأكيد التقييم على النتائج والأداء يساعد على ما يبدو في مواصلة وتحسين عمليات اتخاذ القرارات الشاملة في المنظمات . وقد قطعت منظمة الصحة العالمية أبعاد شوط في هذا المضمار ، عن طريق " العملية الادارية من أجل تنمية برامج منظمة الصحة العالمية " ،

فقد وضعت المنظمة وفقا للتوصية الصادرة عن جمعية الصحة العالمية في عام ١٩٧٨ ، نهجا متكاملا لصياغة السياسات وتطوير برامج العمل العامة ، والبرمجة المتوسطة الأجل ، ووضع الميزانيات البرنامجية ، والرصد ، والتقييم والدعم بالمعلومات . وخلال أواخر السبعينات وضع الاطار الأساسي واختيرت العملية الادارية للتأكد من انها عملية واقتصادية وشاملة . وخلال السنوات القليلة الماضية صقلت هذه الطرق وعززت الآليات الداخلية بغية تأمين التنسيق بين كافة المكونات بما فيها التقييم واستخدامها بصورة منتظمة في دورة تنفيذية متصلة على المستويات القطرية والاقليمية والعالمية . وهذه العملية الادارية الداخلية لمنظمة الصحة العالمية توازي عملية ادارية منهجية ودائمة لتطوير نظم صحية وطنية فعالة بمقتضى الاستراتيجية العالمية لتوفير الصحة للجميع ، وتهدف أساسا الى دعمها .

٣٣ - كما اتخذت مؤسسات أخرى داخل المنظومة مبادرات كبيرة الأهمية لتعزيز نظمها الشاملة لاتخاذ القرارات في السنوات القليلة الماضية ، بما في ذلك ضرورة ادماج التقييم في دورة البرمجة الأساسية ( وكثيرا ما تكون هذه الضرورة هي الحافز على ذلك ) . ( يرد المزيد من المناقشة والاشارات لهذه الاجراءات التالية في ثبث المراجع الوارد في تقرير وحدة التفتيش المشتركة المرفق طيه حول المنظمات الافردية ) .

( أ ) لقد وضعت الأمم المتحدة لوائح وقواعد لتنظيم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ، ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم . ولم ينفذ مكون التقييم حتى الآن الا بصورة جزئية غير ان ديباجة اللوائح كالتي وافقت عليها الجمعية العامة في عام ١٩٨٢ فتؤكد على ان الهدف من دورة البرمجة هذه هو اخضاع كافة برامج المنظمة الى استعراضات دورية ودقيقة ولاتاحة فرصة أمام الدول الأعضاء والأمانة العامة لامعان التفكير فيها . قبل البت في خياراتهم ؛

( ب ) وقد استكملت الفاو عملياتها للتقييم الذاتي بنظام خطط العمل والتقارير المرحلية حول التنفيذ ، والاستعراض المركزي ، وتقييم النتائج . وقد نفذت المنظمة نظامها للمعلومات عن ادارة المشاريع وخططا سنوية للتقييم لمشاريع التعاون التقني . كما نقحت مبادئها التوجيهية للتقييم بغية تقوية وتنسيق نظام التقييم وضمان تغذية مرتدة أكثر انتظاما وفعالية ، وذلك بهدف تحسين التصميم والتنفيذ بصورة أكثر تكاملا في كافة اجزاء الفاو ؛

( ج ) ويقوم برنامج الأمم المتحدة الانمائي حاليا ، بالتعاون مع فريق عامل مشترك بين الوكالات ، بتنقيح واختبار شاملي النطاق لما هو قائم لديه حاليا من رصد وتقييم وعمليات وممارسات للتقييم والابلاغ ، باعتبار ذلك عنصرا مركزيا في تحسين هيكل نظام التقييم لديه وادماجه ؛

( د ) وقد أعد مؤخرا كل من اليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية وبرنامج الأغذية العالمي تقارير الى مجالس ادارتها تستعرض وتحلل فيها أنشطة الرصد والتقييم في اطار نظم البرمجة فيها ، وتقتراح مبادرات ومجالات جديدة لاجراء المزيد من الادمج والتنسيق والتحسين ؛

(هـ) كما اضطلعت عدة منظمات أخرى باستعراضات داخلية واعادة تقييم لعمليات البرمجة لديها ودور التقييم فيها ، مع ايلاء اهتمام خاص لتدعيم التغذية المرتدة في ميدان التقييم من أجل اتخاذ القرارات التنفيذية .

٣٤ - كل هذه المبادرات تبين تزايد الاهتمام بنوعية عمليات اتخاذ القرارات غير أن رفع نوعية هذه العمليات يتطلب الكثير من الجهد الشاق على المدى الطويل . ومعظم المنظمات يواجه مشاكل هيكلية معينة لا مفر منها .

(أ) التغطية : في معظم المنظمات تخضع كافة الأنشطة للرصد والتقييم نظريا . ولكن ما يحدث عمليا هو ان دورة البرمجة تنطبق حاليا بصورة متفاوتة على الأنشطة العادية مقابل الأنشطة الخارجة عن الميزانية ، وعلى المقار مقابل البرامج الميدانية ، وعلى الأنشطة الادارية وأنشطة الدعم ، وعلى التفاوض ، ووضع المعايير ، والمهام التنظيمية والخاصة الاخرى . وحيث لا توجد هياكل برنامجية متينة الأساس من الأصعب بكثير - غير انه ليس من المستحيل - ان يتبع ذلك الرصد والتقييم . يضاف الى ذلك ، رغم ان التقييم قد انتشر بصورة واسعة الى حد معقول الى مشاريع التعاون التقني ، أن تواضع الموارد المتاحة قد قيد من تزايد الجهود المبذولة لتقييم البرامج والأنشطة الأخرى . وماتزال هذه التقييمات استكشافية وانتقائية الى حد كبير بالنسبة للعديد من المجالات التي يمكن تقييمها ؛

(ب) المسؤوليات : اذا ما أريد لدورة البرمجة ان تسير بطريقة منتظمة ومتكاملة ، فانه يتعين وضع مسؤوليات مختلف المراحل التي ينطوي عليها ذلك بصورة واضحة وتنسيقها وفهمها وتطبيقها في كل اجزاء المنظمة . فمسؤوليات التخطيط ووضع الميزانية البرنامجية قد أصبحت أعمالا روتينية نسبيا في معظم المنظمات غير ان الأدوار والمهام والروابط المحددة في مجالي الرصد والتقييم مازالت قيد الايضاح . ويبدو أيضا ان هناك امكانيات كاملة كبيرة في العديد من المنظمات لتبسيط وتنسيق تدفقات المعلومات ، باعتبار ان وثائق دورات البرمجة ، وعمليات الاستعراض الأقدم ، والمراقبة الادارية واشترطات الابلاغ القانونية ، وطلبات وضع التقارير المخصصة " حول الأنشطة " وعمليات المراقبة والتقييم الأحداث ، قد أصبحت كلها متداخلة بطريقة غير واضحة الى حد ما وأثقلت كاهل هيكل الاستعراض والمراقبة . وشمة عامل آخر يزيد الأمور تعقيدا هو ضرورة محاولة تحقيق التآلف بين عمليات البرمجة لدى المنظمات من ناحية ، وشركائها الآخرين العديدين من الناحية الأخرى فهي يمكن ان تتفاوت تفاوتا كبيرا جدا من حيث نطاقها وشروطها ونوعيتها : الحكومات المانحة في الصناديق الاستثمارية أو الأنشطة الشائبة - المتعددة الأطراف ، والحكومات المضيفة في برامج ومشاريع التعاون التقني ، والوكالات المتعاونة ، والمنظمات غير الحكومية ، والمؤسسات الوطنية التي تشارك في برامج محددة أو تخدم المنظمة بوصفها الوكالات التنفيذية المتخصصة ؛

(ج) المزامنة : ينبغي لمراحل دورة البرمجة وفقا لمقتضيات معنى المصطلح نفسه أن تسير في انسياب منتظم وتكراري ، ولكن الواقع انه لا تلزم فقط لدورات ضمن الدورات ( على سبيل المثال ، التغذية المرتدة الشاملة المشاركة والتفاوض في عملية البرمجة ) ، بل ان التجانس لا يتوفر بعد في العديد من التدفقات . وأبرز مثال على ذلك ان كثيرا من التغييرات البرنامجية خلال فترة سنتين لا ينعكس في أحيان كثيرة الا عند النظر في الدورة التالية ، وان تقديم التقارير

عن الخالة وصرف الأموال قد يتخلف شهوراً كثيرة عن التنفيذ ، وأن النتائج التي يخلص اليها التقييم والتقدير قد لا توفر الا بعد وقت طويل من اتخاذ قرارات البرامج ذات الصلة • لذا لا غنى عن التخطيط الدقيق لضمان توافق هذه المراحل بصورة فعالة ؛

( د ) تدفق المعلومات التحليلية المنتظم : ان الخطط المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية وتقارير التقييم ليست الا الأجزاء الأكثر وضوحاً للعيان من كل عملية اتخاذ القرارات في منظمة ما • وقد حذر تقريراً وحدة التفتيش المشتركة عن نظام البرمجة للأمم المتحدة في عام ١٩٧٨<sup>(٨)</sup> وعام ١٩٨٢<sup>(٩)</sup> من اعتبار هذه الوثائق أكثر من مجرد هيكل رسمي واطار خارجي لنظام البرمجة • وينبغي للنظام ، بغية الاسهام في تخصيص الموارد بصورة صحيحة والمراقبة الفعالة ، ان يتضمن أهدافاً محددة زمنياً ونواتج محددة بصورة واضحة ، وبرنامج عمل داخلية للحصول على هذه النواتج ، وتدفع معلومات منتظمة الى متخذي القرارات حول التنفيذ وحالة الميزانية ، وموشرات انجاز متأصلة • غير انه ينبغي لكل هذه المكونات أن تطبق بصورة آلية ، بل أن تسهل احتياجات الادارة واتخاذ القرارات في مجالس الادارة •

٣٥ - ولكن المشكلة الرئيسية بصدد دورة البرمجة حالياً مازالت هي وجود اختلال أساسي في توازن التركيز • فمعظم الوقت المخصص لاتخاذ القرارات وجهود مديري البرامج والادارة العليا ومجالس الادارة يكرس المدخلات في البرمجة ( ولا سيما فيما يتعلق باعداد الميزانيات البرنامجية وتعديلها والموافقة عليها ) ، ولا يخصص الا القليل من هذا الوقت حتى الان لجانب النواتج ( استخدام المعلومات المتاحة من الرصد والتقييم بصدد تنفيذ البرامج وتعديل وتحسين نتائج البرامج التي يجري الحصول عليها ، فعلاً ) •

٣٦ - وليس في تركيز هذا الاهتمام على المدخلات أساساً ما يبعث على الدهشة ، فقد كان اتخاذ القرارات في المنظمات العامة يتجه دوماً الى محايبة الانشغال بجمع وتنظيم المدخلات بدلاً من النهوض بعملية تحديد ما يمكن للاجراءات المنقوصة أن تحققه ، وهي عملية معقدة ومخيبة للآمال حتماً في الكثير من الأحيان • وباستعصاء هذه المشكلة يلقي الاعتراف منذ عقد مضي ، ومن أمثلة هذا الاعتراف ما ورد في بيان سياسة برنامج الأمم المتحدة الانمائي ذات " الأبعاد الجديدة " الذي أكد انه " ينبغي النظر الى التعاون التقني من حيث النواتج أو النتائج المراد تحقيقها ، بدلاً من النظر اليه من حيث المدخلات " • أضف الى ذلك ان الأخذ بالخطط المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية جرى بصورة عامة قبل عمليات التقييم ، بحيث كرس الكثير من الجهد لاضفاء صبغة " الكمال " على أدوات البرمجة هذه ، مما ترك قدراً أقل من الحماس لتطوير مرحلتي الرصد والتقييم بصورة تامة ( مما له مغزى في هذا الصدد ان عمليات التخطيط والميزانيات البرنامجية رسخت الى حد كبير قبل فترة النمو الصغرى الراهنة في الميزانية والقيود الشديدة على الموارد التي يجاهد التقييم الآن في ظلها من أجل ان يكتسب الطابع المؤسسي ) •

٣٧ - ان المبالغة في التأكيد على الميزنة البرنامجية ينطوي على مخاطر جدية • فوثائق الميزانية البرنامجية قد تتضمن من التفاصيل والمعلومات الروتية أكثر مما ينبغي ، فتستهلك عملية تحضيرها الكثير من وقت الادارة ويصعب أيضاً هضمها أحياناً على مجالس الادارة • ويمكن لتوقيت الميزانية البرنامجية ان يؤول الى انغلاق القرارات البرنامجية في عملية جامدة الى حد ما تحدث مرة كل

سنتين • ولم يتم الجمع بعد بصورة فعالة بين بيانات أداء البرامج والبيانات المالية، لذا، ربما كانت الغلبة حتى الآن للأنماط القديمة لاتخاذ القرارات بصدد المدخلات على أساس وجوه الانفاق تكاليف الموظفين والسفر والأثاث، الخ) •

٣٨- والأهم من ذلك كله، أن التأكيد بصورة شديدة على الميزنة البرنامجية دون متابعتها بصورة منتظمة ينطوي على خطر اثاره تشكك المشتركين بصدد دورة البرمجة بأكملها • فقد ينظر الى الميزانيات البرنامجية على أنها طقوس مطلوبة قليلة أو عديمة القيمة، من الناحية الفعلية نظرا لعدم وجود عملية لاحقة للتثبت من تنفيذ الأنشطة كما خطط لها • كما ينطوي اختلال التوازن هذا على خطر جسيم هو ضياع المصادقية اذا ما قدمت المنظمة عددا متواليا من الخطط المفصلة والأهداف دون أن تقدم استعراضات انتقادية للنتائج المحرزة في الفترات الفاصلة بينها بغية تعديل وتحسين الاجراءات المتخذة مستقبلا •

٣٩- والنقطة هنا ليست انه ينبغي عدم التأكيد على الميزانيات البرنامجية (والخطط المتوسطة الأجل)، إذ أنها تشكل الإطار الوحيد الشامل الى حد معقول الذي يتوفر للامانات وللدول الأعضاء من أجل اتخاذ القرارات حول ما ينبغي للمنظمات فعله وكيفية الاضطلاع به، كما أنها أقامت بسوءرة اهتمام ضرورية جدا حول أهداف البرامج والنتائج المنشودة التي ينبغي حتما مواصلة تعزيزها • وليست الحجة هنا انه ينبغي للتقييم أن يولد نفس القدر من الوثائق المطلوبة للميزانيات البرنامجية وانما المطلوب هو توازن عملي ومتين يؤول الى عملية متواصلة من ادخال التحسينات على عمليات التنفيذ والبرمجة •

٤٠- وعليه يجب ربط الميزنة البرنامجية والتقييم ربطا وثيقا لتوفير تدفق ثابت من المعلومات التحليلية الى متخذي القرارات بشأن كل من مستويات الموارد والأداء التنفيذي على حد سواء • وينبغي توفير البيانات في أنسب الأوقات والأشكال لاتاحة تخصيص الموارد النادرة وغير ذلك من أحكام السياسة الأساسية بصورة فعالة • ويتطلب هذا قيادة على مستوى الادارة العليا لضمان قيام المسؤولين عن الميزانية، وموظفي البرمجة والسياسة العامة، ووحدة التقييم، ومديري البرامج، بالعمل معا بصورة وثيقة، بدلا من افساح المجال لمنظور الميزانية - بنماذجها المالية الصارمة واهتمامها بالتفاصيل ومنظورها القصير المدى وتوجهها الاداري والمالي وجداولها الزمنية الضيقة - ليهيمن على محتوى المعلومات المقدمة الى متخذي القرارات • وانما ينبغي بدلا عن ذلك مزج معلومات الرصد والتقييم معا لتشكيل وحدة واحدة من أحدث المعلومات ذات الصلة التي يمكن التعويل عليها في اتخاذ قرارات متكاملة ومستنيرة •

٤١- وليست الميزانية البرنامجية على الاطلاق المرحلة الوحيدة التي يتعين ربط التقييم بها ربطا وثيقا • ومبادرات المنظمات المذكورة أعلاه تمثل جهودا تستحق الشناء، غير أن كافة موعات المنظومة بحاجة لأن تجرى دوريا اعادة تقييم لنوعية عمليات اتخاذ القرارات وصلتها بالموضوع • ويواصل الفصلان الخامس والسابع استقصاء التغذية المرتدة عن التقييم وشبكة الابلاغ، واستخدام التقييم وقيمه فعلا في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمات • ويرد في الفروع الأربعة التالية موجز لعدة عناصر رئيسية أخرى •

## باء - تصميم المشاريع والبرامج

٤٢- ان أنشطة مشاريع وبرامج منظومة الأمم المتحدة تصادف حتى العديد من الصعوبات والكثير من الاحباط في محاولتها المساعدة على حل المشاكل الدولية الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتعاونية فالمشاكل الأساسية غالبا ما تكون شديدة التعقيد وغير مفهومة الاجزيا ، وأهداف الأنشطة يتحتم ، في كثير من الأحيان ، أن تكون نتيجة تراضي تتمخض عنه المفاوضات السياسية ، ولاسيما مع تزايد نطاق وأهمية الأنشطة ، والموارد المتوفرة متواضعة جدا بالنسبة للمشاكل الملحة المطروحة والنجاح غالبا ما يكون تحت رحمة عوامل خارجية لا يمكن للتحكم فيها ، والأنشطة كثيرا ما يتعين أن تكون تجريبية وحافزة ، تسعى الى تحقيق انجازات مفاجئة مبتكرة . كل هذه الأسباب تجعل التخطيط المسبق الجامد و "الأمثل " غير ممكن أو مستحسن ، والرصد والتقييم المستمر آليتين أساسيتين لتسهيل اجراء التعديلات الفورية اللازمة للتكيف مع الصعوبات المحتمومة والظروف والاحتياجات المتغيرة التي تنشأ خلال التنفيذ .

٤٣- بيد أن تصميم المشاريع والبرامج تصميما جيدا أمر أساسي لا لتسهيل المراقبة والتقييم الجيدين فحسب بل أيضا لزيادة احتمالات النجاح . فأى برنامج لا يدرى وجهته أو كيفية توجيهه لن يستطيع أبدا بالتأكيد أن يقرر مدى بلوغه وجهته . وأي برنامج أو مشروع جيد التصميم ومنظم بدقة سلفا يمكن ، رغم كل التعقيدات التي ستنشأ ، أن يتفادى صعوبات عديدة وأن يساعد في اقامة عناصر الادارة الأساسية المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة . وعليه ينبغي لأي برنامج أو مشروع جيد التصميم أن يحدد بأوضح صورة ممكنة المشكلة المطروقة والعوامل الخارجية الرئيسية ، والأهداف (الاجراءات أو التغييرات المتوقعة ) ، ومدخلات الموارد المطلوبة ، وترتيب الأنشطة في برنامج العمل ، والمؤشرات اللازمة لقياس التقدم والأداء ، والنواتج ( المخرجات المتوقعة ) .

٤٤- ولقد وفر اعضاء الطابع المؤسسي على الميزانيات البرنامجية في العديد من المنظمات وتزايد استخدام التقييم الذاتي المتأصل لمشاريع التعاون التقني وبرامج المقارنوة دافعة هامة واطارا لتصميم أفضل ، فتحسن الوضع عما كان عليه منذ عقد مضي حين كان يمكن جدا أن توجد بيانات تفيد بأن وحدة ما تعتمزم انفاق موارد كبيرة من أجل " مساعدة " مجموعة ما لم تتبلور بعد على ادخال " تحسين " فامض المعالم على شيء ما في وقت غير محدد في المستقبل .

٤٥- ولكن من المؤسف أن النتائج التي تخلص اليها التقييمات الحالية مازالت تكشف عن العديد من مشاكل التصميم التي تعيق بصورة خطيرة من التنفيذ الفعال . فالأهداف غامضة وغير واقعية أو مستحيلة على القياس ، والمشكلة الأساسية المطروقة سيئة التحديد ، والمستفيدون من البرامج أو المشاريع لم يجر التعرف عليهم ( أو استشارتهم ) والعوامل الخارجية الهامة تلقى التجاهل ، والأهداف والأنشطة والنواتج مشوشة ، وتسلسل المدخلات - الأنشطة - النواتج في العمليات لم يخضع للقدر الكافي من التفكير مما يوعدى الى الكثير من التأخير والفوضى ، والمسؤوليات غير واضحة ، الأمر الذي يفضي الى عدم اتخاذ اجراءات هامة ، والتنفيذ " مفتوح الطرفين " بدلا من أن يكون محددا زمنيا . واستخدام مؤشرات التقدم والأداء مازال نادرا في كل المنظمات تقريبا . ومما يثبط العزائم بما فيه الكفاية أن موظفي التقييم يبلغون بأن نفس مشاكل التصميم هذه تحدث مرة تلو المرة .

٤٦- ويبدو أن هناك سببين رئيسيين لاستمرار مشاكل التصميم هذه : غموض مسؤليات قيادة عملية التصميم وثقل عبء العمل بحد ذاته • فوحدات التقييم ليست لها مسؤلية واضحة عن قيادة جهود تحسين التصميم الا في عدد قليل من المنظمات • أما في معظم المنظمات فيبدو أن مسؤليات التصميم مدفونة في مكان ما ضمن عمليات شعبة للبرمجة أو موزعة على مديري البرامج في كافة أجزاء المنظمة • وهي " مدمجة " بمعنى عام جدا ، ولكن ليس هناك من هو مسمى على وجه التحديد لقيادة مجموعة منتظمة محددة من الاجراءات الرامية الى تحسين تصميم على نطاق المنظمة أو للإشراف عليها • صحيح أن موظفي التقييم يدخلون ، في بعض هذه المنظمات ، في عملية الموافقة على المشاريع (ان لم يكن في البرامج ) ، ولكن أدوارهم تبدو ثانوية روتينية الى حد ما • وفي معظم المنظمات الأخرى يتعين عليهم أن يعتمدوا على توفير التغذية المرتدة من خلال مبادئ توجيهية عامة أو النتائج المحددة التي يخلص اليها التقييم في محاولة للوصول الى مصممي المشاريع والبرامج •

٤٧- ويبدو أن هذه المشاركة المحدودة من جانب موظفي التقييم ترجع ولو جزئيا الى خوف مديري البرامج من أن يقم المقيّمون أنفسهم في عملية اتخاذ القرارات الموضوعية ويرفضوا الموافقة على المشاريع • غير أن دور التصميم هو في الواقع دور استشاري داعم ، فهو يوفر مشورة الخبراء بحيث يتسنى تصور المشروع أو البرنامج في أوضح صورة ممكنة وتنظيمه على أفضل وجه ممكن ، لكي يحقق نتائجه المنشودة على أفضل وجه •

٤٨- والمشكلة الثانية هي حجم اعمال التصميم اللازمة ، اذ لا يقتصر ما يظطلع به العديده من المنظمات على المئات بل الآلاف من مشاريع التعاون التقني فحسب ، لكنه يشمل المئات من البرامج والبرامج الفرعية للمقار والأنشطة الادارية والداعمة التي تندرج بصورة متزايدة ضمن اطار البرمجة • ووحدات التقييم المركزية الجديدة نسبيا والقليلة الموظفين مازالت عموما منشغلة بتنفيذ أنظمة التقييم ، واذ لا يتجاوز ما تقضيه من وقتها في تصميم المشاريع والبرامج نسبة ٥ في المائة فقط في المتوسط • غير أن ضعف التصميم له آثار سلبية مباشرة على حجم أعمال التقييم الاجمالي ، فهو يزيد وقت التقييم طولا على طول ويجعل من التقييم عملا غير فعال ، اذ أنه يتعين على المقيمين بذل جهد جهيد في فرز أهداف البرامج واعادة بنائها هي ومنطقها الداخلي قبل أن يمكنهم البدء في تقييم التقدم والنتائج •

٤٩- ومن بين المنظمات التي أولت اهتماما خاصا لتحسين عمليات التصميم ، اليونيسيف واليونيدو والفاو وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ومركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ومنظمة الصحة العالمية ، غير أن مكتب العمل الدولي كان له قصب السبق في هذا الميدان باتخاذه اجراءات أخذتها العديد من وحدات التقييم الأخرى مع تعديلها لتناسب أنظمتها هي • وقد أكد نظام مكتب العمل الدولي منذ بدئه في عام ١٩٧٧ ، على التصميم والتقييم باعتبارهما المنهج الأساسي في مبادئه التوجيهية واجراءاته وبرامجه لتدريب الموظفين ، وعلى أنها عملية متواصلة لتحسين التصميم باعتباره " وحدة خدمات " استشارية • والجهد الذي يستلزمه هذا كبير جدا : فقد عقدت وحدة التقييم أكثر من ٥٠ حلقة دراسية حول التصميم والتقييم من أجل ١٠٠٠ مشارك من داخل مكتب العمل الدولي وخارجه ، ووضعت قائمة معالجة بالحاسب الالكتروني لحوالي ١٠٠٠ مؤشر تقدم أو أداء واستشارت الموظفين حول استخدامها ، وتستعرض حوالي ٢٠٠ اقتراح أو وثيقة مشروع كل سنة وتجرى مشاورات غير رسمية حولها •

٥٠- ومع تحويل المنظمات اهتمامها بالتصميم والتقييم ، تدريجيا ، من مشاريع التعاون التقني الى تغطية كافة أنواع البرامج والبرامج الفرعية والأنشطة الادارية والداعمة والخاصة تغطية منتظمة ، سيصبح " تقدير امكانية للتقييم " ضرورة أهم بكثير . وقد درج المقيّمون على استخدام هذا النهج لكي يقيموا مقدما مدى كفاية تصميم برنامج ما لوضع تقييم ناجح له . غير أنه في طريقه الى أن يصبح في حد ذاته أداة للادارة ، تستخدم لتحليل برنامج ما للتعرف على التغييرات والمعلومات التقييمية التي تجعله أكثر فاعلية وقابلية للتقييم وللادارة بشكل يتيح تحقيق الأداء والنتائج المرجوين .

٥١- وعليه فان تقدير امكانية التقييم هو مسؤولية وخدمة هامة ومستمرة لدعم الادارة تتوفر للمؤسسات التقنية الكافية لتقديمها في وحدات التقييم المركزية أو موظفي التقييم ( وان لم يكن عدد مثل هؤلاء الموظفين كافيا حاليا ) . وبالعامل في تعاون وثيق مع مديري البرامج ، يمكن تحليل أي برنامج أو برنامج فرعي ، باستخدام مجموعة متزايدة من الممارسات والتقنيات ، للمساعدة على تأمين توافر " العناصر الأساسية للادارة " من أجل التنفيذ الناجح . والعناصر الأساسية لتقدير امكانية التقييم هي التالية :

( أ ) استعراض الموارد والارشاد التشريعي والأهداف وآراء المديرين ومتخذي القرارات وخطط العمل ومنطق برنامج ما بهدف وصف ما يرمي الى تحقيقه ؛

( ب ) تسجيل التدابير ومصادر البيانات التي يتعين استخدامها لبيان أن البرنامج يسير بنجاح ، والاتفاق عليها ، وتعيين الثغرات في القياس والبيانات وملء هذه الثغرات قدر الامكان ؛

( ج ) استكشاف ما اذا كان البرنامج ، كما يجري تنفيذه ، وخاصة في المواقع الميدانية البعيدة يتفق فعلا مع وصف البرنامج الوارد في ( أ ) أعلاه ؛

( د ) اصدار بعض الأحكام الأولية عن احتمال تحقيق البرنامج لأهدافه ، أو عن مدى ضرورة اعادة تصميمه وتحديد أهداف أكثر واقعية ؛

( هـ ) النظر فيما اذا كانت التغذية المرتدة للمعلومات المتعلقة بالبرامج والأداء فعلا مناسبة ومفيدة مباشرة لمديري البرامج ؛

( و ) تحديد أجزاء النشاط الجاهزة لتقييم التقدم المحرز صوب الأهداف المتفق عليها ، وفيما يتعلق بالمجالات الأخرى ، تحديد ما يمكن احداثه من تغييرات في الموارد أو خطط العمل أو الأهداف لانتاج برنامج أكثر فعالية .

٥٢- ان ضرورة الاضطلاع بأنشطة جيدة التصميم تعمل بفعالية سوف تتزايد وضوحا مع توسيع المنظمات لهماكلها للبرمجة وأعمالها بصدد الرصد والتقييم . كما ان احتياجات حجم العمل فيما يتعلق بعملية مستمرة لدعم التصميم مثل العملية الموجزة أعلاه سوف تزداد كثيرا أيضا . ويلزم أن تعين كل منظمة مسؤوليات وعمليات واجراءات محددة - وحذا ان يجري ذلك في وحدة التقييم المركزية - لضمان وجود التزام قوي بالتصميم الجيد ، وذلك جزئيا ، بوصفه أساسا جوهريا للرصد والتقييم المتينين ، ولكن أيضا ، وهذا هو الأهم ، بوصفه وسيلة لتيسير زيادة فعالية الادارة بغية تحقيق أهداف المشاريع والبرامج بصورة أفضل .

### جيم - نظم المعلومات

٥٣- ان الأساس المنطقي الأساسي للرصد والتقييم هو أن اتخاذ القرارات على نحو فعال يتطلب تدفقا منتظما للمعلومات عن التقدم الذي تحرزه المنظمة في عملها ونتائج هذا العمل • ويتطلب ذلك معلومات منطقية ومتفق عليها بشأن الحالة والقياس تقدم الى المديرين في الوقت المناسب وبطرق محددة جيدا لكي يتسنى استخدامها لتحسين العمليات •

٥٤- والرصد والتقييم يعانيان بعض الشيء ، كما نوقش آنفا ، بوصفهما المركبين " الملتكئين " لدورة البرمجة ، حيث يجري تنفيذهما أخيرا وفي عهد من القيود الشديدة على الموارد • ولكن ، في عهد نظم المعلومات ، يستفيد التقييم كثيرا من هذا التلكوء • ويلاحظ فيما كتب مؤخرا عن التقييم انه لم يحدث مؤخرا أي تقدم مفاجيء في مفاهيم المنهجية ، غير أنه يلاحظ ان نظم المعلومات المعالجة بالحاسبة الالكترونية توجد امكانيات هامة جدا لتحسين التقييم • والمنظمات تقوم بصورة متزايدة باعادة التفكير في احتياجاتها من معلومات الادارة ، ويمكن وينبغي لهذه " النظرة الجديدة " أن تدمج المعلومات المتعلقة بالرصد والتقييم بشكل أكثر توطدا في عملية اتخاذ القرارات •

٥٥- وقد أكدت مناقشات لجنة التنسيق الادارية في عامي ١٩٨١ و ١٩٨٢ على الأنشطة التنسيقية الممكنة على نطاق المنظمة لتطوير شبكات الاتصال القائمة على الحاسبات الالكترونية ، نظرا الى أهميتها في احداث ثورة في أساليب العمل المكتبي وقيمتها بالنسبة الى المنظمات العاملة في جميع أنحاء العالم • وفي تقرير وضعته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٢ عن الاتصالات في منظومة الأمم المتحدة (١٠) ، لوحظ ان المنظمات تنفق حوالي ١٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة سنويا على الاتصالات ، وحثت الوحدة على ايلاء قدر أكبر من الاهتمام لتخطيط الاحتياجات المشتركة من الاتصالات واستخدام التكنولوجيات الجديدة بفعالية • وأولت فرقة تقنية تابعة للجنة الاستشارية لتنسيق نظم المعلومات ( ACCIS ) " الأولوية القصوى " خلال الفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ الاستعراض استخدام الاتصالات السلكية واللاسلكية في الوقت الراهن وللنظر في الاجراءات فعالة التكلفة من أجل المستقبل •

٥٦- ووجد تقرير أعدته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٥ بشأن الاستخدامات المتغيرة للحاسبات الالكترونية أن هذا الاستخدام ( وخاصة الحاسبات الالكترونية الشخصية أو " الصغيرة " ) في تزايد سريع في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بجنيف (١١) ، لكن نظم معلومات الادارة ليست متطورة تطورا جيدا في الوقت الراهن ولا تزال مقتصرة في حالات كثيرة على اجراءات روتينية لتصريف المعاملات الادارية على دفعات • وقد ذكرت لجنة التنسيق الادارية والمجلس الاقتصادي والاجتماعي وجود حاجة الى تحسين المعلومات لتلبية احتياجات محددة بعناية فيما يتعلق باتخاذ القرارات في المنظمات منذ منتصف السبعينات • غير أنه لا يبدو أن التكنولوجيات وأساليب البرمجة والبرامج الجديدة قد أتاحت للمنظمات أن تبدأ فعلا في تبسيط وتوحيد ملفات البيانات ، والمعلومات بصدد اتخاذ القرارات ، والهياكل الاجمالية لنظم المعلومات الا خلال السنوات القليلة الماضية •

٥٧- وربما كانت منظمة الصحة العالمية قد تحركت أكثر من غيرها ، فقد استحدثت نظاما معالجا بالحاسبة الالكترونية لمعلومات ادارة البرامج ، ووضعت " ملامح عامة " موحدة للبرامج والمشاريع ، ونظاما اداريا وماليا موحدا لتيسير التخطيط والتنبؤ والاشراف داخل عملية الادارة بأكملها • غير

أنها وجدت أنه مازال يلزم اجراء قدر كبير من التحسين في قاعدة المعلومات لرفع نوعية البرمجة والتقييم • وعلى نفس المنوال ناقش التحليل الذي أجرته اليونيسيف في عام ١٩٨٤ لأنشطتها التقييمية<sup>(١٢)</sup> ، بشيء من التفصيل ، التحديات الرئيسية التي ينطوي عليها جمع المعلومات والاحصاءات اللازمة من أجل تحليلات الحالة وصياغة البرامج مع الحكومات على المستوى القطري ، فضلا عن المصاعب المتصلة بوضع واستخدام نظم معلومات فعالة لأغراض الرصد والتقييم والتغذية المرتدة ورفع التقارير •

٥٨- كما وجدت وكالات أخرى ، لدى استعراضها دورات برمجتها ونظم ادارتها ، أن من الضروري تبسيط نظم المعلومات وتوفير تدفق أكثر انتظاما من المعلومات عن تنفيذ البرامج • غير أن استخدام الحاسبات الالكترونية قد أفضى حتى الآن الى زيادة اختلال توازن البرمجة المذكورة آنفا : فقد استخدمت بعض الوكالات الحاسبات الالكترونية بصورة كاملة في معالجة بيانات ميزانيتها البرنامجية بشأن ما هو مخطط ، لكنها لم تحرز سوى تقدم ضئيل في استخدام الحاسبات الالكترونية في معالجة معلومات الرصد والتقييم بصدد التقدم المحرز نحو النتائج المتوقعة • وينبغي لما حدث مؤخرا من انتشار التقييم الذاتي المتأصل ، مع وجود احتياجات من البيانات تشكل جزءا من صيغ الميزانية ، أن يتخطى هذه المشكلة في نهاية المطاف ، ولكن يلزم ما هو أكثر من هذا جدا لجعل معلومات الأداء هذه متاحة بصورة أيسر وأسرع ، وجعلها تشمل جميع أنواع البرامج ، وتحسين نوعيتها •

٥٩- وهناك أيضا مشاكل حقيقية في مزج نظم المعلومات المالية مع نظم معلومات الأداء ، منها اختلاف الفترات الزمنية ، والتأخر في تقديم التقارير ، واعدة تعريف المتغيرات الأساسية من حين الى آخر الأمر الذي يقوض الاستمرارية وامكانية اجراء مقارنات للأداء • وفي كثير من الأحيان تفتقر بيانات التمويل الى نهج " مركز التكاليف " أو لا تكون مفصلة حسب الأداء على الاطلاق • ومن أمثلة ذلك أن عدة منظمات تقوم بوضع تقييم ذاتي متأصل لبرامج المقر ، لكنها تجد من الصعب الحصول على معلومات أساسية عن حالة التكاليف موزعة حسب عنصر البرنامج أو البرنامج الفرعي : وهذا يجعل من الصعب جدا ، ان لم يكن من المستحيل ، اجراء ولو تحليل بسيط للنشاط من حيث فعالية تكاليفه •

٦٠- وينبغي للنظم الجديدة المعالجة بالحاسبات الالكترونية وبرامج الحاسبات الالكترونية أن تساعد تدريجيا على تذليل كثير من هذه المشاكل • والكثير من الاهتمام المولى لنظم المعلومات ينتج حاليا نحو استحداث نظم لدعم القرارات بغية مساعدة الموظفين الفنيين والمديرين في جميع مستويات منظمة ما على اتخاذ القرارات • ونهج نظام دعم القرارات خلافا لنظام معلومات الادارة ( MIS ) الذي هو عبارة عن نظام انتقائي تقليدي ، يضيف " برامج تقييمية " تتسم بقدر أكبر كثيرا من المرونة ، تتيح لمستخدمها أن يختار وينظم شخصيا المعلومات ذات الصلة ، وأن يفسرها أو يقيّمها باستخدام تقنيات وصيغ كثيرة مختلفة ، وأن ينقل النتائج الى غيره • ومع توسع انتشار الأدوات والمهارات الخاصة بالحاسبات الالكترونية لدى جميع المنظمات ومع اتساع نطاق نظم قواعـد البيانات ، ينبغي لها أن تساعد بدرجة كبيرة على تعزيز تحليل الأداء والتغذية المرتدة •

٦١- ويمكن لوحداث التقييم ، على الأجل الأطول ، أن تساعد على تحسين تطوير نظم المعلومات المعالجة بالحاسبات الالكترونية عن طريق التأكيد على الحاجة الأساسية لتوفير تدفقات منتظمة ومبسطة من المعلومات عن الحالة والأداء الى المديرين على جميع الأصعدة • وترد في الفصل الخامس

مناقشة اضافية لهذه الشبكة الخاصة بالتغذية المرتدة وبتقديم التقارير المرحلية ، التي لها أهمية حاسمة من أجل نجاح المنظمة ومن أجل استخدام التقييم استخداما فعالا .

#### دال - وظائف الاستعراض الأخرى

٦٢- ان التقييم ، على النحو المعرف في قائمة مصطلحات وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٨ بمصطلحات التقييم<sup>(١٣)</sup> ليس سوى واحد من أنواع كثيرة من الاستعراض التنظيمي ، يتميز عن الأنواع الأخرى باهتمامه الأساسي بالتقرير المنهجي لنتائج البرامج والمشاريع في ضوء أهدافها . ولكن ، خلال السنوات القليلة الماضية ، اتصف التقييم ووظائف الاستعراض الرئيسية الأخرى على السواء بإيلاء قدر أكبر من الاهتمام للكفاءة الادارية والأداء .

٦٣- وقد شمل التقييم دوما اهتماما ضميا بالكفاءة وبنظم الادارة . وكثيرا ما ترجع المشاكل التي يتم تعيينها خلال التقييم الى أوجه قصور في النظام الاداري ، والعمليات الادارية ذاتها هي الآن مواضيع لبعض الدراسات التقييمية . غير أن هذا القلق قد أصبح موعرا أكثر وضوحا ( واعترافا بهذا الاتجاه ، أضيفت " الكفاءة " الى تعريف التقييم الوارد في الفقرة الأولى من هذا التقرير ) . ويرد في أنظمة الأمم المتحدة بشأن تخطيط البرامج ، التي أقرتها الجمعية العامة في عام ١٩٨٢ ، أن الهدف من التقييم ليس فقط تحديد صلة أنشطة المنظمة بالموضوع وفعاليتها وأثرها ، بل أيضا كفاءتها . وعلى نفس المنوال أكد كل من اليونيسيف ومجلسها التنفيذي على ضرورة ادراج تحليلات لفعالية التكاليف في عملياتهما التقييمية ، فهما يعتبران ان هذه هي عادة أفضل طريقة لتقييم برنامج ما تقيما شاملا في غياب تدابير لقياس الأثر ، كما يعتبران أن فعالية التكاليف هي أفضل طريقة للتشديد على الاستخدام الحكيم لموارد البرامج في عصر يتسم بوجود ضائقة اقتصادية وتأزم في الميزانية .

٦٤- وثمة وظائف استعراضية أساسية تتحرك أيضا في هذا الاتجاه . ففي منظمات عديدة ، يندرج المراجعون الخارجيون للحسابات في عداد أشد موعدي الأخذ بنظم تقييم أكثر شمولا . وتشمل برامج عمل مراجعي الحسابات في بضع وكالات كبيرة خلال عام ١٩٨٥ استعراضا لتطبيق اجراءات فيما يتعلق برصد وتقييم المشاريع والبرامج . وبالإضافة الى ذلك ، تنظر فرقة المراجعين الخارجيين للحسابات في المنظمات منذ عدة سنوات ، في نهج أوسع نطاقا وأكثر جدوى من حيث التكلفة ، تتجاوز الاهتمام التقليدي لمراجعي الحسابات بدراسة مدى توافق نشاط مالي أو اداري ما مع مقاييس أو معايير محددة مسبقا لتعالج كفاءة النفقات ومدى وملاءمة نظم الادارة لضمان استخدام الموارد استخداما فعالا .

٦٥- كما أن مراجعي الحسابات الداخليين عاكفون على توسيع نطاق جهودهم . ففي الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف مثلا ، تتحول اعمال المراجعة الداخلية للحسابات من مجرد مراجعة الامتثال لتشمل ملاحظات بشأن الكفاءة وعمليات الادارة ، من خلال الارتفاع بمهارات الموظفين وتوسيع نطاق الاستعراض . وعمل المراجعين الداخليين للحسابات يساند التقييم في هذه المنظمات عن طريق استعراض تطبيق اجراءات الرصد والتقييم المستقرة في المكاتب الكثيرة التابعة للمنظمات والموجودة في جميع أنحاء العالم وتأمين هذا التطبيق . وفي هذه المنظمات ومنظمات عديدة غيرها ، يجري أيضا تبادل متزايد لبرامج العمل والتعليقات على التقارير والمعلومات عن النتائج ذات الصلة بصدد التنفيذ بين موظفي التقييم والمراجعين الداخليين للحسابات .

٦٦ - كما ان لكثير من المنظمات وحدات صغيرة للخدمات الادارية • وقد لاحظ تقرير وضعتته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨١ بشأن هذا الموضوع (١٤) ان المنظمات يلزمها وظيفة للخدمات الادارية بغية اجراء دراسة مستمرة لعملياتها وكيفية زيادة فعالية هذه العمليات • غير ان وحدة التفتيش المشتركة قد وجدت ان موارد ومنجزات الخدمات الادارية كانت متواضعة الى حد ما ، مع التشديد على " حل المشاكل " على أساس عارض وعلى توزيع الأعمال بصورة غير مركزة على مدى سنوات عديدة • وحثت الوحدة على زيادة الالتزام بتحديد وتعريف هذه المهام بشكل أفضل بأدنى تكلفة • ووافقت المنظمات بوجه عام ، لكنها أشارت الى وجود نقص في الموارد يحد من مواصلة التقدم • غير انه يبدو ان التعاون وتبادل المعلومات بين هذه الوحدات ووحدات التقييم في طريقة العمل الانتظام المتزايد تدريجيا •

٦٧ - وقد انضم مؤخرا نسبيا الى مهام استعراض وتقييم أنشطة المنظمات الدور المتوسع لوحدات نظم الحاسبات الالكترونية ، ولاسيما في تخطيط وتطوير النظم المعالجة بالحاسبات الالكترونية • ولاحظت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها لعام ١٩٨٥ عن الاستخدامات المتغيرة للحاسبات الالكترونية أن بإمكان تطبيقات الحاسبات الالكترونية ، اذا ما تم تخطيطها وتحليلها وتطويرها بعناية ، أن توفر أدوات جديدة قوية لتحسين خدمات المنظمات ، وأن تساعد الموظفين على الاضطلاع بعملهم ، وتحسن الانتاجية المكتبية اجمالا ( أي توفر ناتجا أكبر من " السلع " والخدمات ونتائج ذات نوعية أرفع من مدخلات معينة من الموارد ) • ويتطلب استحداث نظم سليمة معالجة بالحاسبات الالكترونية أساليب وعمليات تحليلية للتعرف على استخدامات الحاسبات الالكترونية الواعدة ، وتقدير تكاليفها ومنافعها ، ومتابعة ما يتحقق من نتائج • ومن ثم ، ينبغي لوحدات نظم الحاسبات الالكترونية أن تكون من العناصر المشاركة المتزايدة الأهمية في تقييم التنفيذ وتحسين الانتاجية مع استمرار انتشار استخدام الحاسبات الالكترونية بين المنظمات •

٦٨ - ولكل من هذه المجموعات الاستعراضية مسؤولياتها ومجال خبرتها الفنية ، التي لا بد من الابقاء عليها لكي يظل نظام الاستعراض متزنا: فمن غير المناسب مثلا ان يجري المقيمون تقديرا لمدى كفاية الضوابط المالية أو أن يضطلع المراجعون الداخليون للحسابات بتقييم متعمق للبرامج أو المشاريع • غير ان الاتجاه الذي له دلالة هو ان هذه المجموعات كلها تركز تدريجيا قـدرا متزايدا من الاهتمام لمسائل تحسين الكفاءة والانتاجية ونظم الادارة • وصحيح ان كل مجموعة منها صغيرة ، لكن جهودها المشتركة ستساعد المنظمات مساعدة كبيرة حتما على تحويل اهتمامها من المدخلات والامثال للاجراءات الى التأكيد المهيمن على كفاءة العمليات والنتائج المحرزة والارتفاع بنوعية البرامج والخدمات •

#### هـ - التدريب

٦٩ - وآخر عنصر رئيسي في عملية ادماج التقييم في اتخاذ القرارات في المنظمة هو العنصر الذي مازال فيه التقدم مخيبا للآمال الى أكبر حد • فقد وجدت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها عن الحالة في عام ١٩٨١ انه لم يضطلع الا بقدر محدود جدا من التدريب ، ولاحظت ان التدريب سيظل ضرورة مستمرة حتى بعد ان تتوطد نظم التقييم • واستنتجت انه كلما كان التدريب على التقييم والمواد المتعلقة به أكثر صلة بالموضوع وأوضح ، كان تفهم الموظفين والمدبرين ومجالس الادارة لجهود التقييم ودعمها واستخدامها أسرع •

٧٠ - وخلال السنوات العديدة الماضية ، شرع مكتب العمل الدولي واليونيديو ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في برامج تدريبية في مجال التقييم وصلت الى جزء كبير من موظفيها العاملين في مجال التقييم ، سواء في المقر أو في مواقع ميدانية ، وكثيرا ما شملت موظفين وطنيين كذلك . ولم تكتف منظمة الصحة العالمية بادراج تدريب جميع الموظفين على التقييم كجزء من التدريب الاستهلاكي في عمليتها الادارية ، بل انها قد قطعت شوطا بعيدا في عملية اعادة تدريب عن طريق عقد حلقات دراسية متقدمة لتقديم المعلومات عن "سياسات المنظمة واستراتيجياتها." لجميع موظفي الفئة الفنية في المقر وعقد بعض هذه الحلقات الدراسية في المكاتب الاقليمية . واضطلع كل من الوكالة الدولية للطاقة الذرية وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي بقدر من التدريب ، كما شرع اليونيسيف وبرنامج الاغذية العالمي في برامج تدريبية على التقييم كجزء من التدريب الذي يظطلعان به في دورات ادارة المشاريع/ البرامج .

٧١ - أما في المنظمات الاخرى ، فلم يبلغ التدريب على التقييم سوى مرحلة التخطيط ، هذا اذا كان قد بدأ على الاطلاق . وبالإضافة الى المنظمات الصغيرة ، لم ينجز صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية والفاو واليونسكو حتى الآن سوى القليل في هذا المجال . ولم تنظم الأمانة العامة للأمم المتحدة حتى الان أي تدريب لموظفيها الكثيرين الذين عليهم تنفيذ التقييم الذاتي المتأصل في المقر وغيره من المكاتب . أما برنامج الأمم المتحدة الانمائي فقد زاد من جهوده ، ولكن امامه مهمة تدريبية كبيرة جدا للوصول الى موظفي البرنامج في شبكته الميدانية المنتشرة في جميع أنحاء العالم وغير ذلك من الشركاء الثلاثين الذي ستكون ، لهم أدوار حاسمة في تنفيذ نظامه المنقح المتعلق بال رصد والتقييم ورفع التقارير .

٧٢ - والأموال المخصصة للتدريب متواضعة نوعا ما في معظم المنظمات ، والنطاق العالمي لعملياتها يجعل من الصعب الوصول الى جميع الموظفين وغيرهم من المسؤولين المشتركين في أنشطة التقييم . غير ان أهمية التقييم في تحسين البرامج والفعالية تتطلب جهدا تدريبيا قويا . ستزايد حتما بشدة الحاجة اليه مع توسيع المنظمات لمدى تغطية نظمها الخاصة بالتقييم المتأصل لتشمل ، الى جانب المشاريع الميدانية ، برامج المقر والعمليات الادارية والداعمة .

٧٣ - ويمكن للتدريب على التقييم ان يكون في شكل دورة دراسية مستقلة أو حلقة تدريبية مستقلة ، أو جزءا من دورة دراسية عن التصميم والتقييم ، أو دورة دراسية في دورة البرامج الأساسية للمنظمة أو دورة ادارة مشاريعها . وبإمكان موظفي وحدات التقييم المركزية أن يقدموا لموظفي المقار مجموعة برامج متكاملة ومنخفضة التكلفة للتدريب على التقييم ، بالإضافة الى الفوائد الاضافية المتحققة من اقامتهم اتصالا مباشرا مع مديري البرامج الذين عليهم تطبيق منهجيات التقييم ، والوصول الى تفهم أفضل لمشاكل المستخدمين ، وتمكنهم من تكييف التدريب على التقييم بحيث يلبي احتياجات محددة أو ظروف متغيرة . واذا لم يمكن ايجاد الموارد المالية اللازمة لتدريب الموظفين الميدانيين ، يمكن اتباع استراتيجيات بديلة ، مثل "تدريب المديرين" على التقييم ، وتأمين تضمينه في التدريب الاستهلاكي للموظفين وتوصيله الى الأشخاص الذين يزورون المقار أو الذين يتواجدون هناك في الفترات الفاصلة بين المهمات ، وادراجه كجزء من جداول أعمال الاجتماعات الاقليمية ، وجمعه مع بعثات تقييمية توفد الى الميدان .

٧٤ - وتدريب الموظفين على التقييم وغيره من العناصر الأساسية لدورة الإدارة يتجاوز اطلاع الناس على الاجراءات الروتينية في المنظمات ، وتعزيز مهارات التقييم والقدرة المؤسسية هما "شرطان حاسمان" ، كما لاحظت لجنة التنسيق الادارية في عام ١٩٨١ ، اذا ما أريد للتقييم أن يدعم بفعالية عمليات الإدارة الأساسية • ومن ثم ، ينبغي للتدريب على التقييم ان يساعد الموظفين على فهم مبادئ حسن التصميم والرصد والتقييم والاعتراف بقيمتها بوصفها أدوات مشروعة للإدارة • وينبغي ان يساعد على بناء قدرة الموظفين على تقدير وتحسين برامجهم ومشاريعهم هم ، وعلى تصميم تدابير اداء يعول عليها ، وعلى فهم واستخدام معلومات التقييم ، بدلا من الاعتماد على الخبرة الفنية الخارجية العابرة فيما يتعلق بهذه المهام • والأهم من ذلك أنه ينبغي له ان يدلل بوضوح على التزام الإدارة العليا بدعم وتعزيز التشديد على الاداء والنتائج في كل انحاء المنظومة • والتقييم أداة هامة في تحسين العمليات الشاملة ، لكنه لا يمكن ان يخدم هذا الغرض اذا لم يعرف الموظفون كيفية استخدامه ولم يشجعوا على تطبيقه بنشاط •

### الفصل الرابع - المنهجية

٧٥ - المنهجية هي المجموعة المعنية من الأساليب والتقنيات التحليلية المختارة المستخدمة لاجراء تقييم لنشاط ما . وقد تضمن تقرير لوحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٧٩ فصلا شاملا السى حد ما عن الاعتبارات المنهجية (١٥) وناقش القيود والتحديات التي تواجه استخدام منهجيات أكثر دقة في منظومة الأمم المتحدة ؛ وأهمية تحديد الأهداف بوضوح والصعوبات التي تنطوي عليها صياغتها عمليا ؛ وامكانات استحداث موعشرات جيدة ؛ والمستويات الممكنة للتقييم ابتداء من أبسطها السى أكثرها تعقيدا .

٧٦ - ووجد التقرير الذي وضعته عن الحالة وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨١ اتفاقا عاما فيما بين المنظمات على ضرورة العمل للتوصل الى مبادئ وخطوط توجيهية مشتركة بشأن التقييم ، مع اعترافه باختلاف الحالة فيما بين المنظمات . كما اتفقت المنظمات على وجوب تحسين منهجية التقييم بطريقة عملية تسعى الى الاضطلاع بعمل تقييمي سليم جدير بالتصديق مع ابقاء المنهجية على أقصى حد ممكن من البساطة والفائدة المباشرة . وكانت أهم مشكلة أخذت في الظهور حينئذ هي التحدي المتمثل في توسيع نطاق التقييم ليشمل ، الى جانب مشاريع التعاون التقني ، برامج أوسع نطاقا وأنشطة متنوعة جدا من أنشطة المنظمات .

٧٧ - وقد جاء التقدم المنهجي الرئيسي في السنوات القليلة الماضية من خلال التوسع المطرد في التقييم الذاتي المتأصل . وهذا النهج ، كما ورد في المناقشة في الفصل الثاني ، قد وضع أو يجري وضعه من أجل مشاريع التعاون التقني في ثلاثة أرباع المنظمات ، وفي ثلثها فيما يتعلق ببرامج المقار كذلك .

٧٨ - ويستخدم التقييم الذاتي المتأصل منهجية مبسطة ، لكن هذه البساطة تتيح توحيد المتطلبات والاستخدام الواسع النطاق للتقييم في كل أنحاء المنظمة . وقد قامت المنظمات بوجه عام بوضع واختبار ونشر مبادئ توجيهية أو أدلة مفصلة ذات أشكال واضحة ومحددة للتقييم ترسي أساس عملية تقييم أساسي منظمة ومدونة جيدا . وبالإضافة الى ذلك ، فيما يتعلق بمشاريع التعاون التقني ، وضعت معظم المنظمات في الاعتبار الاجراءات التي وضعتها منظمات أخرى في وضع اجراءاتها هي . ويجري حاليا بذل جهود أخرى ، كما ورد في الفرع باء من الفصل السادس ، لمحاولة تحقيق انسجام أوثق بين هذه الأساليب والمبادئ التوجيهية الأساسية للتقييم داخل المنظومة .

٧٩ - وتحسين التصميم ، كما ورد في الفرع باء من الفصل الثالث ، عملية بطيئة لكنها هامة تشمل مئات بل وآلاف من المشاريع والبرامج الفرعية الفردية في كل منظمة من المنظمات . ولكن ، نظرا لأن التقييم الذاتي يجري تضمينه في العمليات بوصفه عملية ادارة طبيعية ، ثبت أن من المفيد جدا اجراء دراسة أوثق وأكثر منهجية لجوانب التصميم ومشاكله على صعيد المنظومة بأكملها ؛ كما انه يوفر أساسا لبقية نظام التقييم ، حيث انه ييسر تحليل أنماط نتائج التحليل ، ويمكن أيضا استخدامه كأحد المدخلات المشاركة المستخدمة في الأنواع الأوسع من التقييم .

٨٠ - ولاتزال توجد مشاكل والتباسات في التمييز بين الرصد والتقييم المتأصل داخل المنظمات وفيما بينها وفي مجتمع التقييم على نطاق العالم بوجه عام ( انظر الفصل التالي ) ، ولكن من الواضح أن العمل التقييمي المتعمق يتيسر بدرجة كبيرة ، وتتاح له فرصة أكبر بكثير لمعالجة أهم القضايا

والمشاكل الأساسية ، عندما تكون الأنشطة المتعلقة بذلك مصممة تصميمًا جيدًا ، وعندما توفر عملية رصد جيدة معلومات حديثة يعول عليها عن حالة التقدم المحرز في التنفيذ ، وعندما يكون التقييم المتأصل قد عيّن وتناول بالفعل ولو بعض النتائج الأساسية وعناصر الفعالية .

٨١ - وثمة اتجاه حديث ثان هو النمو في جهود التقييم المتعمق ، إذ تجري الآن مواجهة نشطة للتحدي المتمثل في الاضطلاع بعمليات التقييم هذه الأكثر تعقداً ، وهو تحدّ لم يتوقع الا منذ أربع سنوات . وجميع المنظمات تقريباً تضطلع بعمليات تقييم انتقائية ومتعمقة للمشاريع فضلاً عن أنواع شتى من التقييم الأوسع لأنشطة التعاون التقني الى ما يتجاوز مستوى المشاريع الفردية . وما يزيد على نصف هذه المنظمات قد أقامت أو هي بصدد اقامة شكل ما من التقييم من أجل أنشطة مقارها ، لا يشمل فقط ، في أحيان كثيرة ، مكونات البرامج المعتادة وانما أيضاً الأنشطة الادارية والداعمة والمتخصصة .

٨٢ - وقد أسفرت هذه الجهود عن مجموعة متزايدة من تقارير التقييم المتعمق ، من أمثلتها ما يرد ذكره في تقرير وحدة التفتيش المشتركة ١٠/٨٥ . كما أنها أسفرت عن خواطر ومبادئ توجيهية منهجية جديدة . ومن أمثلة ذلك أن مكتب العمل الدولي وضع مبادئ توجيهية عن تصميم وتقييم مشاريع البحوث <sup>(١٦)</sup> ، وان موظفي التقييم في الأمم المتحدة وضعوا ورقة لفرقة عاملة تابعة للأونكتاد عن نظم التقييم الفرعية الممكنة فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالسياسة العامة والمعلومات التقنيّة ونتائج البحث التحليلي ، وعن الدعم الموضوعي للمفاوضات الحكومية الدولية <sup>(١٧)</sup> . وان خبراء استشاريين أجروا دراسة لصالح الأونكتاد استكشفت الطرق التي يمكن بها تطبيق اختبارات التقييم ، مهما كانت محدودة ، على جميع أنواع النواتج في الميزانية البرنامجية للأونكتاد <sup>(١٨)</sup> ، وان دراسة اليونيسيف المشار إليها آنفا ناقشت ضرورة موازنة النهج التقليدية ازاء التقييم " المتشدد" مع نهج البرمجة والتقييم الأخرى التي تستجيب بدرجة أكبر الى اشراك المجتمعات المحلية والى جوانب عدم اليقين في البرمجة <sup>(١٩)</sup> ، وان صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية نشر مبادئ توجيهية واجراءات للموظفين والحكومات والخبراء الاستشاريين وغيرهم مستخدماً عمليته التقييمية المستقلة المتعمقة <sup>(٢٠)</sup> .

٨٣ - وتبرز الأنشطة الجارية في المنظومة والكتابات المتعلقة بالتقييم التنوع الشديد في عملية تقييم البرامج ويمكن أن يفسّر الأسلوب المنهجي تفسيراً شديداً الصرامة ليشمل الأساليب المتبعة في البحوث الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية ، أو تفسيراً أكثر مرونة ليشمل أي نوع من أنواع التقصي المنهجي . ويعتمد نهج التقييم الذي يجري اختياره اعتماداً كبيراً على اطار البرنامج ومميزاته الخاصة . و " البرنامج" قد يكون في الواقع عدة برامج أو برنامجاً فرعياً أو مجموعة فرعية جغرافية معينة . وقد يكون التقييم " تكوينياً " ( فيقيم التقدم المحرز في البرنامج من أجل اجراء تحسينات فورية ) أو " إجمالياً " ( فيحدد مدى حسن سير البرنامج قبل اتخاذ قرارات رئيسية بشأن متابعة البرنامج أو توسيعه أو تخفيضه ) . وقد يفحص التقييم العمليات أو المدخلات أو النتائج البرنامجية أو يعود بعد سنوات لاجراء تقدير استرجاعي لأثر البرنامج بعد انتهاء تنفيذه .

٨٤ - وهناك ثلاثة قيود أساسية تحدّ من النهج الصارم والموحد ازاء تقييم البرنامج المتعمق ، أولها أن البرنامج يعرف بأنه مجموعة منظمة من الأنشطة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ، ولكن البرامج العامة الفعلية تتفاوت تفاوتاً واسعاً من حيث تنظيمها ، ومن حيث المنطق والاستراتيجية اللذين

تقوم على أساسهما ، ومن حيث درجة تحديد الأهداف : فكثيرا ما تكون هذه البرامج مجرد مجموعة مفككة من الأنشطة يجمع بينها تسهيلات للعمل الإداري .

٨٥ - وثانيها أن قيود الوقت والموارد المتاحة لأغراض تقييم البرامج ، ولاسيما في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تتسم بضآلة مواردها التقييمية وصغر وحدات التقييم المركزية بها ، تتطلب اختيار عمليات تقييم البرامج بعناية فائقة وإجرائها بطريقة كفء وعملية الى أقصى حد ممكن . أما العامل الثالث ، وهو وثيق الصلة بالعامل الثاني ، فهو انه لا يمكن لعمليات تقييم البرامج أن تغطي جميع جوانب برنامج ما لاسيما في المنظمات الدولية حيث يتعين في كثير من الأحيان أن تدمج عملية التقييم بين الاهتمامات الخاصة المتعلقة باتخاذ القرارات واحتياجات الأمانات ومجالس ادارة وكالة مموله ، ووكالة تنفيذية ، وربما وكالات متعاونة ، فضلا عن احتياجات الحكومات المتلقية والحكومات المانحة في كثير من الأحيان .

٨٦ - وبالنظر الى هذه التعقيدات والقيود ، ليست هناك " طريقة فضلى واحدة " لإجراء عمليات تقييم البرامج ، وانما يتعين على كل وكالة من الوكالات أن تضع معاييرها هي لأغراض تصميم التقييم وإجراءاته ، وتجميع البيانات واعدادها وتحليلها وتفسيرها ، وتقديم التقارير واعلانها واستخدامها . وينبغي لهذه المعايير أن تحسن الخصائص الأساسية اللازم توافرها في التقييم الجيد للبرامج : النظر الى الأمور نظرة مستقلة ومنهجية وغير متحيزة ، ووجود معلومات داعمة موضوعية سليمة يمكن التعويل عليها وتصديقها ، وتقييم النتائج والفعالية ومساءل الصلة بطريقة متعمقة لا سطحية ، والنتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تساعد في اتخاذ القرارات وتحسين البرامج .

٨٧ - وينبغي النص تدريجيا في المبادئ التوجيهية لأنظمة التقييم في المنظمات المختلفة على المعايير المنهجية لجميع أنواع التقييم المختلفة التي تجريها هذه المنظمات ، كما حدث أو يحدث بالنسبة للتقييم الذاتي المتأصل ، وفي اختصاصات محددة بالنسبة لدراسات التقييم الفردية . كما ينبغي لتقارير التقييم أن تبين ، بأقصى ما يمكن من الوضوح والايجاز ، النهج المتبع لتمكين القراء من فهم وتقييم الطريقة التي أجري بها التقييم . فمقدمة أحدث تقييم أجري لبرامج مركز التجارة الدولية على سبيل المثال تلخص الأهداف الاجمالية للدراسة ونطاقها : ما تتعين دراسته من جوانب معينة ومتفق عليها ؛ ومراحل التقييم ؛ والمعلومات المجمعمة وعملية التنفيذ . ويتضمن التقرير ، في شكل مرفق ، اختصاصات الخبراء الاستشاريين (٢١) .

٨٨ - وينبغي ألا تصبح منهجية التقييم ومعايير شواغل تحجب مضمون التقييم ، ولكن من المهم وضعها بأقصى ما يمكن من الوضوح وعلى أعلى مستوى ممكن ، ثم ممارسة " مراقبة جودة " صارمة من أجل المحافظة عليها . وقد تضاءلت الاشارات العرضية في المنظومة الى الاستعراضات الضيقة الأفق والسطحية غير المحكمة التنظيم والموجهة نحو المدخلات باعتبارها من قبيل " التقييمات " . ولكن أساليب التقييم السليمة والمعايير المفهومة أساسية لا لمجرد تمييز التقييم عن سائر الاستعراضات والتقارير ، بل لأنها ضرورية أيضا من أجل تجنب الأخطاء الفادحة في التحليل ومن أجل بناء مصداقية التقييم والمحافظة عليها باعتبار أن التقييم يمثل مصدرا سليما من مصادر الدعم الموضوعي لعملية اتخاذ القرارات .

٨٩ - وقد أحرزت المنظمات خلال السنوات الأربع الماضية تقدما كبيرا في توضيح ووضع أساليبها لتقييم أعمال التعاون التقني ، فكتسبت خبرة أتاحت التحرك نحو اعتماد المزيد من الأساليب والمعايير المشتركة • وهذه العملية التطويرية نفسها جارية حاليا فيما يتعلق بأعمال التقييم المتعمق ، حسبما يتبين من الاشارات الواردة أعلاه • ومع اكتساب الوكالات للخبرة ، ستظهر حتما تقنيات ونهـج ومعايير مفيدة في هذا المجال الصعب أيضا ، ولكن هذه العملية لا بد وأن تكون عملية تدريجية •

## الفصل الخامس - التغذية المرتدة للأداء ورفع التقارير عنه

٩٠ - ليس للتقييم قيمة اذا لم يستخدم ، ووجود نظام كفاء فعال للتغذية المرتدة والابلاغ ورفع التقارير شرط أساسي في كل منظمة لتحقيق هذا الاستخدام . ويرد في الفرعين التاليين بحث للتقدم المحرز وللمشاكل المواجهة في تبسيط النظم القائمة لاتخاذ القرارات وجعلها موجهة بدرجة أكبر نحو تحسين الأداء والنتائج .

### ألف - التغذية المرتدة

٩١ - تواجه مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عدة مشاكل هيكلية أساسية تعقد عملياتها في مجال اتخاذ القرارات كما هو مبين في الفرع ألف من الفصل الثالث - فدورة البرمجة تنطبق بشكل متفاوت على أنشطة الميزانية العادية مقابل الأنشطة الخارجة عن الميزانية ، وعلى البرامج التي يضطلع بها في الميدان والمقر ، وعلى الوظائف الادارية والمتخصصة وعملية اتخاذ القرارات عليها أن تأخذ في الاعتبار أيضا الشركاء الحكوميين والمؤسسيين بما لديهم من متطلبات وقدرات واسعة التفاوت في مجال اتخاذ القرارات . وقد حددت المنظمات عناصر أساسية للدورة البرنامجية ولكن الروابط التحليلية لم تطوّر بعد تطورا كاملا ولا يزال هناك تحييز نحو المدخلات على حساب المخرجات ( النواتج ) .

٩٢ - وبالإضافة الى ذلك ، جمعت المنظمات الكثير من الاجراءات والأساليب الروتينية الخاصة بالمعلومات والرقابة ورفع التقارير على مدى السنين ، ولكن هذه الاجراءات لاتزال غير مرضية كما يتبين من عمليات اعادة تقييم دورة البرمجة المشار اليها في الفصل الثالث ومن القلق المستمر من جانب مجالس الادارة ازاء قلة التقارير عن الأداء وكثرة الوثائق اجمالا . وفي أية منظمة عامة ، هناك خطر أن تتحول أنشطة البرمجة والابلاغ والرقابة الى ممارسات مضيية وبيروقراطية ومكلفة . ومن المفارقات أن هذه النظم يمكن أن تفوّض ما تسعى هي ذاتها الى تعزيه من مراقبة ومساءلة ذلك لأن جمودها الميكانيكي يحبط الأداء والابتكار المستجيبين للاحتياجات ويؤدي بصورة تدريجية الى فصلهما عن الاحتياجات الفعلية والمتغيرة لمتخذي القرارات .

٩٣ - والعديد من المنظمات عاكف منذ سنوات قليلة مضت ، على تحديث وتبسيط عملياتها الادارية والخطوة الأولى في هذا الصدد هي التسليم بالاحتياجات المختلفة من المعلومات على ثلاثة مستويات أساسية لاتخاذ القرارات :

( أ ) على مستوى المشروع أو البرنامج الفرعي ، يحتاج المديرون ، فرادى الى معلومات مباشرة ومفصلة نسبيا وفورية عن الحالة وكذلك الى معلومات تقييمية عن العمليات من أجل تسهيل اتخاذ الاجراءات التصحيحية خلال التنفيذ واعادة التصميم ؛

( ب ) على مستوى البرنامج ( الادارات والشعب والفروع ) هناك حاجة الى معلومات عن الحالة ، محددة ولكن مدمجة ، وكذلك الى معلومات تقييمية ( متصلة ومتعمقة على السواء ) من أجل الاشراف على ادارة البرنامج وعلى عناصره اجمالا ، وتوفير المعلومات من أجل التخطيط التكتيكي للأنشطة التي يراد الاضطلاع بها مستقبلا ؛

(ج) على مستوى الإدارة العليا ومجالس الإدارة ، هناك حاجة الى نوع مختلف من المعلومات المنتقاة بعناية عن الحالة ومن المعلومات التقييمية ( من تحليلات وملخصات النتائج ومن التقييمات المتعمقة ) من أجل وضع الاستراتيجيات والأولويات البرنامجية الاجمالية ، وصياغة سياسات الدعم ، واستعراض وتحسين هياكل البرامج والمنظمات •

٩٤ - ومن الموعسف أن هذه المستويات الثلاثة لاتخاذ القرارات مبشرة جغرافيا هي الأخرى أيضا، على نطاق واسع ، فهي موزعة في معظم موعسات المنظومة بين المشاريع التنفيذية والمكاتب الميدانية والمكاتب الاقليمية في جميع أنحاء العالم فضلا عن المقار ، وفي بعض المواقع المتخصصة • وهذه البعثة تزيد من صعوبات التغذية المرتدة لأن المعلومات تأتي من العديد من المصادر والحالات المتباينة ، ويمكن أن تسبب مشاكل خطيرة في الفهم والتفسير عندما يكون المحلل أو المدير متواجدا في مكان بعيد عن البيانات الواردة اليه • وبالإضافة الى ذلك ، لا ينبغي لنظم المعلومات في المنظمات أن تكون نظما مغلقة ، اذ لا بد أن تتوفر لها تدفقات يعول عليها من المعلومات من والى عملائها والمستفيدين منها والمنظمات المتعاونة والبيئة العامة حولها •

٩٥ - والرصد والتقييم يوفران هيكلا متكاملما وهاما للمعلومات المتعلقة بالأداء من أجل دعم مستويات اتخاذ القرارات هذه والربط بينها •

(أ) فالرصد يمثل تدفقا مستمرا بصورة نسبية للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ من أجل ضمان حسن سير توفير المدخلات وجداول العمل والاجراءات اللازمة ، وبلوغ الأهداف على النحو المخطط له ، ولبيان الحاجة لأية اجراءات تصحيحية ؛

(ب) والتقييم الداخلي يوفر المعلومات على فترات منتظمة بشأن استمرار صلة المشاريع والبرامج الفرعية والنتائج المحتملة لها ، من أجل اتخاذ المزيد من الاجراءات التصحيحية واجراءات اعادة التوجيه الهامة ؛

(ج) والتقييم المتعمق ، على نحو أشد انتقائية بكثير ، يوفر معلومات عن صلة مشاريع أو برامج معينة بمواضيعها وعن نتائجها وكفاءتها وفعاليتها باعتبارها الأساس للقرارات المتعلقة بالسياسات والبرامج الأوسع نطاقا وللتخطيط في المستقبل •

٩٦ - وهناك حاجة الى توضيح للمسؤوليات الأساسية والى اجراءات للتحسين المستمر في ثلاثة مجالات عامة مترابطة من أجل ارساء هيكل الرصد والتقييم هذا على أسس راسخة وتمكينه من توفير المعلومات المتعلقة بالأداء التي تدعم اتخاذ القرارات على جميع المستويات • فأولا ، في حين يجري بصورة متزايدة انشاء نظام التقييم الذاتي المتأصل ، مازالت نظم الرصد ذات الصلة ضعيفة في كثير من الأحيان • فتدفقات المعلومات عن التكلفة والأداء خلال الفترات الفاصلة بين عمليات التقييم المتأصل ( أو في غيابها ) لاتزال تمثل خليطا غير متجانس من البيانات الجزئية والمتأخرة والتغذية المرتدة غير الرسمية والتقارير المرحلية التي تظهر من حين لآخر ( وعادة ما تكون هذه وصفية بدلا من أن تكون موجهة لأغراض احراز النتائج ) • وهذا النظام يصعب على المديرين على المستويات الأعلى وعلى مجالس الإدارة تقييم التقدم المحدد والجمالي وأداء البرامج الا في فترات متباعدة جدا • يضاف الى ذلك ، في كثير من الأحيان ، أن المسؤول في المنظمات عن التحسين المنسق لنظام الرصد ليس واضحا تماما •

٩٧ - وثانيا ، تتطلب عملية تحسين وتبسيط نظم التغذية المرتدة للادارة ورفع التقارير مشاركة على نطاق كل منظمة لتحديد ما يحتاجه فعلا المديرون على مختلف المستويات من معلومات عن الأداء وبأية أشكال ، وفي أي وقت ، من أجل جعل نظام التغذية المرتدة بسيطا وذا صلة ومنظما قدر الامكان . والأهم من ذلك كله أن هناك حاجة لوضع مؤشرات للأداء بصدد جميع أنواع البرامج في كل أجزاء المنظمة ، تعالج فقط مسألة الجهد ( حجم العمل المضطلع به ) ، أو الكفاءة ( التحويل الاقتصادي للمدخلات الى مخرجات ) أو الفعالية ( المقاييس الكمية أو النوعية لبلوغ الغايات أو الأهداف ) . وهذا يتطلب ، كما جاء في المناقشة بشأن التصميم و " تقدير امكانية التقييم " التي وردت في الفرع باء من الفصل الثالث جهدا طويلا للأجل وواسع النطاق في مجال التحسين التنظيمي ، وهو جهد تتوفر في موظفي وحدات التقييم المركزية المؤهلات الكافية للمشاركة فيه . الا ان المسؤوليات والعمليات والاجراءات اللازمة للاضطلاع بهذه المهمة ليست واضحة هي الأخرى في كثير من الأحيان .

٩٨ - وثالثا ، يوفر التطوير التدريجي لنظم المعلومات وشبكات الاتصالات القائمة على استخدام الحاسبات الالكترونية فرصة هامة جدا لتقدير الاحتياجات من المعلومات بطريقة أكثر تكاملا الى حد بعيد ، ولربط هذه الاحتياجات بالهيكل البرنامجية على نحو أوثق بكثير . فبدلا من وضع سجل للأحداث المنفصلة يجري تلخيصه ورفع تقارير عنه بصورة دورية ، تتيج المعلومات المعالجة بالحاسبات الالكترونية تدفقا أكثر استمرارا بكثير للمعلومات الحوارية الحديثة ، التي يمكن دمجها لأغراض اتخاذ القرارات والرقابة على المستويات التنظيمية وفيما بينها ، كما يمكن تكيفها على نحو أفضل مع احتياجات عملية اتخاذ القرارات على كل مستوى من المستويات . ولئن كانت منظمات كثيرة قد أنشأت الآن وحدات لتطوير نظم المعلومات ولجانا للإشراف الإداري ، فان عمليات اعادة التقييم هذه لاتزال مع ذلك في مرحلة مبكرة بصورة عامة (٢٢) .

٩٩ - ويمكن لنظام كامل للمعلومات موجه نحو الأداء أن يشمل في نهاية الأمر المنظمة بأكملها ودورة البرمجة كلها على أساس التغذية المرتدة الموضوعية بالمعلومات لأغراض اتخاذ القرارات بصدد أداء المنظمة أو أداء البرنامج أو المشروع أو البرنامج الفرعي ، والأداء الفردي . ويمكن لهذا النظام أن يشمل على :

- ( أ ) تخطيط الأداء - تحديد النتائج المستهدفة وتحديد الموارد ووضع الأولويات والمعايير؛
- ( ب ) رصد الأداء - متابعة البرامج وتوفير التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء، واجراء التعديلات؛
- ( ج ) تقييم الأداء - مقارنة الأداء بالأهداف وتحديد مستويات الأداء المحققة وتوفير التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء ؛
- ( د ) تعزيز الأداء - تحديد وتطبيق الحوافز للاعتراف بما يتم احرازه من نتائج ذات شأن والمكافأة عليها وتشجيعها ؛
- ( هـ ) تطوير الأداء - تحليل وتحسين الأداء ومواصلة تنمية قدرات وأمكانات المنظمات فيما يتعلق بالأداء .

١٠٠ - ومثل هذا النظام يدمج المعلومات المتعلقة بالميزنة والمحاسبة ورفع التقارير وقياس الأداء عن طريق ادخال كل منها في دورة البرمجة واتخاذ القرارات بطريقة متوازنة ، بهدف الاستعاضة عن العمليات الحالية التي يتم بها توفير معلومات غير منظمة وناقصة بتدفق من البيانات الموضوعية

المناسبة التوقيت التي يمكن التعويل عليها لدعم ولو أهم ما يتطلبه البرنامج من احتياجات خاصة باتخاذ القرارات • وهذه العملية تتطلب جهداً مشتركاً أطول أجلاً تتوفر فيه القيادة على مستوى الإدارة العليا ، مع مشاركة مباشرة من جانب موظفي الميزانية والموظفين الماليين وموظفي التقييم والبرامج والسياسة العامة ، فضلاً عن مشاركة مستمرة من جانب مديري البرامج •

١٠١ - وقد شرع العديد من المنظمات في اتخاذ إجراءات في هذا المجال • ففي منظمة الصحة العالمية تجري العملية الإدارية لتطوير برامج المنظمة ، التي تجمع بين نظام لمعلومات إدارة البرامج ونظام خاص لرفع التقارير عن " الملامح العامة " من أجل تعميم المعلومات عن الحالة والمعلومات التقييمية على جميع مستويات المنظمة ، مع تشديد عام على أن " دور المعلومات يمثل جزءاً لا يتجزأ " من العملية الإدارية الموحدة لمنظمة الصحة العالمية وللأنشطة الصحية للدول الأعضاء • وقد شددت الأمم المتحدة والفاو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية وبرنامج الأغذية العالمي على الحاجة إلى تحسين تغطية معلومات الأداء والتغذية المرتدة حسبما جاء في المناقشة الواردة في الفرع ألف من الفصل الثالث • ويشدد نظام التقييم الذاتي باليونيدو على المتابعة والتغذية المرتدة للمنظمتين للمواقع الميدانية • كما قامت منظمات أخرى مثل اليونيسكو ومنظمة الطيران المدني الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة باتخاذ إجراءات في الآونة الأخيرة لتحسين وتنسيق وتبسيط عملياتها المتعلقة بالمعلومات والوثائق ورفع التقارير • كما يجري الاضطلاع بعمليات إعادة تشكيل كبيرة لنظم المعلومات : فقد اضطلعت المنظمة العالمية للملكية الفكرية على سبيل المثال بتصميم وتنفيذ نظام إداري متكامل لمراقبة الميزانية والمحاسبة والمدفوعات عن طريق استخدام أساليب موحدة لتحليل النظم وبالتعاون الوثيق مع الأقسام المستخدمة لهذه النظم من أجل تحديد التدفقات والاحتياجات الخاصة بالمعلومات الإدارية في كل أجزاء المنظمة •

١٠٢ - ودور وحدات التقييم المركزية في عملية إعادة التوجيه هذه لا يزال آخذاً في التطور بصورة تدريجية • ويضطلع معظم هذه الوحدات بمسؤوليات واضحة إلى حد ما عن التطوير الإجمالي لنظام التقييم المتأصل وإدارته ودعمه ومراقبته جودته ، وعن تنسيق خطط العمل ( وتنفيذها في كثير من الأحيان ) لمختلف أنواع التقييم المتعمق الانتقائي • ويضطلع العديد من الوحدات بمسؤوليات عن تحليل أنماط نتائج التقييم وتلخيصها لمجالس الإدارة • وقد قامت عدة وحدات بإنشاء ، أو هي في سبيلها إلى إنشاء ، " مصارف ذاكرة " قائمة على استخدام الحاسبات الالكترونية لتقييم النتائج من أجل المساعدة في تحقيق هذه المهمة •

١٠٣ - كما قامت معظم الوحدات أيضاً بوضع بعض التقنيات المحددة للتغذية المرتدة للتقييم مثل تقديم تقارير الحالة الخاصة أو الدورية بشأن النتائج إلى الإدارة العليا أو اللجان البرنامجية ، وتوزيع المبادئ التوجيهية للبرامج على الموظفين ، أو تنظيم حلقات دراسية وحلقات تدريبية للموظفين لاستعراض نتائج التقييم • فقد شدد مكتب العمل الدولي ، على سبيل المثال ، على تطوير نظام لمعلومات التقييم يضم موظف وثائق وقاعدة بيانات قائمة على استخدام الحاسبات الالكترونية ، وتقنيات مختلفة وقنوات رسمية وغير رسمية متنوعة لنشر المعلومات من أجل تحسين المساعدة في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط على مختلف مستويات اتخاذ القرارات (٢٣) • كما أن متابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة بشأن توصيات التقييم هي أمر هام جداً • ولكن في حين أنشأ بعض المنظمات عمليات منظمة تماماً لهذه الغاية ، مازالت هناك منظمات أخرى بدون إجراءات رسمية •

١٠٤ - وفي المجال الأوسع لتنمية معلومات الأداء والتغذية المرتدة لها على نطاق المنظمة، لاتزال مسؤوليات وأدوار وحدات التقييم المركزية وغيرها من المسؤوليات والأدوار غامضة الى حد ما مع الأسف . وقد وردت الاشارة في موضع سابق على عدم وضوح المسؤوليات عن نظم الرصد وعن تحسين تصميم المشاريع والبرامج ، وعن تحليل ما يحتاجه متخذو القرارات من معلومات . وبالرغم من أهمية تغذية عمليات المنظمة تغذية فعالة بالدروس المستفادة من التقييم لا يمكن في الوقت الحاضر لوحدة التقييم المركزية الصغيرة بصورة عامة أن تخصص الا حوالي ١٠ في المائة من وقتها للتقارير الداخلية ، والتغذية المرتدة واسداء المشورة .

١٠٥ - والرصد والتقييم الفعالان بحق يتطلبان الوضوح فيما يتعلق بالتغذية المرتدة المطلوبة ، ولمن هي مطلوبة وفي أي وقت ، كما يتطلبان وجود صلات قوية ومحددة بين التقييم وصياغة المشاريع والبرامج وتنفيذها واستعراضها . ويمكن لوحدة التقييم أن تستخدم تقنيات شتى من أجل الوفاء بهذه المتطلبات بصورة جزئية ، ولكن وجود نظام جيد لمعلومات الأداء الاجمالي يتطلب وجود قيادة على مستوى الادارة العليا ، وعملية تصميم لادخال المعلومات في نظام البرمجة ، وتحليلا وتحديدا دقيقين للمسؤوليات ، وبرنامجا مستمرا لتحسين النظام .

١٠٦ - ويوحى غموض طابع العديد من هذه العمليات الخاصة بالتصميم والرصد والتقييم والتغذية المرتدة في الوقت الحاضر بأن هذه العمليات مازالت ، على حد تعبير لجنة التنسيق الادارية في عام ١٩٨١ ، مجرد " اضافة مستحسنة " لدورة البرمجة لا " عنصرا أساسيا يمثل جزءا لا يتجزأ " . وليس من السهل اعادة تشكيل أساليب رفع التقارير والرقابة الروتينية الراسخة منذ زمن بعيد ، أو التحوّل بسرعة من التشديد على المدخلات الى التشديد على النتائج . وعلاوة على ذلك ، فلئن كان التقييم المتأصل يمثل خطوة كبيرة الى الأمام ، فانه لا ينطبق بعد على العديد من أنشطة المنظمات ، بل ان نطاق تغطية التقييمات المتعمقة أضيّق حتى من ذلك .

١٠٧ - ومع ذلك لا بد لعمليات اعادة تشكيل نظم المعلومات الجارية حاليا من أن تحاول توضيح المسؤوليات والاجراءات المتعلقة بالرصد والتصميم والتقييم والتغذية المرتدة والربط فيما بينها على نحو وثيق من أجل اقامة وتوطيد نظم للمعلومات الخاصة بالأداء والقائمة على النتائج لأغراض اتخاذ القرارات . والنظم الفعالة للتغذية المرتدة للأداء - التي تستخدم كأدوات لتوجيه وتحسين العمليات بصورة نشطة بدلا من مجرد فرض الامثال - هي عوامل مساهمة رئيسية من أجل التطوير التنظيمي المستجيب للاحتياجات ومن أجل تحسين العمليات والنتائج .

#### باء - رفع التقارير الى مجالس الادارة

١٠٨ - ان رفع التقارير الى مجالس الادارة يشير نفس قضايا الأداء التي تثيرها التغذية المرتدة الداخلية ، ولكن الصورة هنا أوضح الى حد ما بالنظر الى أن العملية مركزة بدرجة أكبر وبالنظر الى اكتساب المزيد من الخبرة المباشرة . ورفع تقارير عن نتائج التقييم مفيد في كثير من الأحيان لجهات أخرى مثل الحكومات لأغراض مشاريع التعاون التقني ، ولكنه موجه نحو مجالس ادارة المنظمات وهيئاتها الفرعية . ويجري تلخيص نتائج التقييم لأغراض اتخاذ القرارات بشكل دوري ، بدلا من محاولة تغطية جميع المستويات والمواقع الخاصة بمنظمة ما على أساس مستمر ، وهو ما يجب أن تفعله النظم الداخلية . وبالإضافة الى ذلك ، لاحظ تقرير الحالة الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨١

أن رفع تقارير التقييم الى مجالس الادارة مابرح ينمو نمو سريعا منذ ١٩٧٩ - ١٩٨٠ . وقد أصبح هذا الابلاغ الآن شبه عام : فالجدول الوارد في المرفق الأول من هذا التقرير يبيّن أن جميع المنظمات التي يوجد فيها نظام للتقييم ، باستثناء منظمة واحدة ، لديها الآن شكل محدد من أشكال رفع تقارير التقييم الى مجالس ادارتها بصورة منتظمة .

١٠٩ - ويمكن تحليل أنماط هذا الابلاغ عن طريق نفس فئات معلومات الأداء المستخدمة في الفرع السابق - العمليات القائمة ، والرصد والتقييم المتأصل ، والتقييم المتعمق - ولكن مع ترتيبها عكسيا في ضوء طرق استخدام مجالس الادارة لها في الوقت الحاضر . ومعظم المنظمات تجري الآن بعض التقييمات المتعمقة للبرامج الميدانية و/ أو برامج المقار ، ويجري الابلاغ عن العديد من هذه البرامج أو تقديمها الى مجالس الادارة على أساس دوري بصورة متزايدة وباعتبارها بندا متكررا من بنود جدول الأعمال . وتدل المحاضر الموجزة لمجالس الادارة وخبرة المنظمات على أن الاستجابة لهذه الدراسات كانت ايجابية تماما ، مع اجراء الكثير من البحث ، ومناقشات المتابعة في اجتماعات لاحقة ، والتقدم بطلبات لاجراء المزيد من هذه التقييمات .

١١٠ - وكبديل لذلك أو بالاضافة الى ذلك ، يقدم العديد من المنظمات تقريرا تقييما دوريا يعرض فيه نتائج التقييم وأنماطه العامة ، ويقدم عينات من ملخصات التقييمات المصطلح بها و/أو يبحث التقدم العام المحرز في تطوير وتوسيع نظام التقييم . وهذا النوع من الابلاغ كثيرا ما يكون قائما على أساس نظام التقييم المتأصل للمنظمة . ورغم أنه ، على خلاف التقييمات المتعمقة المحددة لا يصلح لأن يكون موضوع مناقشة مستفيضة ، فانه يلقي ترحيبا ، فهو يوفر معلومات مفيدة لمجالس الادارة ويسفر عن دعم ثابت لاجراء المزيد من التوسيع والتعزيز لنظام التقييم .

١١١ - أما في مجال رصد الأداء وتقديم تقارير عن الحالة ، فالوضع فيه أكثر تعقيدا وغموضا ، وهو ما ينطبق أيضا على التغذية المرتدة . وقد اتخذت بعض المبادرات ذات الشأن ، فالفاو تركز الكثير من الجهد لتكوين المحتوى التقييمي والمتعمق للاستعراضات التي تجريها كل سنتين لبرنامجها العادي وبرامجها الميدانية ، ومنظمة الصحة العالمية تقدم عن طريق عملياتها الادارية الموحدة تقارير وصفية للحالة وتلخيصية وموضوعية منتظمة الى المقر ولجان الادارة الاقليمية وعن طريقها الى مجالس ادارتها ، والأمم المتحدة تضع تقريرا كل سنتين عن أداء البرامج تعرض فيه بيانات كمية موجزة جدا عن تنفيذ برامجها العديدة ، واليونسكو تعدّ تقارير شاملة كل سنتين عن الآثار والانجازات والصعوبات وأوجه القصور في أنشطتها البرنامجية منذ عام ١٩٧٦ . وتقوم منظمات مثل مكتب العمل الدولي والاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية ومنظمة الصحة العالمية باعداد تقارير كل سنة أو سنتين تقدّم فيها استعراضات عامة مفيدة عن جميع أنشطتها .

١١٢ - وقد لاحظ تقرير الحالة الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨١ ان المنظمات قد تراكم لديها تدريجيا على مدى السنين مجموعة هائلة من التقارير المتعلقة بالأنشطة وتقارير الحالة والتقارير المرحلية والخاصة والاستعراضات ودراسات المتابعة ، الأمر الذي يحمل في طياته خطر اغراق المندوبين في مجالس الادارة في سيل من الوثائق وشغل موظفي الأمانات في مهمات ابلاغ تبدو بلا نهاية ولكنها مع ذلك لا تفضي الى الكثير من المعلومات المحددة المفيدة بشأن أداء البرامج ونتائجها . وتقارير التقييم والاستعراضات البرنامجية العامة المحسنة المشار اليها أعلاه تساعد في سد هذه الثغرة ، ولكن الانطباع في هذا الصدد هو انها عبارة عن " قطع" مفيدة من تقارير الابلاغ عن

الأداء تفتقر الى التوافق فيما بينها لتشكّل نظاما متكاملًا ومنسقا للإبلاغ • ويبدو أن أبرز جوانب الضعف هنا أيضا هو قلة التقارير المحددة المتعلقة بالتكلفة والأداء ، ونوعية هذه التقارير وتوقيتها ويضاف الى هذا ان كيفية توفير المعلومات الموجودة فعلا بصورة فعالة لمداوات مجالس الادارة بشأن الخطط المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية ، وللعمليات الجارية في مجال صياغة السياسات العامة والبرامج ، ليست واضحة •

١١٣ - واهتمام مجالس الادارة بهذه المشكلة ليس جديدا ، ففي عام ١٩٧٣ ، على سبيل المثال ، شدد المجلس الاقتصادي والاجتماعي على أهمية نظم المعلومات الجيدة في المنظمات من أجل دعم البرامج الانمائية ، ودورة البرمجة ، واحتياجات الحكومات الأعضاء من المعلومات من أجل تسهيل عملية اتخاذها القرارات في مجالس الادارة • وفي وقت أقرب ، كرر المجلس الاقتصادي والاجتماعي في قراره ٦٣/١٩٨١ التشديد على أهمية توفير المعلومات الدقيقة الحسنة التوقيت بشأن أنشطة المنظمات ، واستخدام الموارد ، والنتائج والاستنتاجات من أجل تمكين الحكومات من المشاركة على نحو أكثر فعالية في تخطيط البرامج وعملية التقييم •

١١٤ - ويناقش تقرير وضعته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٤ عن تقارير السياسة العامة والتحليلات الشاملة للمنظمات وتقارير البرمجة المقدمة الى المجلس الاقتصادي والاجتماعي ثم تعليقات الأمين العام للأمم المتحدة عليها <sup>(٢٤)</sup> هذه المشاكل كما يناقش بعض الاتجاهات التي ينبغي لجميع المنظمات النظر فيها من أجل اجراء المزيد من التحسينات • وقد لاحظ الأمين العام الاتجاه نحو وضع تقارير وصفية لا تحليلية تفتقر الى التوصيات الخاصة بالسياسة العامة وتتسم بالاعتماد على النظرة القائمة الى قضايا معقدة ، واقتران هذا بطلبات متكررة للمزيد من التقارير بالرغم من عدم حدوث تطورات جديدة • وأشار الأمين العام الى أن التحسين يتطلب جهودا مشتركة ، وانه ينبغي للأمانة العامة أن تعيد توجيه نهجها ازاء اعداد التقارير ، كما ينبغي للدول الأعضاء أن تحاول التقليل من طلبات الوثائق وتحسين اجراءات اتخاذ القرارات في مجالس الادارة بما في ذلك زيادة فعالية استخدام الوثائق الأساسية لدورة البرمجة لأغراض استعراض البرامج وتنقيحها •

١١٥ - وتشير التجربة المكتسبة حتى الآن الى عدة أنماط عامة يمكن أن تساعد في تعزيز رفع تقارير التقييم الى مجالس الادارة • فأولا ، وجدت المنظمات بصورة عامة أن بحث واستخدام تقارير التقييم يتم بصورة أنشط بكثير عندما تذهب هذه التقارير أولا الى الهيئات الفرعية للبرامج الفرعية مثل المجالس التنفيذية أو اللجان البرنامجية أو الى الهيئات المتخصصة المسؤولة عن مجال الموضوع المحدد المشمول بالتقييم المتعمق • ويمكن للهيئة الفرعية بعد ذلك أن تقدم تقارير عن مداواتها المتعلقة بالتقييم الى مجلس الادارة الأعلى الذي يجتمع على نحو أقل تواترا بكثير ولديه جداول أعمال مكتظة بالفعل • ( وقد حاول المفتش ابراز أهمية هذا الجانب من جوانب التقييم عن طريق تقديم وصف موجز لهياكل مجلس ادارة كل منظمة من المنظمات في الملخصات الفردية الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة ١٠/٨٥ ) •

١١٦ - ثانيا ، ان تقارير التقييم تكون أكثر نجاحا عندما تكون الهيئة الفرعية المعنية أو مجلس الادارة المعني مشتركا بصورة نشطة في تحديد مواضيع التقييم واختصاصاته • وهذا يحدث على الأرجح عندما تنظر الهيئة في تقارير التقييم على أساس منتظم ومستمر • فبدلا من مجرد طلب " تقييم لـ " • ينبغي للهيئة والأمانة أن تحددوا معا ، مسبقا ، المجالات والقضايا المعنية التي يراد معالجتها ،

والاستخدام المتوقع للنتائج ، ونوع التقييم الذي يتعين الاضطلاع به مع تقدير مترو لتكاليفه وللقيمة المحتملة للمعلومات الجديدة ، والمسؤوليات وجداول العمل المحددة • وبالإضافة الى ذلك ، عندما تقدم تقارير التقييم في وقت لاحق ، يكون على مجلس الادارة أن يفي بمسؤوليته الأساسية المتمثلة في "مراقبة الجودة" • وينبغي له أن يحدد أي الجهود المبدولة في مجال التقييم كان جيدا وما سبب جودته ، وأن يقدم نقدا بناء للجهود التي لم تكن مرضية ، وأن ينظر في التغييرات التي يمكن ادخالها على نهج التقييم ومنهجيته وعلى العمليات الادارية التي يستند اليها هذا النهج •

١١٧ - وثالثا ، تخصص الآن وحدات التقييم المركزية الصغيرة بصورة عامة قرابة نصف وقتها لاجراء التقييمات الفعلية ، ورفع التقارير الى مجالس الادارة ، واجراء المتابعة اللاحقة • والتقييمات التي تنطوي عليها هذه العملية هي عادة دراسات متعمقة ومعقدة ، ومن ثم يتطلب اعدادها لأغراض نشرها بصورة رسمية ولمناقشة مجالس الادارة وقتا اضافيا • وبالتالي يتعين على مجالس الادارة المعنية أن تسلّم بأن الطلبات الخاصة باجراء المزيد من التقييمات المتعمقة لا بد أن تصطدم بالقيود الحقيقية جدا التي يواجهها هذا العدد الصغير من الموظفين فيما يتعلق بالوقت والموارد ، الأمر الذي يحد مما يمكنهم الاضطلاع به من العمل المتعمق • بل ان ما هو أهم من ذلك ، حسبما جرى بحثه في الفصل الثاني ، هو أن الوقت المنقضي في اجراء تقييم متعمق محدد لا بد وأن يكون على حساب وقت الوحدات الذي كان يمكن تخصيصه لتطوير نظام التقييم والمسؤوليات الادارية ، وهو أمر بالغ الأهمية اذا ما أريد توسيع نطاق التقييم بحيث يغطي بصورة منهجية المنظمة كلها ويوفر عملا ذا نوعية عالية •

١١٨ - والنقطة الأخيرة والأهم هي أنه لا بد لمجالس الادارة من أن تعمل مع أماناتها من أجل تحديد ما تحتاج اليه من معلومات الأداء لأغراض اتخاذ القرارات • وقد عملت الأمانات بصورة عامة جاهدة لوضع نظم تقييم جيدة بما لديها من موارد متواضعة ، وللشروع في اعادة تقييم وتحديث نظم اتخاذ القرارات الداخلية ونظم رفع التقارير الخارجية ولكن ينبغي لمجالس الادارة ألا تكتفي بتشجيع الادارة العليا على دمج المعلومات المتعلقة بادارة الميزانية والمحاسبة والأداء في دورة برمجة متكاملة ، بل ينبغي لها أيضا أن تشارك ، باعتبارها من المستخدمين النهائيين ، في تحديد المعلومات القائمة والتقارير المحدودة القيمة التي يمكن ازالتها أو دمجها أو تعديلها ؛ وأن تحدد ما تحتاج اليه من معلومات محددة فيما يتعلق بالأداء وتكلفتها ، وأن تحدد التدابير التي يمكن اتخاذها من أجل بناء نظم أكثر بساطة وفعالية للتغذية المرتدة الداخلية وتقديم التقارير الخارجية •

## الفصل السادس - الجهود التعاونية

١١٩ - لقد أحرزت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة خلال الأعوام القليلة الماضية تقدماً في مساندة تطوير قدرات الحكومات على التقييم ، وفي تنسيق مناهج وعمليات التقييم ( ولاسيما بالنسبة لمشاريع التعاون التقني ) ، وفي اقامة روابط مع وحدات التقييم داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها • غير أن هذا التقدم تحد منه قلة موارد التقييم وكثرة المهام العديدة المتبقية في مجال تطوير نظام التقييم الداخلي ، ولكن الخطوط العريضة لشبكة تقييم دولية بدأت تتبلور تدريجياً •

### ألف - الجهود التعاونية المبذولة مع الحكومات

١٢٠ - أصدرت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٢ تقريراً عن تعاون منظومة الأمم المتحدة في تطوير قدرة الحكومات على التقييم (٢٥) • ولاحظ التقرير أن تطور التقييم ، بوصفه جزءاً لا يتجزأ من ادارة التنمية كان بطيئاً • غير أنه ظهر في الأعوام الأخيرة اعتراف متزايد بقيمته في تحسين البرامج والمشاريع الانمائية ، وظهرت كذلك مبادرات حكومية دولية جديدة في مجال السياسات العامة تشدد على نواتج البرامج ، وعلى ايجاد قدرات وطنية معتمدة على نفسها في مجال الادارة ، ودور تقييمي ملحوظ • ووفر التقرير جرداً أولياً للأعمال والأفكار في هذا الميدان الانمائي " الجديد " ، شمل العوامل التي عرقلت عملية التقييم وعناصر هامة للنجاح • كما قدم موجزاً لأنشطة ١٦ مؤسسة داخل منظومة الأمم المتحدة أو خارجها ، وأبرز سبع فئات رئيسية للجهود التعاونية في مجال التقييم ، وقدم ثبت مراجع مشروحة مختارة بالوثائق الصادرة حديثاً والمتعلقة بالتقييم من جانب الحكومات •

١٢١ - وقد خلصت وحدة التفتيش المشتركة الى أن التقرير ليس مجرد نقطة انطلاق مهمة مشتركة شاققة طويلة وتدرجية ، وأوصت بأن تنظر كل من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في اتخاذ مجموعة من التدابير ، في اطار جهودها المبذولة لتطوير نظامها للتقييم ، لمساعدة الحكومات على تطوير التقييم على أساس مستمر ، وبأن تنظر أيضاً الحكومات والمنظمات الأخرى الشائبة وغير الحكومية والدولية في بذل مزيد من الجهود التعاونية في هذا المجال • ونظراً لأن موضوع التعاون في تطوير قدرات الحكومات على التقييم لم يحظ بتأكيد يذكر فقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة أيضاً بأن تنظر لجنة التنسيق الادارية ، ومجالس ادارة المنظمات ، والأمم المتحدة ( بسبب مسؤولياتها العامة عن البحث والتخطيط والادارة في مجال التنمية ) ، فيما قد يمكنها أن تقدمه من أعمال دعم ومتابعة •

١٢٢ - وقد أعربت لجنة التنسيق الادارية في تعليقاتها لعام ١٩٨٣ على هذا التقرير (٢٦) عن تأييدها الشديد للتعاون في مجال تطوير أنشطة الحكومات في مجال التقييم • ولاحظت أن وكالات عديدة نشطة بالفعل في هذا الصدد وأنها سوف تواصل هذا الجهد على الرغم من أن القيد الرئيسي لمواصلة العمل هو في صعوبة الحصول على التمويل والموظفين ومعدات التدريب لتوسيع نطاق دعم التقييم • وقد ذكرت لجنة التنسيق الادارية أنها ستبقي هذا الموضوع قيد استعراض مستمر ، وان الوكالات مستعدة للمساعدة ، عند الطلب ، على تعزيز التقييم ، وأن الأنشطة قد بدأت لتحسين الرصد والتقييم على الصعيد القطري عن طريق التأكيد على مشاركة حكومات البلدان المستفيدة مشاركة تامة في رصد وتقييم المشاريع التي تدعمها منظومة الأمم المتحدة •

١٢٣ - ولقد أيدت أيضا مجالس ادارة شتى ، في استعراضها لهذا التقرير ، مواصلة الجهود في هذا الصدد . ففي شهر كانون الأول/ ديسمبر ١٩٨٣ ، أكدت الجمعية العامة من جديد الحاجة الى تعزيز أثر الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة في العمليات والبرامج الانمائية الوطنية للبلدان المستفيدة وصلة هذه الأنشطة بها ، وان التقييم يقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق الاستفادة الرشيدة والمثلى من الموارد المتاحة . وأكدت كذلك على أهمية دور منظومة الأمم المتحدة في مساعدة البلدان النامية ، بناء على طلبها ، في تنمية قدراتها على التقييم ، ورجت من الأمين العام للأمم المتحدة أن يعدّ ، بالتشاور مع مؤسسات المنظومة الأخرى ، مقترحات تحقيقا لهذا الغرض (٢٧) .

١٢٤ - ثم أضاف العديد من المنظمات أنشطة تعاونية أخرى الى المشاركة الحكومية الأساسية في أنشطتها التقييمية والى الأنشطة التي جرت مناقشتها في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٢ .

( أ ) فاضطلعت الفاو بأنشطة في مجالي الرصد والتقييم على صعيد المشروع أو على الصعيد الوطني في ١٤ بلدا ، وبحلقات تدريبية في عدد من البلدان ، ودراسات نموذجية لوضع مועشرات اجتماعية واقتصادية لرصد وتقييم التنمية الريفية في حوالي ٥٠ بلدا ؛

( ب ) ووضعت منظمة الصحة العالمية اطارات وصيغ عامة لمساعدة البلدان على رصد وتقييم استراتيجياتها الوطنية لتوفير الصحة للجميع ، ويجري عقد دورات وحلقات دراسية ولقاءات متعددة حول هذه العملية في جميع مناطق منظمة الصحة العالمية ؛

( ج ) ونظّم مكتب العمل الدولي حلقات دراسية في مجالي التصميم والتقييم لكل من البلدان المستفيدة والمانحة ، كما نظّم حلقات دراسية ميدانية شارك فيها مسوولون وطنيون ، وأشركت اليونيدو حوالي ٢٥٠ مسوولا حكوميا في حلقاتها التدريبية الميدانية . ونظّم البنك الدولي حلقات دراسية اقليمية ، وأدرج الرصد والتقييم في الدورات الدراسية التي يقدمها معهد التنمية الاقتصادية التابع له ، وتنظم أيضا اليونسكو دورات تدريبية في مجالي البرمجة والتقييم في مجالات اختصاصها ؛

( د ) ويقوم برنامج الأغذية العالمي حاليا ، ضمن جهده الرامي الى اقامة نظم متأصلة للرصد والتقييم ، بمساعدة ١٥ بلدا على تصميم ووضع قدرات في مجال رصد وتقييم المشاريع ، وذلك بالمشاركة النشطة للمؤسسات الوطنية والوكالات الحكومية ؛

( هـ ) عقدت ادارة الأمم المتحدة بالتعاون التقني لأغراض التنمية أربع حلقات تدريبية اقليمية في مجال التخطيط ، أولت عناية خاصة لمسألة رصد وتقييم التقدم المحرز في تنفيذ الخطط ، ولها أنشطة أخرى جارية حاليا فيما يتعلق بتقييم الأداء وتنفيذ برامج القطاع العام ؛

( و ) وتضمّنت التقارير السنوية الأخيرة للمدير العام للتنمية والتعاون الاقتصادي الدولي عن الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة فروع متابعة موجزة عن التدابير الجاري اتخاذها ؛

( ز ) وقام كل من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والفاو بأنشطة مشتركة هامة فسي ميدان التنمية الريفية ( انظر الفرع التالي ) .

(ح) وتقوم اليونيسيف حاليا بتعزيز تطوير المعلومات وعمليات الرصد والتقييم، بالتعاون مع البلدان، في إطار نهجها الأساسي " للبرمجة القطرية"، وقد قدمت تقريرا الى مجلسها التنفيذي عن مناهج البرامج التعاونية البديلة على المستويات المحلي ودون الوطني والوطني، ففي السياقات الاجتماعية - الاقتصادية، وفي مختلف مناطق اليونيسيف؛

١٢٥ - ويمكن لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي النهوض بدور قيادي كبير في تشجيع وتعزيز التقييم من جانب الحكومات بسبب تمويله آلاف المشاريع، ووجود عملية برمجة قطرية لديه، وكبر عدد مكاتب الميدانية البالغ ١١٥ مكتبا تخدم ١٥٠ خدمة في جميع أنحاء العالم. ومن الوظائف المحددة لمكتب التقييم المركزي، الذي أنشئ في أواخر عام ١٩٨٣، مساعدة الوحدات التنفيذية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي في هذه المهمة. وقد أصدر البرنامج دليلا لسلطات التقييم المركزية على نطاق عالمي (٢٨)، وعمل من خلال مكتب التقييم المركزي ومكاتبه الاقليمية على استعراض وتطوير مشاريع ملائمة للمساعدة التقنية، وعلى الاستجابة لعدة طلبات، وهو يعمل الآن على وضع مناهج مشتركة بين الوكالات؛

١٢٦ - وبالرغم من التسليم منذ أعوام بأهمية ايجاد قدرات ادارية وطنية ملائمة في مجال التنمية الا أن قلة الموارد المتاحة والصعوبات التي اعترضت سبيل التنمية في السنوات القليلة الماضية قد أفضت الى اهتمام مباشر الى حد أبعد كثيرا، بالحاجة الى انشاء قدرات ادارية وطنية معتمدة على نفسها، بما في ذلك اعطاء دور مدمج للتقييم. فصدرت مؤخرا وثائق عديدة بهذا الشأن منها ما يلي:

(أ) برنامج العمل الجديد الكبير للثمانينات لصالح أقل البلدان نموا، المعتمد في عام ١٩٨١ الذي دعا الى زيادة خدمات الخبراء والتدريب أثناء الخدمة في مجالات ادارة التنمية، بما في ذلك التقييم. ووافق كذلك اجتماع متابعة حكومي دولي في عام ١٩٨٢ على حاجة أقل البلدان نموا الى انشاء وحدات لاعداد المشاريع والبرامج واختيارها وتقييمها، في كل من وزاراتها ومنظماتها الرئيسية (٢٩)؛

(ب) تقرير البنك الدولي لعام ١٩٨٣ عن التنمية العالمية (٣٠)، الذي تضمن فرعاً خاصاً حول الادارة في مجال التنمية يحدد المشاكل المشتركة والتدابير الممكنة في مجال الارتفاع بنوعية ادارة القطاع العام رغم العجز والظروف الصعبة جدا في البلدان النامية. وقد أكدت عدة فصول منه، في جملة أمور، على اهمية تقييم الأداء وامكانية المساعلة عن الموارد، وتحسين الروابط بين التخطيط والميزنة والتقييم، واقامة المهارات والقدرات في مجال الادارة، واعادة توجيه الحكومات لتنظيم التحوّل الاداري؛

(ج) استعراض البنك الدولي لعام ١٩٨٤ لنتائج مراجعة أداء المشاريع (٣١) الذي استعرض " امكانية استمرار " نجاح ٢٥ مشروعا زراعيا بعد اكتمال المشاريع بعدة أعوام. وقد خلص التقرير الى أن قوة ومرونة التنظيم المؤسسي في المشاريع عنصران مهمان في تحديد امكانية استمرار المشاريع، وان الرصد والتقييم المتأصلين هاما لتعديل المشروع أثناء التنفيذ، وانه يمكن القول عمليا بأن الحاجة الى اقامة قدرة مؤسسية لفترة ما بعد التنفيذ لم تلَب بصورة ملائمة في كل مشروع لم يستمر؛

(د) اجتماع خبراء عقدته الأمم المتحدة في عام ١٩٨٤ حول الإدارة العامة والمالية العامة ، فاستعرض القيود والاحتياجات والتدابير المناسبة على الصعيدين الوطني والدولي<sup>(٣٢)</sup> . وقد استنتج الخبراء أن نظم الإدارة العامة ينبغي أن تكون بمثابة عوامل رئيسية لتحسين الأداء والانتاجية وامكانية المساءلة في القطاع العام ، وأن تعطي الأولوية لتحسين المؤسسات القائمة بدلا من انشاء مؤسسات جديدة أو توسيع النظم ؛

(هـ) تقريران لمجلس الأغذية العالمي في عام ١٩٨٥ حلّلا تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الغذائية في افريقيا . فأبرز التقرير الأول<sup>(٣٣)</sup> الحاجة الى القيام بصورة " مستمرة ومنظمة " بمهاجمة نقاط الضعف في اليد العاملة المدربة وفي البيانات المتاحة لتحليل وصياغة السياسات، ولإدارة المشاريع ، والرصد والتقييم . وأكد التقرير الثاني<sup>(٣٤)</sup> على الحاجة الى قيام كل من الحكومات الافريقية ووكالات المساعدة بالنظر في المسائل الرئيسية والاختلافات في طرق فهم الأمور وتنسيق أعمالها على نحو أفضل لتعزيز فعالية المعونة التي تقدمها لمواجهة أزمة الأغذية الافريقية التي لم يسبق لها مثيل .

١٢٧ - وتوجد بطبيعة الحال عقبات عديدة تعرقل جهود منظومة الأمم المتحدة لدعم قدرة الحكومات على التقييم وتعزيز ادارة التنمية عموما . وقد حدد تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٢ مجموعة كبيرة من العوامل الهامة للنجاح ابتداء بالالتزام والدعم السياسيين الراسخين . ولبعض البلدان النامية بالفعل نظم تقييم متطورة قيد العمل ، ولكن لبعض البلدان الأخرى أنشطة تقييمية هشة جدا ، بينما هناك بلدان أخرى لم تكد فيها هذه الأنشطة تبدأ بعد . ولم ينشر الا قدر ضئيل من المعلومات عن الحالة أو المعلومات التحليلية فيما يتعلق بالجهود المبذولة على النطاق العالمي في مجال التقييم . ويجب تكييف تطوير التقييم مع الكثير من السياقات الاجتماعية - الاقتصادية والثقافية المختلفة ، واجراؤه على العديد من المستويات الحكومية المختلفة . ووحدات التقييم في منظومة الأمم المتحدة أمامها الكثير من الأعمال في مجال توسيع وتحسين نظمها الداخلية ولكن ليس لديها الا قدر محدد متواضع جدا من الموارد للعمل التقييمي مع الحكومات . وبالإضافة الى ذلك ، كما لاحظت تعليقات لجنة التنسيق الادارية في عام ١٩٨٣ ، يتعين على المنظمات ، لكي تكون المساعدة المقدمة من منظومة الأمم المتحدة مجدية وفعالة ، أن تنشئ قدرات مؤسسية خاصة بها لتفديم مشورة علمية مناسبة ، ولانشاء المؤسسات والتدريب ، وأن تتفادى القيام بأنشطة المساعدة غير المنسقة التي توعدى الى عكس المقصود منها مما يزيد من العبء الثقيل الواقع على كاهل القدرات الادارية في العديد من البلدان النامية .

١٢٨ - ورغم هذه المشاكل ، يوءكّد الاهتمام المتزايد حديثا بتعزيز القدرة الادارية وحل المشاكل بالاعتماد على الذات في ادارة التنمية على أهمية زيادة العمل في هذا المجال . وتسعى الحكومات جاهدة على نطاق عالمي من أجل التغلب على العقبات الشديدة العديدة التي تعرقل مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وتساعد الجهود المبذولة لدعم التقييم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ذاتها بجعل حكومات البلدان النامية شركاء أقوى في أنشطة التعاون التقني . ولكن الأهم من ذلك أن مساندة قدرة الحكومات على التقييم أساسي للهدف الأطول أجلا لجميع الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة ، ألا وهو مساعدة الحكومات على تحسين طريقة صياغة برامجها وادارتها ، وتحليل وتحسين أدائها ونتائجها .

## باء - الجهود التعاونية المبذولة مع المنظمات الأخرى

١٢٩ - تتمثل طريقة هامة للمساعدة في دعم قدرة الحكومات على التقييم في تحسين انسجام وتناسق مناهج وعمليات التقييم داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها • وهذا صحيح بصفة خاصة في أنشطة التعاون التقني ، التي تترابط فيها على نحو مباشر ووثيق تماما الجهود التي تبذلها مؤسسات المنظومة وغيرها من المؤسسات في مجال التقييم وهنا أيضا أحرز تقدم خلال الأعوام القليلة الماضية •

١٣٠ - فقد لاحظ تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٢ عن دعم قدرة الحكومات على التقييم أن مجال التنمية الريفية هو أكثر المجالات دينامية - وازدهاما بالأعمال - لمساعدة الحكومات على التقييم وأنه أيضا مجال للتعاون التقني ذو أولوية عالية بصورة عامة • وفي أواخر عام ١٩٨٤ نشرت هيئة الخبراء المعنية بالرصد والتقييم التابعة لفرقة عمل لجنة التنسيق الإدارية المعنية بالتنمية الريفية مبادئ توجيهية لتصميم واستخدام الرصد والتقييم في أنشطة التنمية الريفية <sup>(٣٥)</sup> ، تهدف إلى مساعدة المسؤولين عن التنمية الريفية في البلدان النامية على إقامة نظم بسيطة ولكن فعالة للرصد والتقييم على مستوى المشاريع أو على المستوى القطاعي أو الوطني •

١٣١ - وقام الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ، بوصفه الجهة الداعية إلى عقد اجتماع هيئـة الخبراء المذكورة بأعداد المبادئ التوجيهية ، بالتعاون مع الفاو والبنك الدولي وبمساهمات من شتى الوكالات داخل منظومة الأمم المتحدة والمنظمات خارجها • وقد وافقت فرقة العمل التابعة للجنة التنسيق الإدارية في عام ١٩٨٤ على هذه المبادئ التوجيهية لتستخدم في جميع المشاريع التي تدعمها منظومة الأمم المتحدة • وهي تكمل المبادئ التوجيهية القطاعية للوكالات وتمثل تفاهمها المتبادل وجهدها المشترك لتوفير إطار مفاهيمي وعملي يمكن فيه تطوير نظم الرصد والتقييم الوطنية وتطبيقها بمرونة • كما ينوي الصندوق الدولي للتنمية الزراعية نشر قائمة بالمفاهيم والمصطلحات ، ومجموعة من مبادئ المنظمات وممارساتها في هذا الميدان •

١٣٢ - وبالإضافة إلى ذلك رجت فرقة العمل الآتفة الذكر من الفاو ، في عام ١٩٨٣ ، أن تجمع وتنشر المواد التدريبية والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التدريبية في ميدان رصد وتقييم مشاريع التنمية الريفية • بهدف مساعدة مؤسسات التدريب في البلدان النامية ، وكذلك المنظمات الدولية ومنظمات البلدان المتقدمة العاملة في هذا الميدان ، عن طريق إقامة تبادل دوري للمعلومات • وقد بدأت دائرة الدراسات والتدريب في مجال السياسات الانمائية في انشاء نظام لاعداد الوثائق واسترجاعها بالحاسبة الالكترونية لهذه المواد التدريبية ، يستند إلى مدخلات أولية مقدمة من ١٩ منظمة ، ولتتبع الحلقات الدراسية والحلقات التدريبية والاجتماعات المتعلقة بالرصد والتقييم والمنعقدة في جميع أنحاء العالم •

١٣٣ - ومسألة التنسيق فيما بين المنظمات تعالج أيضا على عدة مستويات أوسع نطاقا • فتجري لجنة البرنامج والتنسيق منذ عام ١٩٧٨ تحاليل للبرامج على نطاق المنظومة (COPAS) لأنشطة المنظومة في قطاع معين • وبدأت أيضا عمليات استعراض لقطاعات مختارة في الخطط المتوسطة الأجل للمنظمات وكذلك عمليات استعراض لأنشطة التخطيط المشتركة في عدة مجالات رئيسية <sup>(٣٦)</sup> • وأنشأت الأمم المتحدة قاعدة بيانات على الحاسبة الالكترونية تشمل جميع الأنشطة البرنامجية الغنية في المنشور من برامج عمل وميزانيات المنظومة • وقد قدم الأمين العام للأمم المتحدة في عام ١٩٨٤ تقريرا عن المجالات المتاحة لتحاليل البرامج على نطاق المنظومة في المستقبل وعن امكانية التوفيق على أفضل

وجه بينها وما يتصل بذلك من تقارير تقييم وعمليات استعراض للتخطيط (٣٧) ويجري حاليا، في اطار هذه العمليات ، وفي تقرير وحدة التفتيش المشتركة وتعليقات الأمين العام على رفع التقارير الى المجلس الاقتصادي والاجتماعي (٣٨) ، النظر في فعالية هذه الدراسات من حيث التكلفة وفي الطرق الممكنة لتحسين استخدامها .

١٣٤ - ولقد أكدت تقارير المدير العام للتنمية والتعاون الاقتصادي الدولي عن الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية تأكيذا متزايدا خلال الأعوام القليلة الماضية على تدابير تعزيز الكفاءة والفعالية الاجماليتين لبرامج منظومة الأمم المتحدة ومشاريعها ، بما في ذلك التعزيز المستمر لتدابير التقييم والتدابير العملية الرامية الى تحسين التنسيق على المستوى القطري (٣٩) . وتؤكد هذه التقارير على أهمية التنسيق الوثيق للمعونة فيما بين وكالات المعونة لادماج برامجها الفردية للمعونة بطريقة منسقة في جهود البلد الانمائية العامة ، ولتبسيط وتنسيق الاجراءات قدر الامكان للتخفيف من الأعباء الادارية التي تحملها الحكومات .

١٣٥ - وتقوم فرقة عاملة مخصصة مشتركة بين الوكالات ، تتألف من اليونيدو وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي والفاو والوكالة الدولية للطاقة الذرية ، بالنظر في عناصر تصميم مشتركة في وثائق المشاريع ولاسيما في البيانات اللازمة للرصد والتقييم اللاحقين . وقد سلّمت الوكالات أيضا بأنه يجب عند إدخال تحسينات مستقبلا في تقديم التقارير عن المشاريع مراعاة مشاركة الحكومات المتزايدة في مجال الادارة ، والتأكيد المتجدد على عناصر التقييم ، وبأن الوكالات الرئيسية الممولة في المنظومة - برنامج الأمم المتحدة الانمائي وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي واليونيسيف - في حاجة الى استكشاف امكانيات زيادة تبسيط اجراءاتها المحددة في مجال المعونة واحتياجاتها في مجال المعلومات .

١٣٦ - وقام برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، على نحو مباشر تماما وبالاقتران مع وكالاته المنفذة ، بتعديل واستيفاء اجراءاته لرصد المشاريع وتقييمها وتقديم التقارير عنها . واجتمع فريق عامل مشترك بين الوكالات ومعني بالتقييم ثلاث مرات لمناقشة مشروع الاجراءات الجديد . وهذه الاجراءات تطبق الآن على جميع أنشطة برنامج الأمم المتحدة الانمائي في جميع أنحاء العالم على المستوى التنفيذي ، في تجربة تستمر حتى شهر أيار/ مايو ١٩٨٦ . وفي منتصف عام ١٩٨٦ سيتولى الفريق العامل المذكور استعراض وتحليل الخبرة المكتسبة ، وسينظر في التعديلات اللازم ادخالها قبل أن تتخذ الاجراءات شكلها النهائي ، وربما كان ذلك في نهاية عام ١٩٨٦ .

١٣٧ - وتتيح فترة الاختبار الحالية فرصة هامة جدا لمواصلة تحسين وتنسيق وتبسيط عمليات ومناهج رصد وتقييم المشاريع في منظومة الأمم المتحدة . ويؤكد برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، بالنسبة للتجربة ، على زيادة جهود تدريب الموظفين في مجالي التصميم والتقييم ، وعلى ادراج آراء الموظفين الميدانيين التابعين لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، وكذلك آراء الوكالات المنفذة والمسؤولين الحكوميين ، وتقييمهم لما اذا كان النظام المنقح للرصد والتقييم وتقديم التقارير : (أ) يوفّر المعلومات اللازمة للشركاء في التنفيذ في الميدان وفي المقر ؛ (ب) يسهّل اتخاذ القرارات اللازمة ؛ (ج) يوفّر المعلومات ويسهّل اتخاذ القرارات بقدر معقول من اليد العاملة والوقت ، وبتكلفة مالية معقولة .

١٣٨ - وهذا التقييم الانتقادي هام جدا لضمان أن تكون اجراءات برنامج الأمم المتحدة الانمائي المنقحة أحسن اجراءات ممكنة ، ولادماجها بثبات في الادارة المحسنة عموما للبرامج والمشاريع . ومن المأمول أن يتضمن هذا التقييم الانتقادي اعادة النظر الجارية أيضا في تصميم المشاريع وفي شكل سيغ وشائق المشاريع . وستكون المرحلة الرئيسية قيام الفريق العامل المشترك بين الوكالات ثم لجنة التنسيق الادارية من بعده باجراء تقييم دقيق جاد للخبرة المكتسبة في فترة التجربة وكذلك لخبرات الوكالات . واذا وضعت اجراءات سليمة ومتفق عليها اتفقا مشتركا للمشاريع التي يدعمها برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، فقد يكون بإمكان الوكالات عندئذ ان تنظر في كيفية ومدى امكانية تطبيق هذه الاجراءات على نحو مشترك على المشاريع والبرامج الممولة من مصادر أخرى .

١٣٩ - وأنشطة التقييم التعاونية لفرادى الوكالات آخذة في توسع هي أيضا ، وان كانت متواضعة للآن . فضلا عن برنامج عمليات التقييم المتخصصة الذي أقامه بالفعل برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، تقوم وكالات شتى بين الفينة والفينة بعمليات تقييم مشتركة في قطاعات معينة مع وكالات أخرى ، ووحدات تقييم حكومية من البلدان المتقدمة والبلدان النامية على حد سواء ، ومعاهد بحث خاصة في جميع أنحاء العالم ، وجامعات ، وما الى ذلك من منظمات دولية وغير حكومية . ويبدو أنه توجد قدرة تعاونية من نوع خاص مع المعاهد الاقليمية للادارة والتدريب في مجال التنمية في شتى أنحاء العالم ومع مصارف التنمية الاقليمية التي وسّعت في الأعوام الأخيرة من نطاق أنشطتها التقييمية ، ومع منظمات كمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي التي كان لها فريق من مراسلي التقييم يستعرض ما تم انجازه من أعمال في مجال التقييم . ويضاف الى ذلك ، أن فرق العمل المتعددة التابعة للجنة التنسيق الادارية ، والفريق العامل المشترك بين الوكالات والتابع لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، واجتماعات التقييم غير الرسمية المتعددة المشتركة بين الوكالات لوحدة التفتيش المشتركة ، محافل متواصلة لاقامة الاتصالات وتبادل وجهات النظر في مجال التقييم .

١٤٠ - وتنطوي فعلا الجهود التعاونية وجهود التنسيق على بعض المخاطر ، لاسيما وأن وحدات التقييم المركزية في المنظمات صغيرة جدا وتواجه مهام ملحة أكثر من أن تسمح لها بمواصلة تحسين وتوسيع نظمها للتقييم . وقد اتضح أن الجهود المشتركة المبدولة داخل المنظومة مفيدة جدا لبعض المنظمات ، ولكنها تستغرق دائما وقتا أطول حتى من وقت الجهود غير المشتركة بسبب اختلاف المتطلبات ، والاجراءات الروتينية واجراءات الموافقة عليها ، التي ينطوي عليها الأمر ، ويمكن أن يكون التعاون مع المنظمات خارج المنظومة عبئا ثقيلا لأنه يوجد عدد كبير جدا من الشركاء المحتملين ولأن أكثر المنظمات تحمسا قد يكون لها عشرات من الموظفين المتاحين للعمل التقييمي فتطغى امكانياتهم على قدرة موظف أو موظفي التقييم في مؤسسة منظومة الأمم المتحدة المقابلة . وبالإضافة الى ذلك ينبغي عدم السعي وراء التنسيق والتوفيق كغايتين في حد ذاتهما وانما كمنشآت واقعيين ، لهما وجهة عملية يختاران بعناية ويعودان بفائدة مشتركة .

١٤١ - ولكن تظهر اجمالا عدة أنماط ايجابية ، أولها أن المنظمات ، بانشائها وتوسيعها نظمها التقييمية ، قد أقامت أساسا من الخبرة يسهل كثيرا من التبادل والتعاون العمليين في مجال المعلومات . وثانيها ، كما تدل على ذلك الأنشطة التعاونية المشار إليها أعلاه ، أن التقييم ، وخاصة في مجال التعاون التقني ، يمضي قدما على الأقل بطرق ملموسة نحو ايجاد مناهج واجراءات أكثر انسجاما وتناسقا ، وان كان هناك الكثير الواجب عمله . وثالثها أن هذه الاتجاهات الأساسية آخذة تدريجيا في اقامة شبكة دولية للخبراء والأنشطة والأشخاص في ميدان التقييم ، من المفروض أن تكون مفيدة جدا لتوسيع وتعزيز التقييم وتحسين البرامج في المستقبل .

### الفصل السابع - استخدام التقييم وأهميته

١٤٢ - ورد في الفصل الثاني تلخيص للخبرة المتزايدة في تطبيق التقييم في المنظمات ، ونوقشت في الفصول من الثالث الى السادس المسائل المتصلة بذلك والمتعلقة بادماج التقييم ، ومنهجيات التقييم والتغذية المرتدة لتقييم الأداء وتقديم التقارير عنه ، والجهود التعاونية ، في مجال التقييم . أما هذا الفصل فيعالج المسائل الأساسية الحاسمة المتمثلة في كيفية استخدام التقييم وأهميته .

١٤٣ - فعندما أعدت وحدة التفتيش المشتركة تقريرها الأولى عن الحالة في عام ١٩٧٧ كان التقييم مزيجاً غير محكم الترابط من الأفكار والأنشطة لقي اهتماماً متقلباً في منظومة الأمم المتحدة لأكثر من عقدين . وفي عام ١٩٨١ عندما أعد التقريران الثانيان كانت معظم المنظمات قد انتقلت الى مرحلة تطوير نظام التقييم ولكنها كانت تنتظر " المرحلة الحاسمة " للتنفيذ على نطاق واسع . غير أن المفتش يعتقد ، في عام ١٩٨٥ ، أن نظم التقييم حيثما طبقت بصورة فعلية قد أثبتت قيمتها العملية فـي تحسين عمليات المنظمات .

١٤٤ - وذكرت المنظمات أنماطاً عديدة من أنماط الاستخدام الموضوعي للتقييم المتأصل والمتعمق . ولقد ساعد التطبيق المتزايد للميزانيات البرنامجية وعمليات التقييم المتأصل ، بشكل ملحوظ ، على توضيح وتبسيط أهداف البرامج والمشاريع والاستراتيجيات وبرامج العمل ، الأمر الذي ساعد بدوره على اختصار عمليات التصميم والموافقة المطوّلة ، وعلى تحسين نوعية وثائق المشاريع والميزانيات البرنامجية ، وعلى فرض إعادة صياغة أو حذف الأنشطة المقترحة التي لا يمكن صياغتها على نحو متماسك وواقعي . وقد ساعدت عمليات التقييم على تحديد الاختناقات والمشاكل وأوجه اللبس ونواحي القصور في التنفيذ ، وعلى التوصية بالتدابير التصحيحية العاجلة . وما هو أهم من ذلك ، ساعدت عمليات التقييم في إعادة توجيه المشاريع والبرامج لتحقيق أهدافها المحددة على وجه أفضل ، وفي التعرف على الظروف المتغيرة التي تستلزم إعادة تعديل الاستراتيجيات ، وفي توفير المعلومات اللازمة عن النتائج الجاري تحقيقها لتسهيل اتخاذ القرارات عند النقاط الرئيسية ، وفي تحديد العناصر والمناهج الناجحة لتطبيقها على نطاق أوسع ، وإبراز أوجه التداخل واحتياجات التنسيق ، والبدء في ضوء السياسة العامة في استعراض التحسينات اللازمة في عمليات الإدارة الأساسية وطرق تحديد النتائج وأنماط التنفيذ .

١٤٥ - ومما يزيد من أهمية قيمة التقييم صعوبة الحالة الاقتصادية الدولية ، وندرة الموارد المتاحة للتنمية الدولية ، والنمو الصفري في سياسات الميزانيات في عديد من المنظمات . وهذه الاتجاهات تتطلب توجيه أكبر قدر ممكن من الاهتمام الى النتائج من أجل الحصول على أقصى فائدة من جميع الموارد المتاحة للبرامج ، فقد لوحظ في التعليقات التي أبدتها لجنة التنسيق الإدارية في عام ١٩٨٢ بصدد التقييم أن المستوى المتواضع للموارد المكرسة للتقييم يمكن أن يؤول الى فوائد برنامجية أكبر بكثير من تكلفته من خلال الوفورات المباشرة في التكاليف ، وزيادة الفاعلية ، والتوزيع الحكيم للموارد المتاحة فيما بين ميادين أكثر أو أقل فاعلية . وذكرت المنظمات عدداً من الأمثلة التي تحققت فيها وفورات ملموسة في التكاليف من خلال التقييم ، وخاصة في البرامج الأكبر الخاصة بالسلع الأساسية أو المعدات أو العمليات الداعمة والإدارية . ويمثل هذا التحديد لمواطن القصور أو التبدد أو الازدواج عنصراً متزايد الأهمية في التقييم ، ولكنه ليس الجزء من جهود أكبر من ذلك لتقييم " فاعلية

التكاليف " للمساعدة على التنفيذ الفعال وإدارة البرامج في ضوء السياسة العامة والمساعدة على ضمان استمرار التلاؤم مع الأهداف والتقدم نحوها .

١٤٦ - وبدأت أيضا عمليات " لتقييم التقييم " ، فلجأت منظمات عديدة الى خبراء استشاريين أو الى أفرقة عاملة داخلية لتقييم أداء أنظمتها الداخلية للتقييم . وأيدت هذه الدراسات الاتجاهات العامة الجاري اتباعها ، وشجعت على مواصلة تعزيز التقييم و/ أو اتخاذ خطوات محددة لدمج التقييم على نحو أكثر رسوخا في دورة البرمجة وتحسين فائدته . ورغم أن أنظمة المتابعة ليست بعد على درجة ذات بال من التطور ، فقد قامت عدة منظمات أيضا بعمليات استعراض توصلت فيها الى أن المديرين والوكالات المتعاونة يستخدمون نتائج التقييم في عمليات متواصلة وان معظم توصيات التقييم تنفذ . فضلا عن ذلك ، قام مراجعو الحسابات الخارجيون بدراسة طريقة سير عمليات التقييم في عدة وكالات ، وأثنوا على استخدامها أو اقترحوا تعزيز ميادين معينة كما شجعوا على توسيع أنشطة التقييم .

١٤٧ - ومما يوءد قيمة التقييم على نحو مباشر للغاية الزيادة المطردة في طلب المستخدمين عليه فاستنادا الى الدراسات التي جرى القيام بها حتى هذا التاريخ ، قام الكثير من الهيئات الفرعية ومجالس الادارة بتشجيع متواصل توسيع في هذا النظام ، وطالبت باجراء مزيد من الدراسات المتعمقة والخاصة في مجالات اهتمام معينة ، ورجت مواصلة وضع تقارير عن الحالة فيما يتعلق بتطوير النظام وأنماط النتائج . وجميع المنظمات تقريبا لديها الآن شكل ما من تقارير التقييم المنتظمة الموجهة الى مجالس ادارتها . وقد بدأ حوار تقييمي نشط ومتواصل مع اللجان البرنامجية ولجان التعاون التقني ، كما يدرج التقييم بصفة متزايدة في جدول أعمالها باعتباره بندا منتظما . وفي المنظمات التي لم تنشأ بعد أنظمتها الخاصة ، يوجد أيضا عدد متزايد من الطلبات لاتخاذ اجراءات أقوى في مجال التقييم وتحسين التقارير المرفوعة عن الأداء .

١٤٨ - كما أصبحت الادارة العليا في المنظمات أكثر نشاطا في اقتراح المواضيع لدراسات التقييم المتعمق ، واعادة النظر في العمليات الأساسية للادارة واتخاذ القرارات ، وفي طلب رفع تقارير داخلية عن الحالة فيما يتعلق بنتائج وأنماط التقييم . ومجهودات التقييم المتعمق والمتأصل في نمو مطرد في كل من البرامج الميدانية وبرامج المقار ، كما أن خطط العمل ورفع التقارير والمبادئ التوجيهية في مجال التقييم قد اتخذت طابعا مؤسسيا الى حد كبير . وبالإضافة الى المنظمات التي مازالت في مرحلة البداية في أنشطة التقييم ، واصلت أغلبية المنظمات التي أنشأت أنظمة أولية في عام ١٩٨١ توسيع نطاقها بنشاط الى ميادين جديدة ، وكانت من بين أكثرها همّة في مواصلة صقل وتوسيع وادماج أعمالها في مجال التقييم المنظمات التي كان لها قصب السبق في انشاء نظم التقييم - برنامج الأمم المتحدة الانمائي والفاو وبرنامج الأغذية العالمي ، التي أنشأت أنظمتها في أواخر الستينات .

١٤٩ - وبالرغم من أن عمليات التقييم المتعمق كانت أكثر الأنشطة وضوحا ، فان أنظمة التقييم الذاتي المتأصل كان لها تأثير أكبر على نطاق المنظمة . فالتقييم المتعمق معقد ومكلف نسبيا وبالتالي ينبغي أن يكون انتقائيا لدرجة عالية فيما يتعلق بالبرامج أو المبادئ القليلة التي يمكن تناولها على مدى الوقت . أما التقييم الذاتي المتأصل ، فان سمته المتأصلة توءد استخداما على نحو منتظم في كل أجزاء المنظمة ، اذ ان الصيغة الموحدة المحددة للتقييم ، والتقارير التي تقدم دوريا في مواعيد محددة ، في هذا المنهج ، يتطلبان من المديرين اجراء تقييمات منتظمة تستند الى وثائق

للتقدم المنجز والنتائج المتحققة ، سواء كانت موفقة أو غير موفقة • وبالتالي ينشئ التقييم الذاتي المتأصل آلية لامكانية المساءلة عن الأداء في كل أجزاء المنظمة وعملية منظمة لوضع التقارير عن النتائج التنفيذية لاستعراضها وتحليلها على مستوى أعلى •

١٥٠ - وعنصر " الذاتية" في عملية التقييم الذاتي المتأصل مهم جدا هو الآخر • ويتشكك المتشككون في استطاعة المديرين اجراء تقييم موضوعي للنجاح أو للمشاكل فيما يخص أنشطتهم ولكن هذه الموضوعية تسهل منها صيغة التقييم الموحدة المطلوبة والقائمة على الوثائق لمثل هذا التقييم • ومن ناحية أخرى ، فان المبرر الأساسي له هو ضرورة بناء قدرة للتقييم والتوجه نحو تحقيق النتائج في أنحاء المنظمة من خلال عملية مشاركة •

١٥١ - والمنظمات القليلة التي قرنت حتى الآن التقييم الذاتي المتأصل ببرنامج شامل لتدريب الموظفين ترى أن هذه العملية قد أرست أساسا متينا لزيادة تطوير نظام التقييم • فقد حدث تغيير تدريجي في الادراك في هذه المنظمات ، وأصبح الموظفون مطلعين على مبادئ التصميم الجيد وفهموا معنى التقييم ودوره كأداة ادارية هامة مشروعة • وكثيرا ما كان رد فعلهم تجاه متطلبات التقييم الذاتي المتأصل ايجابيا وصريحا جدا فاعترفوا بالحاجة الى دعم واهتمام فوريين من جانب الادارة العليا لمعالجة المشاكل عندما تظهر ، بل وشجعوا ذلك ، بدلا من اعتبارهم مسؤولين فيما بعد عن انحراف مشروع أو برنامج ما عن مساره المرسوم انحرافا لرجاء في تقويمه • ونتيجة لهذه المواقف وهذا التفهم تجري تقييمات بصورة أكثر روتينية وأكثر تواترا مما كان الأمر عليه فيما مضى •

١٥٢ - وتتعترف المنظمات التي اكتسبت خبرة في التقييم بأن نجاحها في مجال التقييم ، وان كان كبيرا ، لا يستدعي الرضا عن النفس أو التهانء الذاتية • ففي المقام الأول مازال هناك الكثير الذي يجب عمله • وثانيا ، ليس التقييم الا أداة واحدة في الادارة ، فنجاحه وقصوره يرتبطان عن كثب بنوعية ومدى القيادة التي توفرها الادارة العليا ، والدعم من جانب مجالس الادارة ، ونظام البرمجة ، والمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات ، وغير ذلك من عمليات الادارة والاستعراض داخل المنظمة • وتؤدي هذه الملاحظات الى تحديد المجهودين الرئيسيين اللازمين على المدى الطويل لرفع قيمة التقييم في المستقبل •

١٥٣ - ومن الممكن حاليا ، ولو نظريا ، تطبيق التقييم في معظم المنظمات على جميع الأنشطة • ويبيّن جدول المرفق أن تقدما كبيرا قد أنجز ، ولكن بصفة عامة مازال يتعين عمل الكثير • وبعض المنظمات لا يزال في مرحلة البدء في تطبيق التقييم ، وبعضها الآخر لم يغطّ المجالات المختلفة الا تغطية جزئية • وبعض البرامج والأنشطة الهامة قلما تناولها التقييم أصلا •

١٥٤ - وقد أصبحت عملية تغطية البرامج الميدانية ومعظم المشاريع بالتقييم الذاتي المتأصل والتقييمات المتعمقة الانتقائية عملية تجري بصفة شبه منتظمة في المنظمات • بيد ان التقييم المتأصل ، فيما يتعلق ببرامج وأنشطة المقار ، لم يلحق بتغطية الميزانية البرنامجية ، وعمليات التقييم المتعمقة ، عادة ما تكون انتقائية لدرجة عالية • وتحتاج المنظمات ، في حدود مواردها الضيقة ، الى توسيع نطاق عمليات التقييم والمناهج المناسبة ، على نحو تدريجي ولكن باطراد ، للحصول على نوع من التقييم المنتظم للتقدم المنجز والنتائج في جميع أنشطتها • وقد قطعت كل من الفاو ومنظمة الصحة العالمية شوطا أبعد مما قطعته غيرها من مؤسسات المنظومة نحو توسيع نطاق التقييم فيها ليشمل المنظومة كلها • بيد أنهما تقران بضرورة مواصلة الجهود الملموسة للمحافظة على نوعية أنشطة التقييم التي أنشئت وتدعيمها ومراجعتها وتحسينها •

١٥٥ - وثانياً ، ورد في بيانات لجنة التنسيق الإدارية والجمعية العامة بصدد السياسة العامة ، المشار إليها في بداية هذا التقرير ، أن التقييم يعتبر " جزءاً أساسياً لا يتجزأ " من عمليات اتخاذ القرارات في كل منظمة ، كما أشير فيها الى الحاجة الى بناء قدرات للتقييم في اطار " جهد شامل لتطوير الإدارة " ، وفي الفصل الثالث والخامس نوقشت العناصر والصلات والمشاكل التي ينطوي عليها هذا الادمج وكذلك عمليات اعادة التقييم التي يقوم بها حالياً الكثير من المنظمات لتوفير أنظمة لاتخاذ القرارات أكثر توازناً واستجابة وبساطة • ويقول المسءولون في منظمة الصحة العالمية ، انطلاقاً من " عمليتهم الإدارية الموحدة " ان من الصعب الآن على منظمة الصحة العالمية أن تنظر الى التقييم باعتباره موضوعاً منفصلاً عن اطار البرمجة والميزنة ، وتدفعات المعلومات الإدارية ، ودعم العمليات الإدارية والبرامج الصحية الفعالة في الدول الأعضاء •

١٥٦ - ومن ثم ، ينبغي ألا ينظر الى التقييم باعتباره عمليات فردية لتقييم نجاح أو فشل معيّن أو باعتباره شاغلاً ما في حد ذاته وإنما كعنصر أساسي للتعلم المستمر في المنظمة من خلال الممارسة ، بهدف جعل البرامج تعمل على نحو أفضل وتحسين نتائجها ، واكتشاف الأداء الحسن وتشجيعه وتصحيح الأخطاء فوراً ، والاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة واحتياجات المستخدمين •

١٥٧ - والمنظمة السليمة لها أهداف وغايات واضحة ، وموارد موزعة توزيعاً ملائماً ، وهيكل ملائمة لانجازها ، واتصالات في الاتجاهين • وتغذية مرتدة بشأن الأداء ، وقدرة تحليلية نشطة على حل المشاكل ، وقدرة على التقييم والبرمجة • وينبغي للعمليات المنسقة تنسيقاً جيداً أن تحدد من يحتاج الى المعلومات ، ومتى وأين ، وذلك في جميع أنحاء المنظمة ، ثم تقوم بتوفيرها • ونظراً لأن خبرة المديرين ومقرري السياسة في استخدام المعلومات المتاحة في تزايد مستمر ، فإن نظام إدارة الأداء هذا ينبغي أن يوّدي الى تزايد مطرد في القدرة الإدارية وفي جودة البرامج والقدرة على الاستجابة • لقد انطلقت حالياً مؤسسات المنظومة في تطبيق هذا الأسلوب للتطوير الإداري وينبغي أن تواصل اتباعه على نحو نشط •

### الفصل الثامن : موجز الاستنتاجات والتوصيات

١٥٨ - دخلت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة خلال السنوات القليلة الماضية في " المرحلة الحاسمة " من تنفيذ نظام التقييم . وبالرغم من تخلف كل من الأمم المتحدة واليونسكو في هذا المجال وضآلة النشاط التقييمي في عدد قليل من الوكالات الأصغر فإن التقييم أصبح يستخدم على نطاق أوسع وأكثر انتظاما من أي وقت مضى .

١٥٩ - ويطبق التقييم المتأصل والتقييم المتعمق على معظم المشاريع أو البرامج الواسعة في أنشطة التعاون التقني ، كما يجري تطبيقهما على نحو تدريجي في برامج وأنشطة المقار أيضا . كذلك توطدت بصورة أوضح وحدات التقييم المركزية والمهام الأساسية لنظام التقييم . والأهم من ذلك أن التقييم حيثما يطبق يثبت قيمته من خلال توفيره بيانات تحليلية للمساعدة على تحسين التنفيذ ، وانجاز الأهداف الموضوعية ، وصياغة سياسات وبرامج أفضل استنادا الى العبر المستخلصة .

١٦٠ - وقد أجرت لجنة التنسيق الإدارية ، في تقريرها الاستعراضي الشامل في عام ١٩٨٢ (٤٠) ، استعراضا للزامة الاقتصادية والاجتماعية في التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي ، ومسألة تآكل هيكل تعددية الأطراف ، وخلصت الى أن الأمم المتحدة لها سجل ثبتت جدارته فيما يتعلق بالفاعلية والكفاءة ، غير أن اتساع الفجوة بين توقعات الاداء والموارد المتواضعة المتاحة " طرح مشكلة خطيرة تتعلق بالمصدقية والفاعلية " . واستنتجت لجنة التنسيق الإدارية أن من الضروري دحض الانتقادات ببرهان واضح ، وأن المزيد من اجراءات التقييم المنهجي سوف يساعد على مواجهة هذا التحدي . ويعتقد المفتش أن استخدام التقييم قد أخذ يثبت قيمته بعد مرور ثلاث سنوات ، وأن مواصلة توسيع نطاق التقييم وتعزيزه يمكن أن توفر دعما متينا للجهود المبذولة على المدى الطويل لزيادة تحسين الأداء التنفيذي والجودة في المنظومة . وي طرح المفتش الاستنتاجات والتوصيات العامة التالية على جميع المنظمات للنظر فيها مقترنة بالتقييمات الفردية لأنشطتها التقييمية وللتقدم المنجز ، التي وردت في الوثيقة JIU/REP/85/10 .

١٦١ - المعلومات عن الأداء : أثبتت الخبرة بالتقييم التي اكتسبتها حاليا معظم المنظمات أن من المفيد تحسين البرامج والمشاريع كما وفرت قاعدة لمواصلة توسيع نظام التقييم . فضلا عن ذلك ، تنعكس اهتمامات التقييم الأساسية بالفاعلية في مبادرات قامت بها منظمات عديدة لتحسين عملياتها في مجال اتخاذ القرارات . ولكن على صعيد المنظومة ، مازال التركيز على الاجراءات الروتينية المتعلقة بمدخلات البرامج أكبر من التركيز على المخرجات والنتائج الفعلية ، والمسؤوليات عن الاجراءات اللازمة لتحسين العناصر الرئيسية الاخرى لاتخاذ القرارات غير واضحة ، والتدفقات غير كافية فيما يتعلق بحالة البرامج والمعلومات عن الاداء ( الفرع ألف من الفصل الثاني والفصول الثالث ، والخامس ، والسابع ) .

التوصية ١ : ينبغي لكل منظمة أن تتخذ الاجراءات اللازمة لادماج التقييم وغيره من العمليات الأساسية ادماجا متينا في نظام معلومات موجه نحو الاداء ، يتسم بالبساطة والقدرة على الاستجابة ، تجري اعادته تقييمه وزيادة تحسينه في اطار عملية تنمية ادارية أطول اجلا .

وكجزء من هذه العملية ، ينبغي لكل منظمة أن توسع تدريجيا ولكن على نحو مطرد نظامها الخاص بالتقييم لكي يوفر ولو نوعا ما من التقدير التقييمي المنتظم لجميع أنشطتها ، لاسيما من خلال وضع المتطلبات الخاصة بالتقييم المتأصل ، وتحديد الغايات والاهداف والمؤشرات في ميزانياتها البرنامجية أو برامج عملها ( الفقرات ٩٩ - ١٠٧ ؛ ١٥٢ - ١٥٧ ) .

وفضلا عن ذلك ، ينبغي لكل منظمة ، لتأمين قوة النظام واندماجه أن تضع مسؤولييات واجراءات منسقة محددة ، في وحدة التقييم المركزية أو غيرها لتحقيق ما يلي :

( أ ) المساعدة على تحسين ومراقبة جودة تصميمات المشاريع والبرامج ، وتحديد الاهداف ومؤشرات التقدم والاداء ( الفقرات ٤٦ - ٥٢ ) ؛

( ب ) توفير تدفق مبسط ولكن متواصل نسبيا ومستكمل للمعلومات الواردة من العمليات عن التكاليف وحالة الأداء ، مع ادماجه حيثما أمكن ذلك مع تطوير أنظمة المعلومات المعالجة بالحاسبة الالكترونية ، للوفاء باحتياجات مديري التنفيذ ومديري البرامج بصدد الرصد وتسهيل عمليات تقرير السياسة التي تقوم بها الادارة العليا ومجالس الادارة ( الفقرات ٥٧ - ٦١ ؛ ٩٥ - ٩٨ ؛ ١١١ - ١١٦ ) ؛

( ج ) تدريب الموظفين على الادارة ، بما في ذلك مكونات التصميم والرصد والتقييم لبناء الفهم والقدرة الادارية في هذه الميادين في جميع أنحاء المنظمة ( الفقرات ٧١ - ٧٤ ) .

١٦٢ - معايير التقييم وجودته : ساعد الى حد كبير الاستخدام المتزايد للتقييم الذاتي المتأصل في توحيد عمليات التقييم الأساسية في المنظمات ، لاسيما فيما يتعلق بمشاريع التعاون التقني، وفي تسهيل الجهود المبذولة للتوفيق بين نهج التقييم . والتزايد في أعمال التقييم المتعمق ينشئ أيضا بأناة قدرا من الخبرة للقيام بالمهمة الصعبة المتمثلة في التقييم المتعمق لأنواع مختلفة جدا من المشاريع والبرامج ، وهو ما سوف يسهل حتما في النهاية من تحقيق شيء من التوحيد في الاساليب والنهج المستخدمة . وبالرغم من أن مصطلح التقييم لا يستخدم على نفس النحو الفضفاض الذي كان يستخدم به فيما مضى ، فان المحافظة على نوعية التقييم تظل مسؤولية مشتركة هامة ( الفصل الرابع والفرع باء من الفصل الخامس ) .

التوصية ٢ : ينبغي لكل منظمة أن تضع تدريجيا معايير وصلاحيات واضحة لشتى أنواع التقييم التي تستخدمها بصفة منتظمة ، لبناء مصداقية التقييم والمحافظة عليه كمصدر موضوعي سليم لدعم عملية اتخاذ القرارات . وينبغي لوحدات التقييم الاشراف على جودة أعمال التقييم ، كما ينبغي للادارة ومجالس الادارة أن توفر تغذية مرتدة مستمرة بصدد تقارير التقييم لكي تحسن باطراد من جودتها وتلاومها على نحو مطرد مع احتياجات اتخاذ القرارات ( الفقرات ٨٤ - ٨٩ ؛ ١١٦ - ١١٨ ) .

١٦٣ - الجهود التعاونية : حقق الدعم المقدم للحكومات في تطويرها قدراتها على التقييم تقدما في السنوات القليلة الماضية . بيد أن الموارد المتاحة لهذا الغرض لاتزال متواضعة جدا بالنسبة لاحتياجات التنمية الملحة والاعتراف المتزايد بأهمية تعزيز القدرات الادارية الوطنية . وسعت المنظمات أيضا الى وضع مناهج تقييم مشتركة في بعض الميادين ، ويجري حاليا بذل جهد هام بصفة خاصة تشترك فيه وكالات عديدة لتنقيح اجراءات برنامج الأمم المتحدة الانمائي لرصد وتقييم آلاف المشاريع التي يدعمها البرنامج ووضع تقارير عنها . وأنشطة التقييم المتزايدة التي تقوم بها الحكومات

والمنظمات الاخرى على الصعيد العالمي توفر فرصا جديدة لتبادل الخبرة والمعرفة في التقييم، كما بدأت تتضح معالم الخطوط العريضة لشبكة دولية للتقييم ( الفصل السادس) .

التوصية ٣ : ينبغي لكل منظمة أن تواصل السعي بهمة للقيام بأنشطة تعاونية وتنسيقية محددة ، أينما أمكن ، للمساعدة على تعزيز القدرات الادارية الشاملة للحكومات ، والمشاركة في خبرة التقييم ، والتوفيق بين نهج التقييم وتبسيطها ( الفقرات ١٢٨ ، ١٣٧ - ١٤١) .

١٦٤ - حجم الاعمال التي تقوم بها وحدات التقييم المركزية : يعتبر توفير الموارد الكافية لوحدات التقييم المركزية أمرا أساسيا للمساعدة على تطوير ودعم وادارة وتوسيع قدرات وأنظمة التقييم الشامل في المنظمات ، وللحصول على كل فوائد التقييم . ولكن هذه الوحدات مازالت صغيرة جدا وظل حجمها ثابتا تقريبا في السنوات القليلة الماضية بالرغم من تزايد حجم العمل . وهناك الكثير من مهام تطوير النظام ووظائف الاشراف الذي لم يطرق بعد ، غير أن جانبا كبيرا جدا من مجهودات الوحدات المركزية يكرس حاليا للقيام بتقييمات متعمقة . واذا طمس جانب التكلفة في العلاقة بين " التكلفة والفائدة " لمدة طويلة جدا ، فسوف يكون ذلك على حساب جودة التقييم ومواصلة تطوير النظام ( الفرع باء من الفصل الثاني ) .

التوصية ٤ : ينبغي لكل منظمة أن تستعرض باستمرار وعن كثب احتياجات وحدات التقييم المركزية من موظفي الفئة الفنية ، وبصفة خاصة على ضوء التقييم المتعمق لحجم العمل لضمان مضاهاة الموارد للمسؤوليات وعدم تعريض التوسع والجودة في نظام التقييم الاساسي للخطر ( الفقرة ٢٧) .

### المراجع

- (١) " تقرير عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة " ، JIU/REP/77/1 الموعر في آذار/ مارس ١٩٧٧ ، وثيقة الأمم المتحدة A/33/225 الموعر في ١ أيلول / سبتمبر ١٩٧٨ .
- (٢) "تقرير وحدة التفتيش المشتركة ٠٠٠٠ : تعليقات لجنة التنسيق الادارية" ، وثيقة الأمم المتحدة A/33/225/Add.1 الموعر في ١ أيلول / سبتمبر ١٩٧٨ .
- (٣) " حالة التقييم الداخلي في موعسات منظومة الأمم المتحدة " و " التقرير الثاني عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة " JIU/REP/81/5 و JIU/REP/81/6 الموعر في شباط/فبراير وآذار/مارس، وثيقتا الأمم المتحدة A/36/181 و A/36/182 الموعرتان في ١٥ نيسان/ابريل ١٩٨١ .
- (٤) " تقرير وحدة التفتيش المشتركة ٠٠٠ : تعليقات لجنة التنسيق الادارية" ، وثيقة الأمم المتحدة A/36/479 الموعر في ٦ تشرين الاول / اكتوبر ١٩٨١ .
- (٥) " تخطيط البرامج " ، قرار الجمعية العامة ٢٢٨/٣٦ الموعر في ١٨ كانون الاول / ديسمبر ١٩٨١ .
- (٦) "Evaluation system of the United Nations Development Programme " ، Joint Inspection Unit, JIU/REP/83/5 of March 1983, UNDP document DP/1983/68 of 10 May 1983.
- (٧) "تخطيط البرامج : تقوية قدرة وحدات التقييم ونظمه في الأمم المتحدة ٠٠٠:تقرير الأمين العام " ، وثيقة الجمعية العامة A/36/133 الموعر في ٢٢ نيسان / ابريل ١٩٨٣ .
- (٨) " تقرير عن البرمجة والتقييم في الأمم المتحدة" JIU/REP/78/1 الموعر في آذار/ مارس ١٩٧٨ ، وثيقة الأمم المتحدة A/33/226 الموعر في ١ أيلول /سبتمبر ١٩٧٨ .
- (٩) " تقرير عن وضع قواعد تنظيم دورة التخطيط والبرمجة والتقييم في الأمم المتحدة" JIU/REP/82/10 الموعر في ايلول / سبتمبر ١٩٨٢ ، وثيقة الأمم المتحدة A/37/460 الموعر في ٢٠ أيلول /سبتمبر ١٩٨٢ .
- (١٠) " الاتصالات في منظومة الأمم المتحدة " ، JIU/REP/82/6 ، نيسان/ ابريل ١٩٨٢ ، وثيقة الأمم المتحدة A/37/372 الموعر في ١١ آب / اغسطس ١٩٨٢ .
- (١١) " الاستخدامات المتغيرة للحاسبات الالكترونية في موعسات منظومة الأمم المتحدة في جنيف : مسائل الادارة " ، JIU/REP/85/2 ، آذار/ مارس ١٩٨٥ ، وثيقة الأمم المتحدة A/40/410 الموعر في ٩ تموز/ يوليه ١٩٨٥ .
- (١٢) " نظرة عامة على الانشطة التقييمية في موعسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة" المجلس التنفيذي ، وثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي E/ICEF/1984/L.3 الموعر في ٢٢ شباط/ فبراير ١٩٨٤ .

المراجع (تابع)

- (١٣) " قائمة بمصطلحات التقييم " ، JIU/REP/78/5 تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٨ ، وثيقة الأمم المتحدة A/34/286 الموعرخة في ٦ حزيران / يونيه ١٩٧٩ .
- (١٤) " الخدمات الادارية في منظومة الأمم المتحدة " ، JIU/REP/81/3 ، كانون الثاني/يناير ١٩٨١ ، وثيقة الأمم المتحدة A/36/296 الموعرخة في ٥ حزيران / يونيه ١٩٨١ ، و Add.1 ، الموعرخة في ١٢ تشرين الثاني / نوفمبر ١٩٨١ .
- (١٥) " المبادئ التوجيهية الاولية لنظم التقييم الداخلي لمنظمات الأمم المتحدة ، JIU/REP/79/2 شباط / فبراير ١٩٧٩ ، وثيقة الأمم المتحدة A/34/271 الموعرخة في ٣١ أيار/مايو ١٩٧٩ .
- (١٦) " Procedures for the design and evaluation of ILO projects " ، Volune III, "Research", ILO, Bureau of Programming and Management, of February 1982.
- (١٧) " تقييم البرامج :٠٠٠ :مذكرة من اعداد أمانة الاونكتاد؛ الفرقة العاملة المعنية بالخطة المتوسطة الاجل والميزانية البرنامجية ، وثيقة الاونكتاد TD/B/WP/23 الموعرخة في ٢٤ حزيران / يونيه ١٩٨٢ .
- (١٨) " مذكرة من الأمين العام للاونكتاد بشأن التقييم " ، مجلس التجارة والتنمية ، وثيقة الأونكتاد TD/B/1015 الموعرخة في ٨ آب / اغسطس ١٩٨٤ ، والمرفق .
- (١٩) اليونيسيف ، انظر المرجع السابق الذكر في الحاشية (١٢) .
- (٢٠) "UNFPA guidelines and procedures for independent, in-depth evaluations", UNFPA, New York,
- (٢١) "Report on the evaluation of the ITC programme on manpower development for trade promotion and international marketing", joint Advisory Group, ITC document ITC/AG(XVIII)/94 of 31 October 1984.
- (٢٢) وحدة التفتيش المشتركة ، انظر المرجع السابق الذكر في الحاشية (١١) .
- (٢٣) " Design and evaluation of operational activities: (a) Evaluation information system", Governing Body, Committee on Operational Programmes, ILO document GB.224/OP/2/1 of November 1983.
- (٢٤) " رفع التقارير الى المجلس الاقتصادي والاجتماعي " ، JIU/REP/8٤/7 نيسان/ابريل ١٩٨٤ ، وثيقة الأمم المتحدة A/39/281 الموعرخة في ٣١ أيار / مايو ١٩٨٤ و Add.1 و Add.2 و "رفع التقارير الى المجلس الاقتصادي والاجتماعي : تعليقات اضافية للامين العام " ، وثيقة الامم المتحدة A/40/284 الموعرخة في ١٠ أيار / مايو ١٩٨٥ .

المراجع (تابع)

- (٢٥) " تعاون منظومة الأمم المتحدة في تطوير قدرة الحكومات على التقييم"،  
JIU/REP/82/12 كانون الاول / ديسمبر ١٩٨٢ ، وثيقة الأمم المتحدة A/38/333 المؤرخة في ١٢  
آب / اغسطس ١٩٨٣
- (٢٦) " وحدة التفتيش المشتركة . . . تعليقات لجنة التنسيق الادارية " وثيقة الامم  
المتحدة A/38/333/Add.1 المؤرخة في ٧ تشرين الثاني / نوفمبر ١٩٨٣
- (٢٧) " الاستعراض الشامل لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية "، قرار الجمعية  
العامة ١٧١/٣٨ المؤرخ في ١٩ كانون الاول / ديسمبر ١٩٨٣
- (٢٨) "Directory of Central evaluation authorities in UNDP participating  
countries and territories", UNDP, New York, May 1984.
- (٢٩) " تقرير الاجتماع الثاني لمؤسسات المساعدة المالية والتقنية المتعددة الاطراف  
والثنائية بممثلي أقل البلدان نموا ، وثيقة الاونكتاد TD/B/933-TD/B/AC.21/12 ، المؤرخة في ١٩  
تشرين الثاني / نوفمبر ١٩٨٢
- (٣٠) "World development report 1983", Part II, "Management in develop-  
ment", World Bank, Oxford University Press, New York, 1983.
- (٣١) "Tenth annual review of project performance audit results 1984",  
World Bank , Washington D.C., 1985.
- (٣٢) " مسائل الادارة العامة والمالية العامة : تقرير الأمين العام "، وثيقتا الأمم  
المتحدة E/1985/39 و Add.1 ، المؤرختان في ٢١ شباط / فبراير ١٩٨٥
- (٣٣) " Progress in implementation of food plans and strategies in Africa:  
Report by the Executive Director, World Food Council document WFC/1985/2 of 25 Feb-  
ruary 1985 and Add.1 of 25 March 1985.
- (٣٤) "Effectiveness of aid in support of food strategies: Report by the  
Executive Director" , World Food Council document WFC/1985/3 of 25 February 1985.
- (٣٥) "Guiding principles for the design and use of monitoring and evalua-  
tion in rural development projects and programmes", United Nations ACC Task Force  
on Rural Development, Panel on Monitoring and Evaluation, Rome , December 1984.
- (٣٦) " التعاون والتنسيق الدوليان داخل منظومة الأمم المتحدة : تقرير لجنة التنسيق  
الادارية السنوي الشامل عن ١٩٨٣/١٩٨٤ "، وثيقة الأمم المتحدة E/1984/66 المؤرخة في ١٠ أيار/  
مايو ١٩٨٤

المراجع (تابع)

- (٣٧) " مجالات التحليلات البرنامجية على نطاق المنظومة في المستقبل : تقرير الأمين العام " ، وثيقة الأمم المتحدة E/AC.51/1984/3 المؤرخة في ٨ آذار / مارس ١٩٨٤ .
- (٣٨) وحدة التفتيش المشتركة والأمم المتحدة ، انظر المراجع المذكورة في الحاشية (٢٤) .
- (٣٩) " الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية " وثائق الأمم المتحدة A/36/478 المؤرخة في ٣٠ أيلول / سبتمبر ١٩٨١ ، و A/37/445 المؤرخة في ٢٨ أيلول / سبتمبر ١٩٨٢ ، و A/39/417 المؤرخة في ١٨ أيلول / سبتمبر ١٩٨٤ .
- (٤٠) " International co-operation and co-ordination within the United Nations system: Annual overview report of the ACC for 1981/82" , UN document E/1982/4 of 18 May 1982 .

المرفق الأول  
إنشاء نظام تقييم في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، ١٩٨٤ - ١٩٨٥

وظائف اخصري لنظام التقييم				أنواع التقييم				التعاون التقييمي (البرامج الميدانية)				وحدة التقييم المركزية				المجموع ١٩٨٤-١٩٨٥				المجموع ١٩٨٤-١٩٨٥			
تقديم تقارير منتظمة لمجلس الإدارة	مبادئ توجيهية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي (أ)	برنامج ايسادي، توجيهية لبرنامج الأمم المتحدة للتقييم (ب)	برنامج تدريبي للموظفين للتقييم (ج)	خطة عمل رسمية للتقييم الخارجي (د)	التقييم المتعمق للبرامج (هـ)	التقييم الذاتي المتعمق للبرامج (و)	التقييم المتعمق للبرامج المتامل (ز)	التقييم الذاتي المتعمق للبرامج المتامل (ح)	التقييم المتعمق للبرامج المتامل (ط)	مجموع الموارد ١٩٨٤-١٩٨٥	مستشارين (م)	مسند الوفاة الفنية (ن)	النفقات (بملايين دولارات المتحدة) (ز)	سنة الانشاء (و)	اسم الوحدة وموقعها (ع)	مجموع موظفي الوحدة الفنية (د)	النفقات (بملايين دولارات المتحدة) (ب)	مركز الاسم (أ)					
●	●	○	●	●	○	○	○	○	○	١/٢	٤	١٣	١٩٧٤	وحدة التقييم المركزية ادارة الشؤون الدولية الاقتصادية والاجتماعية (١٩٨٥)	٥٢٣٦	٢٩٤٠	الأمم المتحدة (أ)						
●	—	●	●	●	—	—	—	—	—	١/٢	(٢)	١٣	١٩٧٦	قسم التخطيط والتقييم شعبة تطوير البرامج وتخطيطها	١٠١٠	٧٦١	اليونيسف						
—	—	○	—	—	—	○	—	—	—	-	(١)	٠	١٩٨٤	موظف اقدم للتقييم مكتب المدير التنفيذي	٩٨	٥٠٢	مركز الاسم التحفة للمستوطنات المعزولة (الموئل)						
○	●	○	○	●	—	○	○	○	○	-	(٢)	٠	١٩٨٥	وحدة تنسيق البرامج وتقييمها ، مكتب الايمن العام	٢٦٠	٨٠٢	الإسكاد						
●	●	○	—	●	●	○	○	○	—	١/٢	١	٠٢	١٩٧٥	موظف اقدم للتقييم مكتب المدير التنفيذي	١٤٦	٣٥٥	مركز التجارة الدولية						
●	●	○	●	●	—	○	○	○	○	٦	٣	١٣	١٩٦٧ (١٩٨٣)	مكتب التقييم المركزي مكتب سياسة البرامج وتقييمها	٩٨٧	١٩٤٢ (ج)	برنامج الأمم المتحدة الانمائي						

المرضى الأول (تابع)

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)	(١٠)	(١١)	(١٢)	(١٣)	(١٤)	(١٥)	(١٦)	(١٧)	(١٨)	(١٩)	(٢٠)
برامج الأمم المتحدة لليونة	١٢٠٤	١٥٣	١٩٧٥	١٩٨٥	١٩٨٥	٢	١/٢	—	●	●	—	●	—	○	●	—	○	●	●
صندوق الأمم المتحدة للاعطاش السكانية	١٧١	١٥٣	٣٨٧٤	١٩٧٤	(١٩١)	٦	١/٢	○	●	●	—	—	—	●	—	—	●	—	●
مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان	٨٣٣٧	٤٩٦	١٩٨٠	١٩٨٠	٢٤	٤	١/٢	●	●	●	—	—	—	●	●	●	●	●	●
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	١٠٧٤٦	٣٤٤	١٩٦٨	١٩٦٨	١٥	(٦١/٢)	—	●	●	●	—	—	—	●	○	●	●	●	●
منظمة الطيران المدني الدولي	١٨٠٦	٦٥٠	١٩٨٢	١٩٨٢	٢٦	—	١/٢	—	●	—	—	—	—	—	—	—	—	●	●
المنشور الدولي للتسمية الزراعية للمحاصيل	٢٥٠٠	٧٤	١٩٧٩	١٩٧٩	٢٥	٢	٥	● (ط)	●	●	—	—	—	●	○	●	●	●	●
مكتب العمل الدولي	٤٩٢	١٣٨٨	١٩٧٨	١٩٧٨	٢٧	٣١/٢	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
المنظمة البحرية الدولية	٤١٢	١٢١	١٩٧٨	١٩٧٨	٢٠	(١/٢)	—	—	—	—	—	—	—	○	—	—	—	—	○
الاتحاد الدولي للمراسلة السلكية واللاسلكية	١٧٨٠	٤٢٥	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

المرقى الأول (تابع)

(١٦)	(١٨)	(١٧)	(١٦)	(١٥)	(١٤)	(١٣)	(١٢)	(١١)	(١٠)	(٩)	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
●	●	○	—	●	●	○	●	●	●	○	١/٢	٤	٠	١٩٧٨ (١٩٨٤)	١٣٨٢	١٣٨٠	١٣٨٠	الوينسكو
●	●	●	●	●	—	○	●	●	●	●	-	٤	٠	١٩٧٦	٤٧٢	٤٦٥	٤٦٥	المونديو
—	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-	-	-	-	٧٨	٢٢	٢٢	الاتحاد البريدي العالمي
●	—	●	●	●	—	—	●	●	●	○	٢/١/٢	١١	٢	١٩٦٦ (١٩٦٩)	١١٤٠	١٤٧٢	١٤٧٢	برنامج الألفية العالمي
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	(١/٢)	(٠/٢)	١٩٧٢ (١٩٨٢)	١٨٥٤	١٧٩٨	١٧٩٨	منظمة الصحة العالمية
●	●	—	—	—	—	—	●	●	●	●	-	-	-	-	١١	٤٤	٤٤	المنظمة العالمية للحماية الفكرية
●	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-	-	-	-	١٩٧	٨٢	٨٢	المنظمة العالمية للرموز الحوية
●	—	●	—	●	—	—	●	●	●	●	٥	٦٠	١٣٧	١٩٧٠	٢٨٥٥	٢٧٥	٢٧٥	البنك الدولي
١٩= ● ٢= ○ ٣= —	١٧= ● ٢= ○ ٧= —	١٢= ● ٦= ○ ٦= —	١= ● ٤= ○ ١١= —	١٦= ● ١= ○ ٧= —	١= ● ١= ○ ١٥= —	١٠= ● ٢= ○ ١١= —	٦= ● ٢= ○ ١٥= —	١٧= ● ٢= ○ ٥= —	١١= ● ٦= ○ ٥= —	٢٧	١١٨	٢٩٢			٢٣٠٩٢	١٢٤٧٨٠	١٢٤٧٨٠	المتاح

### حواشي المرفق الاول

(أ) يشمل مصطلح " الامانة العامة " كما هو مستخدم هنا ادارات مقر الأمم المتحدة واللجان الاقتصادية الاقليمية ، وجميع مكاتب الأمم المتحدة الأخرى ومراكزها وصناديقها وهيئاتها الأخرى باستثناء كيانات الأمم المتحدة الثمانية التي لخصت على نحو منفصل كما حدث في التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة عن حالة التقييم • وتلعب وحدة التقييم المركزية في ادارة الشؤون الدولية الاقتصادية والاجتماعية دورا تقييما أساسيا في كل المنظمة ، وعليها مسؤوليات تقييمية تشمل جميع الأنشطة المدرجة في خطة الأمم المتحدة المتوسطة الأجل والميزانية البرنامجية •

(ب) يتضمن مجموع النفقات المقدرة للفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ نفقات من كل من الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية ، وقد أخذت من الجدول الاول في تقرير لجنة التنسيق الادارية عن نفقات منظومة الأمم المتحدة الموعر في ٦ تموز/ يوليه ١٩٨٤ (E/1984/70) باستثناء ما هو مبين أدناه • فالارقام الخاصة بمركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية والاونكتاد وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيدو لا تظهر بصورة منفصلة في جدول لجنة التنسيق الادارية : وانما أخذت من مجموع الارقام الخاصة بالتكاليف المباشرة ( من كل من الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية ) الواردة في الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٤-١٩٨٥ (A/38/6) وعليه فانها مخصومة أيضا من مجموع الارقام الخاصة بالأمم المتحدة التي ذكرتها لجنة التنسيق الادارية ( ٨٣٦٨ ٣ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة ) أما الرقم الخاص بمركز التجارة الدولية فهو مأخوذ من حواشي جدول لجنة التنسيق الادارية ومخصوم أيضا من الرقم الكلي الخاص بالأمم المتحدة الذي ذكرته لجنة التنسيق الادارية ، بينما أضيفت الانروا ، التي وردت على نحو منفصل في جدول لجنة التنسيق الادارية ، الى هذا المجموع ، وبالنسبة لبرنامج الامم المتحدة الانمائي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والبنك الدولي ، انظر الحاشية (ج) •

(ج) لا تمثل الارقام الخاصة بنفقات برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، المأخوذة من جدول لجنة التنسيق الادارية ، الا البرامج التي لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي فيها مسؤولية ادارية ، وتلك البرامج التي يمولها البرنامج ولكن تنفذها منظمات غير مشمولة في تقرير لجنة التنسيق الادارية : وترد الأنشطة الأخرى الممولة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي في جدول لجنة التنسيق الادارية تحت وكالة منظومة الأمم المتحدة • ومجموع النفقات البرنامجية المقدرة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي للفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ تبلغ ٦٣٥ ١ مليون دولار • وتبلغ النفقات الادارية للصندوق الدولي للتنمية الزراعية للفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ حوالي ٥٠ مليون دولار : مجموع التزامات الصندوق تبلغ ٨٠٠ مليون دولار • أما النفقات الادارية المقدرة للبنك الدولي للسنتين الماليتين ١٩٨٤-١٩٨٦ ( المنتهية في ٣٠ حزيران / يونيه ) فتبلغ ٣٧٥ ١ مليون دولار : والنفقات المقدرة لوحدة التقييم المركزية فيه ( موظفو تقييم العمليات ) فهي لنفس فترة السنتين الماليتين • ومجموع التزامات البنك الدولي للسنة المالية ١٩٨٤-١٩٨٥ فقط ، بما في ذلك التزامات المؤسسة الانمائية الدولية ، يبلغ ٨٠٠ ١٣ مليون دولار •

(د) مجموع عدد موظفي الفئة الفنية مأخوذ من الجدول الأول في تقرير لجنة التنسيق الادارية عن احصاءات موظفي النظام المشترك للامم المتحدة في ٣١ كانون الاول / ديسمبر ١٩٨٣ ( الوثيقة ACC/1984/PER/37 الموعر في ١٣ آب / اغسطس ١٩٨٤ ) باستثناء ما هو مبين أدناه

فصلا يرد على نحو منفصل في جدول لجنة التنسيق الادارية عدد موظفي مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ، ولا الاونكتاد ولا برنامج الأمم المتحدة للبيئة ولا اليونيدو : وانما اخذت هذه الارقام من مجموع وظائف الفئة الفنية ( أي هي أرقام مبالغ فيها الى حد ما بالنسبة لعدد الموظفين الفعلي ) المذكور في الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٤-١٩٨٥ (A/38/6) ، وعليه خصمت هذه الارقام أيضا من العدد الكلي لموظفي الامم المتحدة الذي أوردته لجنة التنسيق الادارية ( ٦١٤١ ) • غير أن موظفي الانروا الواردين على نحو منفصل في جدول لجنة التنسيق الادارية قد أضيفوا الى مجموع موظفي الامم المتحدة • ويرد موظفو صندوق الامم المتحدة للانشطة السكانية ، المدرجون تحت برنامج الامم المتحدة الانمائي في جدول لجنة التنسيق الادارية ، على نحو منفصل هنا ، وخصم عددهم من العدد الذي ذكرته لجنة التنسيق الادارية لبرنامج الامم المتحدة الانمائي وهو ١١٤٠ موظفا • ويشمل الرقم الخاص بعدد موظفي منظمة الصحة العالمية موظفي منظمة الصحة للبلدان الامريكية ، بينما يشمل الرقم الخاص بعدد موظفي مكتب العمل الدولي موظفي المركز الدولي للتدريب التقني والمهني المتقدم • وأرقام البنك الدولي هي الارقام الفعلية في ٣٠ حزيران / يونيه ١٩٨٤ •

( هـ ) يقوم مكتب خدمات المراجعة الداخلية للحسابات والادارة في الوكالة الدولية للطاقة الذرية بمهمة " تنسيق التقييم " كما أن الوكالة بها وحدة تقييم في ادارة التعاون التقني ، وشعبة لتقييم الضمانات ( بها ٢١ وظيفة من الفئة الفنية ) • وتشير بيانات وحدة التقييم المركزية في هذا الجدول الى الوحدتين الاوليين ، لا الى وحدة الضمانات ، التي لها عمل متخصص تقني الطابع للغاية يختلف اختلافا كبيرا عن عمل وحدات التقييم المركزية الاخرى في منظومة الامم المتحدة •

( و ) تبين التواريخ الواردة بين أقواس في حالة بعض المنظمات أن الوحدة المركزية قد أعيد تنظيمها فيما بعد على نحو ملحوظ •

( ز ) تشير النفقات المقدرة للوحدة المركزية أو وظائف الفئة الفنية الواردة بيـن قوسين الى النسبة المخصصة للتقييم من مجموع الموارد عندما يكون للوحدة مسؤوليات اخرى كذلك ، أي أن وحدة تكاليفها للفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ ، ٦٠٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة ولديها ثلاث وظائف من الفئة الفنية ، وتخصص نصف وقتها فقط لعملية التقييم ، ستظهر نفقاتها على النحو التالي " (٠٣) " و " (١٤) " •

( ح ) تعدّل سنوات الخبراء الاستشاريين لجعلها مقابلة لارقام وظائف الفئة الفنية المبينة ، أي أن ٤٨ شهرا من عمل خبير استشاري لاجراء عمل تقييمي أثناء الفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ استظهر على النحو التالي " ٢ " ، بمعنى سنتين من عمل خبير استشاري •

( ط ) الرموز الواردة في الاعمدة التالية هي :

● - منشأة لكل أو بعض أنشطة المنظمة

○ - يجري انشاؤها

— - لم تنشأ بعد

( ي ) يشير " التقييم الاوسع " الى تقييم لمجموعات من المشاريع ، أو مشاريع في منطقة أو بلد ، أو مشاريع تحت " موضوع " أو في قطاع أو برنامج قطري ، أو عمليات التعاون التقني •

(ك) تستخدم عبارة "تقييم خارجي" هنا بمعنى مزدوج • فهي تشير الى الدراسات التقييمية الرسمية التي يجريها أو يشترك فيها على نحو رئيسي خبراء استشاريون من الخارج أو مسؤولون من الدول الاعضاء ، أو ممثلون عن مجالس الادارة ، وتنشر هذه الدراسات أيضا كتقارير مقدمة الى مجالس الادارة لتنظر فيها • وهي بذلك تتناول أساسا تقييمات أوسع للبرامج والسياسة العامة بدلا من الاستعانة تكرارا بخبراء استشاريين أو مشاركة الحكومات المضيفة و/أو الحكومات المانحة في تقييم المشاريع داخليا أو على نحو منفرد •

(ل) تشير عبارة "مبادئ توجيهية للتقييم" الى المبادئ التوجيهية التي وضعتها المنظمة ذاتها لكل أو بعض برامجها ومشاريعها • وتشير عبارة "المبادئ التوجيهية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي" الى المبادئ التوجيهية التي تخضع لها المنظمة عندما تعمل بوصفها وكالة منفذة لمشاريع التعاون التقني الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي • ويمكن للمبادئ التوجيهية للتقييم التي وضعتها المنظمة ذاتها أن تكمل المبادئ التوجيهية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بعض الوجوه •

المرفق الثاني

محتويات التقرير الملازم JIU/REP/85/10

حالة التقييم الداخلي في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

من اعداد

ايرل د . سوم

وحدة التفتيش المشتركة

جدول المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
١	١ - ٤	مقدمة .....
٢	٥ - ٣٠	أولا - الأمم المتحدة .....
١١	٣١ - ٣٩	ثانيا - مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف) ..
١٣	٤٠ - ٤٥	ثالثا - مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) .....
١٥	٤٦ - ٥٢	رابعا - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) .....
١٧	٥٣ - ٦٠	خامسا - مركز التجارة الدولية الأونكتاد/ الغات .....
١٩	٦١ - ٧٠	سادسا - برنامج الأمم المتحدة الانمائي .....
٢٢	٧١ - ٧٧	سابعا - برنامج الأمم المتحدة للبيئة .....
٢٤	٧٨ - ٨٥	ثامنا - صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية .....
٢٦	٨٦ - ٩٢	تاسعا - مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين .....
٢٨	٩٣ - ١٠٠	عاشرا - منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة .....
٣٠	١٠١ - ١٠٨	حادي عشر - الوكالة الدولية للطاقة الذرية .....
٣٢	١٠٩ - ١١٥	ثاني عشر - منظمة الطيران المدني الدولية .....
٣٤	١١٦ - ١٢٢	ثالث عشر - الصندوق الدولي للتنمية الزراعية .....
٣٦	١٢٣ - ١٢٩	رابع عشر - منظمة العمل الدولية .....
٣٨	١٣٠ - ١٣٤	خامس عشر - المنظمة الدولية للملاحة البحرية .....
٤٠	١٣٥ - ١٤٠	سادس عشر - الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية .....
٤٢	١٤١ - ١٤٩	سابع عشر - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

المرفق الثاني ( تابع )

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٤٤	١٥٦ - ١٥٠	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ( اليونيدو )
٤٦	١٦١ - ١٥٧	الاتحاد البريدي العالمي
٤٨	١٦٩ - ١٦٢	برنامج الأغذية العالمي
٥١	١٧٨ - ١٧٠	منظمة الصحة العالمية
٥٤	١٨٤ - ١٧٩	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
٥٦	١٩٠ - ١٨٥	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
٥٨	١٩٨ - ١٩١	البنك العالمي

المرفقات

- المرفق الأول - بليوغرافيا مختارة من وثائق حديثة  
المرفق الثاني - موجز للتقرير المرافق JIU/REP/85/11