



Distr.  
GENERAL  
A/36/182  
15 April 1981  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH



الأمم المتحدة  
الجمعية العامة

الدورة السادسة والثلاثون  
البندان ١٠١ و ١٠٤ من القائمة الأولية\*

تخطيط البرامج

وحدة التفتيش المشتركة

التقرير الثاني عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة  
المعنون "التقرير الثاني عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/81/6).

• A/36/50

\*

81-10425

التقرير الثاني

عن التقييم في منظومة الامم المتحدة

من اعداد

ايرل د . سوم

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف

آذار/مارس ١٩٨١

التقرير الثاني

عن التقييم في منظومة  
الأمم المتحدة

من اعداد ليبرل د . سوم  
وحدة التفتيش المشتركة

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	<u>الموجز</u>
١	٦ - ١	أولا - مقدمة
٣	٢٧ - ٧	ثانيا - النهج
٣	٩ - ٧	ألف - توسيع نطاق النشاط
٤	١٤ - ١٠	باء - اختيار النهج
٦	٢٠ - ١٥	جيم - وحدات التقييم المركزية
٧	٢٧ - ٢١	دال - الشمول
١٠	٣٥ - ٢٨	ثالثا - ادماج نظام التقييم في عملية اتخاذ القرارات
١٣	٤٧ - ٣٦	رابعا - المنهجية
١٣	٤١ - ٣٧	ألف - مجالات الاتفاق
١٤	٤٧ - ٤٢	باء - مجالات المشاكل
١٧	٦٧ - ٤٨	خامسا - التنفيذية الاسترجاعية واعداد التقارير
١٧	٥٩ - ٤٩	ألف - التنفيذية الاسترجاعية الداخلية
٢٠	٦٧ - ٦٠	باء - تقديم التقارير لمجالس الادارة
٢٣	٨٩ - ٦٨	سادسا - الجهود التعاونية
٢٣	٧٦ - ٦٩	ألف - مع الحكومات
٢٥	٨٦ - ٧٧	باء - برنامج الامم المتحدة الانمائي

المحتويات ( تابع )

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٢٨	٨٩ - ٨٧	..... جيم - الأنشطة التعاونية الأخرى
٣٠	٩٨ - ٩٠	..... سابعا - تأييد التقييم
٣٣	١١٥ - ٩٩	..... ثامنا - الاستنتاجات والتوصيات
٣٣	١٠٥ - ٩٩	..... ألف - الاستنتاجات
٣٥	١١٥ - ١٠٦	..... باء - التوصيات

المرفقات

٤٠	.....	الأول - ثبت المراجع المختارة
		الثاني - المحتويات - JIU/REP/81/5 ؛
٤٤	.....	حالة التقييم الداخلي في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

## الموجز

وجد تقرير لوحدة التفتيش المشتركة عام ١٩٧٧ عن التقييم في منظومة الامم المتحدة ان الاهتمام وصل " مرحلة الانطلاق " . ويدل التقرير المرحلي هذا لعام ١٩٨١ على ان أنشطة التقييم موجودة في المنظومة على نطاق أوسع من ذي قبل . ومع ان تقدما كبيرا قد أُحرز ، الا انه لا يزال يتعيّن انجاز الكثير لضمان ترسيخ نظم التقييم الداخلي الجديدة أو المحسنة ولضمان استخدامها بالفعل لتقييم النتائج بعناية وتحسين البرامج .

وقد زاد عدد المنظمات ذات نظم التقييم الى اكثر من الضعف عما كان عليه عدد المنظمات المستقصاة عام ١٩٧٧ . ويعالج الفصل الثاني الاتجاه القوى نحو اعتماد التقييم الذاتي الكامل باعتبار النهج الاساسي ، نظرا الى اتساع مداه وسرعة تنفيذته الاسترجاعية وتدني تكاليفه . غير أن لدى معظم المنظمات وحدات تقييم مركزية صغيرة للغاية ( مكونة من عضوين أو أقل ) ، مما يعرّض تطبيق النظام للخطر .

ويبحث الفصل الثالث اهمية ادماج التقييم في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في مجهود شامل لتطوير الادارة . وقد أثبت التقييم بالفعل فائدته في تحسين تصميم المشاريع والبرامج . الا ان الروابط مع جوانب دورة الادارة الاخرى مازالت غير ثابتة .

وهناك بوادر اتفاق على ان منهجية التقييم يجب ان تنسجم مع حالات تنظيمية محددة ، وان تتركز بصفة واقعية على صيغ بسيطة وفعالة . ولكن الفصل الرابع يبين ان المنهجيات لم تتحدد جيدا الا عند مستوى البرامج فقط ، وانه مازالت هناك مغريات قوية لاعلاء شأن الاستعراض السطحي واعتباره " تقييما " .

ان معظم النظم على وشك ان تصل الان الى مراحل التغذية الاسترجاعية التقييمية واعداد التقارير ، التي يتناولها البحث في الفصل الخامس . وهناك حاجة لعليات تنفيذية استرجاعية داخلية منتظمة ، و " مصارف للذاكرة " ، واجراءات المتابعة . وقد لاقت التقارير الالوية المعروضة على مجالس الادارة استحسانا ، ويبدو أن تقديم تقارير جيدة عن التقييم يمكن أن يساعد على تبسيط اعداد التقارير عن الأداء الشامل .

ويستعرض الفصل السادس الاهتمام الشديد بازدياد التعاون مع الحكومات لتحسين أنشطتها التقييمية ، وهو ما ستدرسه وحدة التفتيش المشتركة بصورة مستقلة عام ١٩٨١ . وبعد استعراض مطوّل وعملية تشاور فيما بين الوكالات ، أصبح برنامج الامم المتحدة الانمائي كذلك على استعداد لمراجعة وتعزيز نظامه لمراقبة وتقييم المشاريع الميدانية .

ومن خلال تزايد التفهم والاستخدام الالوي الايجابي لنتائج التقييم ، على النحو المبين في الفصل السابع ازداد ما يلغاه التقييم من تأييد ، مع ان التأييد الشامل له لا يزال واهيا . ولا بد من انشاء نظم التقييم بصورة واضحة ، وأن تلتزم مجالس الادارة والادارة العليا والموظفون التزاما قويا بتحسين نوعية التقييم باطراد .

ويخلص الفصل الثامن الى ان نظم التقييم الداخلي احرزت نجاحا عاما في مرحلة الاختبار الاولى الحرجة التي تشمل الانشاء والتطوير ، وقد دخلت الان مرحلة ثانية حرجة ألا وهي مرحلة التنفيذ على نطاق واسع . ويتمثل التحدي الحالي في قيام المنظمات بتعزيز هذه النظم واستخدامها بفعالية . ومع ان تطوير نظم التقييم سيبقى تدريجيا ، فان السنوات القليلة القادمة ستكون حاسمة في تحديد قيمة التقييم في منظومة الامم المتحدة . ويوصي المفتش بأن تنظر المنظمات فيما يلي :

- ميزات الاخذ بنهج تقييم داخلي كامن ؛
- عدد كاف من موظفي التقييم لسد حاجات التوسع في تطبيق النظم ؛
- وضع خطط لشمول وتطوير نظام التقييم ، ومبادئ توجيهية بشأن علاقات النظم الادارية المتكاملة وتطويرها ، ومقاييس التقييم الاساسية ؛
- تحليل محدود للتقييم ، وآليات واجراءات المتابعة واعداد التقارير ؛
- التدابير الحالية والمقبلة لمساعدة أنشطة البلدان النامية في مجال التقييم ؛
- اجراءات برنامج الامم المتحدة الانمائي لتطبيق نظام منقح لتقييم المشاريع ؛
- برامج تدريب فعالة لدعم تطوير نظم التقييم .

ويلخص تقرير آخر ( JIU/REP/ 81/5 ) حالة التقييم الداخلي في ٢٣ من مؤسسات منظومة الامم المتحدة ، ويتضمن توصيات مقدمة الى بعضها .

## أولا - مقدمة

١ - التقييم عملية تحاول أن تحدد ، بأكبر قدر ممكن من الانتظام والموضوعية ، انطباق وفعالية وتأثير الأنشطة في ظل أهدافها . وتحاول نظم التقييم الداخلي أن تزيد الى أعلى حد فعاليتها أنشطة منظمة ما ، بتوفير بيانات تحليلية عن النتائج والتأثير والفعالية للأمانات والهيئات الحكومية الدولية ، من أجل تحسين البرامج في الحاضر والمستقبل . وتعطي هذه النظم أيضا مسؤوليات للهيئات الحكومية الدولية عن الاستخدام الفعال للموارد وتأثيرها تماما عاما لدى المنظمات بتقييم التجارب وتطبيق الخبرات المحرزة في عمليات المستقبل على اساس مستمر .

٢ - وكانت وحدة التفتيش المشتركة قد قدمت تقريرا عام ١٩٧٧ عن حالة التقييم في منظومة الامم المتحدة ( JIU/REP/77/1 ) (١) أشار الى انه بالرغم من ان المنظومة تنفق حوالي . . . . . ٢ من دولارات الولايات المتحدة سنويا ، وتخصص موارد هامة لعمليات التخطيط والبرمجة واعداد التقارير، فان التقييم الحقيقي لنتائج هذا العمل مازال محدودا للغاية ، بالرغم من اجراء عدة دراسات سميت بتصرف "تقييما" . وذكر التقرير انه بالرغم من أن بعض المنظمات تسير قدما نحو انشاء نظم تقييم داخلي ، فقد كان هناك افتقار عام الى مبادئ التقييم وأساليبه ، وعدد كبير من النهج والجهود . ومع ذلك اشار التقرير الى ان الاهتمام بالتقييم ، الذي ظل يزيد وينقص على نحو دوري في منظومة الامم المتحدة منذ الخمسينات ، وصل مرة ثانية الى "مرحلة الانطلاق" ، تواقبه تطلعات هامة - قد تكون مبالغا فيها - لما يمكن احرازه . وخلص التقرير الى أن للتقييم امكانيات هائلة لتحسين العمليات ، وان هناك حاجة لتقدم تدريجي نحو تقييم أكثر انتظاما .

٣ - وقد رأت لجنة التنسيق الادارية أن هذا التقرير المرحلي وتوصياته تعتبر نقطة بداية ممتازة لبذل جهد جاد متماك من أجل اعتماد التقييم وتطويره بصفة منتظمة ( E/1978/12 ) . وأشارت تعليقات لجنة التنسيق الادارية الى تعقيد وصعوبة التقييم ، والى ان تحسينه سيكون عملية تدريجية طويلة الاجل تتطلب عملا واستثمارا كبيرين . وقد خلصت لجنة التنسيق الادارية في تعليقاتها الى أنه لو حققت النتائج المحرزة الامال فسيكون لجهود التقييم الاضافية ما يبررها تماما . أما اذا كان الامر على خلاف ذلك ، فيتمتع على المنظمات أن تقرر جدوى استمرار هذه الجهود في نفس الاتجاه .

٤ - وقد اجرت وحدة التفتيش المشتركة خلال عام ١٩٨٠ استعراض متابعة لحالة التقييم في منظومة الامم المتحدة . واجريت سلسلة من المقابلات مع كبار الاداريين وخبراء التقييم وموظفي المنظمات لبحث حالة وهيكل وتقديم وعمليات ونتائج جهودهم التقييمية حتى ذلك الوقت . وقد استعرضت الوثائق والمبادئ التوجيهية وبيانات السياسة والتقارير . كما بحثت التقارير الحديثة الشاملة للمنظومة بأسرها ، وطلب الى المنظمات ابداء آرائها بشأن مسائل التقييم على صعيد المنظومة ، وتم الحصول على تعليقاتها على مشاريع التقارير الناتجة عن هذه الأنشطة .

(١) يتضمن الثبت الوارد في المرفق الاول بيانا كاملا بالوثائق المذكورة في هذا التقرير .

٥ - ويلخص هذا التقرير التقدم الهائل الذي احرزته معظم المنظمات خلال السنوات القليلة الماضية من اجل تطوير أو تحسين نظم تقييمها الداخلي . وقد حدثت عدة تطورات ايجابية ، وظهرت بعض النماذج المتميزة . هذا وما زال ميدان التقييم يواجه بعض المشاكل الهامة . كما ان النجاح النسبي الذي احرز حتى الان في انشاء نظم للتقييم يقود هذه المنظمات الان الى مرحلة حرجية تقتضي تطبيق هذه النظم على مدى واسع واختبار فائدتها العملية بشكل مباشر .

٦ - وتبحث الفصول القادمة هذه النماذج والمشاكل والامكانيات ، في نطاق المنظومة بأسرها . ويتضمن تقرير آخر ( JIU/REP/ 81/5 ) موجزات منفصلة ، كل منها في صفحة واحدة ، لحالة نظم التقييم الداخلي في ٢٣ منظمة ( يرد ذكرها في المرفق الثاني ) ، مشفوعة بالتوصيات في بعض الحالات . ويتضمن هذا التقرير ثبوتا بالوثائق الحديثة الصادرة عن المنظومة بأسرها ، ويمكن الاطلاع على ثبت بوثائق التقييم الخاصة بكل منظمة على حدة في الوثيقة JIU/REP/81/5 .



ثانياً - النهج

ألف - توسيع نطاق النشاط

٧ - ان التغيير الهام الذى طرأ على نشاط التقييم في منظومة الأمم المتحدة منذ عام ١٩٧٧ هو مجرد زيادة عدد المنظمات التي لديها نظم للتقييم . ففي حين شمل تقرير عام ١٩٧٧ بدراسته ١٣ منظمة ، اتسع نطاق تقرير عام ١٩٨٠ ليشمل ٢٣ منظمة ، واجريت المقارنة التالية بشأن الحالة المعممة :

نظم التقييم الداخلى

١٩٨٠	١٩٧٧	
١٢	٢	المنظمات التي لديها نوع من النظم
٥	٥	المنظمات التي لديها نظم في طريق الانشاء
٦	٦	المنظمات التي لا يوجد فيها أى نظام
٢٣	١٣	

٨ - وقد حدثت تغييرات تتجاوز هذه الأرقام الاساسية . ان اضافت المنظمتان اللتان كانتا توجد لديهما نظم عام ١٩٧٧ ( منظمة الأمم المتحدة للاغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ) ، اليها ابعادا هامة جديدة . كما ان اربعا من المنظمات الخمس التي شرعت في استحداث نظمها عام ١٩٧٧ ( منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ومنظمة العمل الدولية والأمم المتحدة ) سارت الآن قدما لتطبيقها ، في حين تخلفت واحدة منها عن تنفيذ خططها السابقة ( منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ) . اما الوكالة الدولية للطاقة الذرية ، وهي إحدى المنظمات الست التي لم يكن لديها نظام تقييم موحد عام ١٩٧٧ ( الوكالة الدولية للطاقة الذرية ، منظمة الطيران المدني الدولي ، المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية ، الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية ، الاتحاد البريدي العالمي ، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ) ، فتعمل الآن على استحداث مثل هذا النظام . كما ان عدة منظمات اخرى بحثت امكانيات التقييم في مجالس ادارتها . ومن المنظمات العشر التي اضيفت الى دراسة حالة الشمول في عام ١٩٨٠ ، شرعت ثلاث منها مؤخرا تدعم النظم الموجودة ( البنك الدولي ، برنامج الاغذية العالمي ، صندوق الأمم المتحدة للانشطة السكانية ) ، ووسعت واحدة منها نشاط نظامها على نطاق واسع ( مركز التجارة الدولية ) ، وقامت خمس أخرى بانشاء أو تطوير نظم ( برنامج الأمم المتحدة للبيئة ، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ، مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ، مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة ، مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ) ، وتدرس واحدة منها امكانيات التقييم ( مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ) . وتوجز الوثيقة JIU/REP/81/5 نشاط كل من هذه المنظمات .

٩ - أما المنظمات التي لم يكن لديها أو التي لم تستحدث نظم تقييم داخلي عام ١٩٧٧ فكانت الوكالات المتخصصة "الاصفر" ذات "المستوى الرفيع تقنيا". ويبدو أنها كانت لا تحتاج إلى تقييم نظرا إلى صغر حجمها وإلى الجهد الذي يتطلبه إنشاء مثل هذا النظام. ومع ذلك فإن دراسة عام ١٩٨٠ الاستقصائية بينت أن الوكالات "الصغيرة"، مثل مركز التجارة الدولية وبرنامج الأغذية العالمي وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، استحدثت نظم تقييم صادفت بعض النجاح، أو هناك بوادر مشجعة على أنها ستصادف النجاح في المستقبل، في حين ينظر غيرها من الوكالات الصغيرة في استحداث مثل هذه النظم. وعلاوة على هذا، يجري الآن في عدة أجزاء من منظومة الأمم المتحدة اختبار مختلف تقنيات ونهج التقييم المفيدة التي ليست باهظة التكاليف، أو معقدة أو بطيئة بالقدر الذي تخوف منه بعض مراقبي التقييم (انظر الأجزاء التالية). وتوحي هذه التطورات، إذا اقترنت بالانطباع بأن الوكالات المتخصصة الأصغر حجما أصبحت الآن أكثر دراية بعمل التقييم، وأكثر تقبلا لتقنيات التقييم البسيطة التي يمكن تكيفها مع احتياجاتها الخاصة، أن صغر حجم المنظمات يجب ألا يحول دون استحداث طريقة عملية للتقييم الداخلي لتحسين العمليات بل أنه قد يساعد على ذلك.

#### باء - اختيار النهج

١٠ - في تقرير لعام ١٩٧٩ عن المبادئ التوجيهية الأولية لنظم التقييم الداخلي (JIU/REP/79/2) بحثت وحدة التفتيش المشتركة فوائد ومضار أربعة نهج تشغيلية للتقييم الداخلي: (أ) التقييم الذاتي الذي يجريه من يضطلعون بالنشاط؛ (ب) تقييم "فرقة العمل" أو "الفريق المتساوي"، ويجريه فريق من الموظفين المختارين من مختلف جهات المنظمة، ويعملون بعض الوقت، أو على أساس مخصص؛ (ج) التقييم المركزي الذي تجريه وحدة من المختصين في التقييم؛ (د) التقييم الخارجي، ويجريه مستشارون يوظفون لهذا الغرض. وقد ذكر التقرير أن معظم نظم التقييم الداخلي قد تجمع بين هذه النهج، فتعكس بذلك القرارات الأساسية بشأن المركزية أو اللامركزية، ونطاق الشمول، ووقت التقييم والموارد المخصصة له، وإلى أي مدى سيكون هذا العمل عملية اشراكية.

١١ - ولعل أهم نمط برز في الدراسة الاستقصائية لعام ١٩٨٠ عن حالة نظم التقييم - وهو نمط يؤثر على المواضيع في جميع الفصول التالية - هو القبول المتزايد للتقييم الذاتي الكامن كمنهج أساسي في نظم التقييم الداخلي لمعظم المنظمات. إلا أن هذا الاتجاه لا يمثل أجماعا. ومع ذلك فإن كل الوكالات المتخصصة الكبيرة (منظمة الأغذية والزراعة، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة الصحة العالمية) والبنك الدولي، شددت على مختلف أنواع نظم التقييم الذاتي الكامنة باعتبارها العنصر الرئيسي أو حتى الراجح في نظم تقييمها الداخلي. وهنالك عدة منظمات أكبر وأصغر حجما تسير في نفس الاتجاه.

١٢ - وقد شددت هذه المنظمات على نهج التقييم الذاتي الكامن للأسباب العامة التالية:

(أ) أنه يمكن تصميمه، من الناحية النظرية على الأقل، ليغطي كافة مجالات نشاط المنظمة، بدلا من أن تكون تغطيته مقتصرة على عينة، كما هو الحال في النهج الثلاثة الأخرى.

(ب) انه يوفر عملية مستمرة من التغذية الاسترجاعية السريعة للبيانات ، عن الخبرات والنتائج المتكونة ، لمدراء البرامج والمشاريع الذين يحتاجون اليها بصفة خاصة لتكليف الاهداف واستراتيجية التنفيذ بسرعة ، ولتحسين الأنشطة في المستقبل .

(ج) ان يبسر ادماج التقييم ، كجزء عادي من دورة الادارة ، والتعزيز المتبادل للتقييم وللعمليات الاخرى في هذه الدورة ، وبالاخص تصميم المشاريع والبرامج ( انظر الفصل الثالث ) .

(د) انه عملية اشراكية يمكنها زيادة التزام واشتراك الموظفين بصورة مباشرة في النشاط التشغيلي المحدد ، وفي التركيز على تقييم النتائج .

(هـ) ان الاحتمال في ان تلقى نتائجه التي يفصلها المدراء المسؤولون في القبول والتنفيذ اكبر من تلك التي تفرض بواسطة عملية " تنظيمية " من الخارج ، أو من قبل غرباء يمكن تجاهل نتائجه بحثهم بدون تردد ، باعتبار أنها تمثل حكم اشخاص غير ملمين بالحالة الحقيقية للنشاط .

(و) انه يمكن تجميع نتائجه ، ولاسيما اذا ارتبطت بهيكل للميزنة البرنامجية ، من أجل تقديم اداة منتظمة للمعلومات واعداد التقارير عن العمليات الشاملة ، ونماذج النجاح ، والمشاكل التي تعترض التحسين في المستقبل ، وتحديد المجالات التي تتطلب تقييماً متعمقاً فيما بعد .

(ز) انه عندما يصبح جزءاً كامناً من الاجراءات الادارية العادية ، فانه يقلل كثيراً من التكاليف " المضافة " الناجمة عن نظام اكثر تعقيداً واتقاناً ، وهذا امر هام في فترة تمتاز بضغط المصروفات .

١٣ - ومع ان المنظمات تسلّم بعيوب التقييم الذاتي الكامن ، الا وهي الحاجة الى استخدام طرق تقييم مبسطة ، ومسالمة ما اذا كان بوسع الموظفين ان يقيموا عملهم تقييماً موضوعياً ، فان هناك اعتقاداً بأن أهمية هذه العوامل تتضاءل اذا قيست بالمنافع التي ورد ذكرها سابقاً والتي يمكن ان يحققها نظام التقييم الذاتي الكامن . ويمكن ان يكون هذا النظام العنصر الاساسي لنظام التقييم اذا عزز بطرق اخرى بالقدر الذي تحبذه المنظمات ، وفي حدود الموارد المالية المتاحة . ان مؤسسات منظومة الأمم المتحدة استعانت في بعض الأحيان بفرقة العمل وموظفي وحدة التقييم ، وجماعات الفريق المتساوى ، والخبراء الاستشاريين ، والبعثات المشتركة بين الوكالات ، والمؤسسات القومية ، وموظفي الحكومات المتبرعة ، والحكومات المضيفة ، واعضاء مجالس الادارة (أو اي فريق مختلط من هذه المجموعات) .

١٤ - ويمكن استخدام هذه النهج البديلة في عمليات التقييم التي تتطلب مجالاً اوسع ، او التي تتطلب معالجة عميقة . وعلى سبيل المثال ، فان تقييم البرامج أو السياسة على نطاق واسع ، وتقييم مجموعات من المشاريع ، وتقييم العمليات الادارية أو التنظيمية الممتدة في جميع أطراف المنظمات ، يكون أسهل على الخبراء الاستشاريين ، أو فرق العمل ، أو موظفي التقييم . ويضاف الى ذلك انه نظراً الى أن التقييم الكامن هو في الواقع تقييم " مستمر " للأنشطة الجارية أو التي انتهت ، فإن التقييم " اللاحق " ، الذي يقصد به تقدير التأثير بعد مرور عدة سنوات على الانجاز ، قد يتطلب استخداماً اكبر لوسائل التقييم الاخرى نظراً الى اتساع المجال ، والتعقيد ، وتوفير الموظفين . وسواء كان النهج يعتمد على التقييم الذاتي الكامن أو على نوع آخر ، فان فرصة توسيع المشاركة باشتراك جميع المجموعات المعنية هو اعتبار هام دائماً .

## جيم - وحدات التقييم المركزية

١٥ - ان جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لديها نظام تقييم داخلي (والعديد منها) الذي لديه أنشطة لتقييم التعاون التقني بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي ( لديها نوع من وحدات التقييم المركزي . وفي النظم التي تعتمد على تقييم ذاتي كامن ، تنحو هذه الوحدات الى تولي وظائف خدمة وتنسيق أساسا ، تكون فيها مسؤولة عن تطوير واختبار وسائل واجراءات التقييم ، ومساعدة ونصح الموظفين في مسائل التقييم ، وتنظيم دورات تدريبية ، والاشراف على سير النظام ، وتحليل بيانات التقييم ، والبقاء على اتصال بمجموعات التقييم والاستعراض داخل المنظمة وخارجها ، والاضطلاع بوظائف مختلفة في اعداد التقارير ، وربما اجرا بعض التقييم المباشر . وتضطلع الوحدات الموجودة في النظم التي ليس لديها جهاز تقييم ذاتي كامن ببعض المهام المذكورة اعلاه ، ولكنها تنفق في الغالب جزءا أكبر من وقتها في اجرا التقييم ، ودعم الخبراء الاستشاريين أو فرق العمل المشتركة في التقييم ، واداء بعض الوظائف الخاصة باعداد التقارير .

١٦ - وقد ذكر تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٩ عن الصائد التوجيهية الاولى ان وحدات التقييم يمكن : ( أ ) ان تلحق بكبار متخذي القرارات في المنظمات ؛ ( ب ) ان تدمج في أنشطة التخطيط والبرمجة ؛ ( ج ) ان تكون مشتركة مع وحدات خدمات ادارية ومالية . ومع انه لا يوجد اتجاه واضح في هذا المجال حتى الآن ، فان الوحدات الموجودة في شعب البرمجة أكبر منها في مكاتب الرؤساء التنفيذيين ، وما هو موجود منها في هذه المكاتب أكبر مما هو موجود في الوحدات الادارية والمالية . وجدير بالذكر ان الوحدات المدمجة في وحدات البرمجة هي أحدث الوحدات ، بينما توجد الوحدات التي انشئت منذ وقت اطول ، في معظم الاحيان ، في مكاتب الرؤساء التنفيذيين او في المكاتب الادارية والمالية . ويمكن الربط بين هذا والاتجاه الى التقييم الذاتي الكامن ( ان تعتبر صلات التنفيذية الاستراتيجية المباشرة اكثر أهمية من الاستقلال ) وكذلك الربط بينه وبين الاتجاه الجديد الى التركيز على البرمجة ( ان تعتبر صلات التنفيذية الاستراتيجية المباشرة بالبرمجة اكثر أهمية من صلاتها بالاستعراض الاداري والمجموعات المالية العادية ) .

١٧ - وتعتبر وحدات التقييم المركزي أيضا " مراكز تنسيق " في نظم التقييم الداخلي ، وتعتبر في النظم المستخدمة للتقييم الذاتي الكامن " كعجلة موازنة " مركزية للمراقبة والتنسيق من اجل ضمان نوعية وحسن أداء النظام بأسره . الا انه يبدو ان الصلات في العديد من المنظمات ، بين وحدة التقييم ومختلف الوحدات اللامركزية للبرامج والتشغيل ، والمكاتب الميدانية ، ومجموعات الاستعراض الاداري وحتى العمليات الاخرى في الدورة التنظيمية لا تزال غير واضحة أو مكتملة . وانا كان الأمر كذلك فانه يعني ان وحدات التقييم المركزي ما زالت " مقهمة " في الكيان الحالي بشكل متقلب غير مستقر ، ولم تصبح بعد جزءا أساسيا فعلا من عملية ادارة المنظمة . وسنعطي هذه المشكلة الهامة مزيدا من الاهتمام في الفصل الثالث .

١٨ - ومع ذلك فلعل اكثر ما يلفت النظر في وحدات التقييم المركزي هو صغر حجمها بشكل نسبي ومطلق معا . وانا استثنينا البنك الدولي ، فان عدد الفنيين الذين يعملون طول الوقت في نشاط نظم التقييم يقرب من ٦٠ شخصا فقط . ويمثل هذا جزءا من واحد في المائة من الـ ١٨ ٥٠٠ فني العاملين في ٢٢ منظمة ومن الـ ٣ ٦٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠ دولار ، وهو مجموع ما تنفقه هذه المنظمات

( ارقام عام ١٩٧٩ ) . وحتى بعد احتساب تكاليف الخبراء الاستشاريين ، والبعثات ، وموظفي الدعم ، واشترك موظفين آخرين في التقييم (بصفة عامة كجزء من اعمالهم الادارية العادية) ، فاننا نجد هذا لا تتعدى نسبة صغيرة جدا من الموارد المخصصة لتحديد نتائج مشاريع وبرامج المنظمات بصورة منتظمة . ويتعارض هذا أيضا مع المخاوف المنوه عنها سابقا بأن نظم التقييم الداخلي قد تكون معقدة وباهظة التكاليف .

١٩ - ومع ان المنظمات كانت واقعية للغاية وواعية للتكاليف في تطوير نظم التقييم حتى الآن ، فقد وصلت الى نقطة حرجية في قياس المنافع بالتكاليف . فليس لدى أكثر من نصف المنظمات ما يزيد على وقت موظفين اثنين أو موظف واحد أو جزء من وقت موظف واحد . وهذا الحد الأدنى من موارد الموظفين يمكن ان يسمح باستحداث نظام تقييم داخلي واختبار صلاحيته في المراحل الأولى . ولكن كثيرا من النظم أصبحت الآن على استعداد للمضي في الوظائف الأساسية المستمرة التي تشمل التدريب على التقييم ، ومراقبة النظم ، وتحليل البيانات ، والوظائف العامة للدعم والمشورة ، وأعداد تقارير عن نتائج التقييم ، وفي كثير من الحالات الاشتراك المباشر في دراسات فردية للتقييم . ان هذه المهام تتطلب عملا باهظا ، ولا سيما في نظم التقييم الكاملة . ويبدو ان هناك حاجة كذلك الى توازن انسب في بعض المنظمات بين توفير الموظفين من أجل البرمجة والميزنة والخدمات الادارية ، ووظائف التقييم .

٢٠ - ولا يمكن تطبيق نظم التقييم الداخلي بالكامل وجعلها تعمل بكفاءة دون تعزيز وحدات التقييم بشكل يتناسب مع مسؤولياتها عن تنفيذ النظام في الحاضر والمستقبل ، والأفضل ان يتم ذلك بواسطة إعادة توزيع الموظفين . ويمكن ان يوفر التقييم منافع كبيرة لتحسين العمليات في المنظمات . ولكن اذا استمرت القيود الشديدة الحالية على جانب التكاليف ، في عملية قياس المنافع بالتكاليف ، فقد لا يتحقق معظم هذه المنافع أبدا .

#### دال - الشمول

٢١ - وهناك اعتبار هام آخر في اختيار وتطبيق نهج التقييم ، ألا وهو نوع ومدى شمول التقييم الذي يوفره . فالمنظمات التي تفضل التقييم الذاتي الكامن تختار شمولاً أوسع ذات طابع أقل عمقاً وتكلفة ، بينما تعكس المنظمات التي تفضل التقييم المركزي هذا النهج . وهناك منظمات تحاول خلق بعض التوازن بين الأمرين . ويشمل قرار الشمول كذلك مجموعة أخرى من الاسئلة المترابطة .

( أ ) هل ينبغي ان ينصب التشديد على تقييم المشاريع والبرامج والاجراءات الادارية والدعمية ، أم على السياسات ، وكيف يكون الجمع بين هذه الاشياء ؟

( ب ) ما هو الجمع أو التشديد الصحيح الذي يجب ان يعطى لتقييم الأنشطة الميدانية بالقياس الى الأنشطة الاقليمية أو الجارية في المقر الرئيسي ؟

( ج ) ما هي القيمة بالدولارات من التكاليف الاجمالية التي يجب ان تكون عندها " نقطة القطع " ، وهي النقطة التي تعتبر الأنشطة ، متى هبطت عنها ، أقل شأنًا من أن تستحق التقييم ؟

( د ) ما هي نسبة مجهود التقييم التي يجب ان تخصص للتقييم " المستمر " للأنشطة الجارية تنفيذها ، وأي نسبة لتقييم الأنشطة التي تم تنفيذها ؟

(د) الى أى مدى يجب ان يكون التقييم "كامنا" كمنصر قياسي للأنشطة ، وهل يتم هذا التقييم على فترات محددة بانتظام ، أم على مراحل اساسية مثل منتصف فترة التنفيذ ، أم قبل أن تبدأ مرحلة جديدة ؟

(و) هل هناك ضرورة لاستحداث نموذج دوران يسمح بشمول اختبارى لكافة انواع الأنشطة الرئيسية خلال فترة محددة ، أم هل يجب تنظيم التقييم على اساس مخصص لمواجهة المشاكل وتلبية الحاجات وطلبات الادارة العليا ، أو مجالس الادارة ؟

(ز) كيف يمكن التوفيق بين التقييم والعمليات الاخرى مثل الاستعراض الثلاثي للمشاريع ، او التقارير النهائية المطلوبة ، أو بينه وبين الدراسات التي تجريها وحدات خدمات التنظيم الادارى أو التفتيش العام ؟

(ح) ما هي الاولوية الواجب اعطاؤها لجهود التقييم المشتركة مع المؤسسات الاخرى في منظومة الأمم المتحدة أو الدول المضيئة أو الحكومات المتبرعة ؟

٢٢ - ان مدى وتكوين شمول التقييم في منظومة الأمم المتحدة غير واضحين في الوقت الحاضر . وعلى سبيل المثال ، فان بعض المنظمات تعتبر تقييم المشاريع كالحجر الاساسي لبناء نظام ، بينما تفضل منظمات أخرى تقييم البرامج ؛ وتهتم بعض المنظمات اهتماما شديدا بجهود التقييم المشتركة ، بينما تفضل منظمات أخرى البدء في استحداث نظم خاصة بها . وتشدد بعض المنظمات على تطويع التقييم على المستوى الميداني ، بينما تبدي منظمات أخرى اهتماما بالغا بالأنشطة الجارية في المقام .

٢٣ - وهناك مشكلة هامة أخرى ذات صلة ، الا وهي مشكلة الربط بين مختلف أنشطة المنظمات هذه كي تكون نظام تقييم داخلي شاملا ومنظما . وبوجه خاص ، يختلف المجالان الرئيسيان للمشاريع الميدانية وبرامج المقر الرئيسي اختلافا كبيرا فيما يتعلق بالمنهجية والاحتياجات من الموظفين والموارد ، وآليات التشغيل ، والتغذية الاسترجاعية ، والعوامل الاخرى ذات الصلة . ومع انه يجب معالجة هذين المجالين بشكل مختلف ، فانه لا بد كذلك من الربط بينهما بشكل موضوعي متماسك . ولم تحقق معظم المنظمات حتى الآن تقدما كبيرا في هذا المجال ، سواء بشأن البرمجة أو التقييم . ولكن هذه مسألة أخرى تتعلق بالمنهجية وبالمفهوم وتحتاج الى التطوير بالممارسة .

٢٤ - ان هذا التنوع مناسب حيث تكيف كل منظمة التقييم مع هيكلها الذاتي وسياساتها وحاجاتها ومواردها ، وتستخدم منهجا اختباريا تدريجيا عند توسيع نظامها التقييمي . وما زال بعضها في المراحل الاولى من تصميم النظام . وكثير من النظم الارسخ قدما تشدد على الحاجة الى تطبيق عمليات التقييم بمرونة لمواجهة الحاجات الناشئة ، بدلا من تطبيق خطة عمل صارمة للغاية . وحتى المنظمات التي قررت العمل بالتقييم الذاتي الكامن ، او التقييم بواسطة الوحدة المركزية ، باعتبار ذلك العنصر الاساسي في نظمها ، ما زالت تنظر في الطرق التي يمكن بها زيادة هذا الشمول ومداهما ، اذا ارادت هذه الزيادة وتوفرت لها الموارد لذلك .

٢٥ - ان النموذج الحالي الذي يكتنف خطط الشمول واستراتيجيات التقييم يجعل من العسير ، مع ذلك ، تقدير تقدم نظام التقييم الداخلي ، وهو الامر الذي يحاول هذا التقرير انجازه . وانما

كان لوسائل التقييم ان تتبع اهتماماتها الاصلية بمقارنة المنجزات بالأهداف ، عندئذ يتطلب "تقييم التقييم" وضع الأهداف المرحلية وخطط عمل هذه النظم بعناية حتى يمكن بصفة دورية تقييم تقدم النظم صوب تحقيق النتائج المرجوة .

٢٦ - وليس لدى معظم المنظمات الآن سوى خطة عامة ، قد تكون غير محددة أحيانا ، لتطويع التقييم ، ورصد الاموال اللازمة لذلك ، مما أدى الى عرقلة التقدم . ويمكن تعزيز النظم بصفة أكثر استعجالا اذا وضعت خطط محددة لها ورصدت الاموال المطلوبة وانعقد الاتفاق على ذلك . ولا بد لكل منظمة من تقديم خطط مرحلية محددة بشأن نظمها التقييمية الى مجلس ادارتها . ويجب ان توضح هذه الخطط ، في جملة أمور ، الأهداف المحددة ، والشمول المطلوب تحقيقه ، والجمع بين النهج التي سوف تستخدم ، والصلات بالعمليات التنظيمية الاخرى ، والنتائج المرتقبة ، والموارد المطلوبة . ويتعين على المنظمات التي لديها ميزانيات برنامجية اذماج شمولها التقييمي وخططها الانمائية في تلك الميزانيات ، بموجب التوجيه الرسمي الوارد في الخطة المتوسطة الاجل . ولا بد للمنظمات الاخرى من اعداد خططها التقييمية لتغطية فترة او أكثر من فترات ميزانيتها .

٢٧ - ويتعين بعد ذلك استعراض خطط التقييم هذه ونتائجها بصفة دورية . ولكن ، اذا راعينا طبيعة التقييم المتطورة ، وامكانياته للتأثير البناء على كافة نواحي عمل المنظمة ، فقد تستنسب مجالس الادارة توجيه عناية خاصة ، طوال عدة سنوات ، لشمول التقييم ، وان تستخدم كذلك نتائج التقييم كجزء من استعراضها العام لتخطيط البرامج وتنفيذها . وقد تراعي هذه الهيئات ايضا ان يطابق شمول خطة التقييم المجالات التي تحظى باهتمامها .

### ثالثاً - ادماج نظام التقييم في عملية اتخاذ القرارات

٢٨ - من أصعب المشاكل التي تواجهها نظم التقييم الداخلي الجنوح الى اعتبارها اسلوب تنظيم ادارى قائما بذاته لا يحتاج الى أكثر من أخذ أية منظمة به لاحداث تحسين سريع في العمليات . والواقع أن التقييم هو مرحلة واحدة - وان كانت مرحلة هامة - في الدورة الأساسية للإدارة . وبالتالي فإنه لا يمكن أن يحدث أثره التام الا اذا أصبح جزءاً من التزام مستمر بتطوير وتحسين نظام الادارة الشامل . وقد حوى تقرير لجنة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٩ عن المبادئ التوجيهية الأولية للتقييم ( JIU/REP/79/2 ) ، فصلاً يناقش هذه العلاقة .

٢٩ - وقد شددت معظم المنظمات على أهمية ادماج نظمها للتقييم الداخلي في العملية التنظيمية لاتخاذ القرارات . بيد أن المنظمات التي تعتمد بصورة أساسية على أسلوب التقييم الذاتي تجد في طابعه الكامن ما يعينها في هذه العملية ، في حين أن المنظمات التي تركز على اتباع منهج تقييم مركزي مستقل يعيقها الى حد ما الابتعاد الذي فرضته على نفسها عن العمليات الأخرى . وقد اتبعت المنظمات بصورة عامة ، في محاولة تطوير مبدأ الادماج ، واحدة من الاستراتيجيات الأربع التالية :

( أ ) تعزيز مختلف العمليات مثل التصميم والرصد والبرمجة بوصفها شروطاً مسبقة ضرورية قبل الاخذ بنظام التقييم ( كما فعل مكتب العمل الدولي ، والأمم المتحدة ، ومؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة ) ؛

( ب ) الشروع في تصميم نظام التقييم والأخذ به ، مع الاهتمام في الوقت ذاته باقامة صلات بالأجزاء الأخرى من عملية اتخاذ القرارات ؛

( ج ) تكييف وتحسين الصلات فيما بين العناصر المختلفة الموجودة بالفعل ( كما فعلت منظمة الأغذية والزراعة ومركز التجارة الدولية ) ؛

( د ) وما هو أكثر طموحاً من ذلك التسليم بالتقييم واجرائه فقط بوصفه جزءاً لا يتجزأ من جهد متواقت وشامل لتطوير الادارة ( كما فعلت منظمة الصحة العالمية ) .

٣٠ - وفي حين أن منظمات عديدة قد تحبذ أن يتوفر لديها الالتزام والدعم اللازمين لاتباع استراتيجية منظمة الصحة العالمية ، أو المقومات المحددة من قبل لعمليات التكييف كما حدث في منظمة الصحة العالمية ومركز التجارة الدولية ، أو المراحل التمهيديّة التي استخدمتها مكتب العمل الدولي والأمم المتحدة ومؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة ، جنحت معظم المنظمات الى الأخذ بمنهج التقييم والصلات ( ب ) ( استجابة لمتطلبات اتخاذ تدابير لوضع نظام تقييم داخلي . بيد أنه أياً كان النهج الذي أتبع ، فإن الصلات المتبادلة اتضحت بسرعة على ما يبدو . فمن شأن التقييم بتشديده على النتائج المحرزة والترتيب المنظم للأنشطة والدروس المستفادة من الخبرة ، أن يعزز عمليات اتخاذ القرارات الأخرى ؛ ولكن يمكن لهذه العمليات بدورها أن تعزز الى حد كبير أيضاً فعالية أنشطة التقييم اذا ما ربطت بها .



٣١ - ونظرا للتنوع الشديد في حالات التقييم في المنظمات وكونها في الغالب لاتزال في مرحلة تنفيذ مبكرة ، لا يزال من المتعذر تقديم موجز للروابط بالمراحل الأخرى لعملية اتخاذ القرارات الا على أساس تقريبي . غير أن الملاحظات الأولية التالية تبدو منطبقة .

( أ ) التخطيط : سوف يوسع نطاق التقييم في عدد من المنظمات ليشمل في نهاية المطاف عملية التخطيط المتوسط الأجل ووضع الاستراتيجيات والسياسات ، غير أنه لم يكن له حتى الآن تأثير يذكر على هذا المستوى .

( ب ) البرمجة : ترتبط البرمجة ارتباطا وثيقا - من الناحية النظرية على الأقل - بعملية البرمجة الجارية ، وعلى هذا المستوى قد تجد أكبر استخدام طويل الاجل لها . وبصفة خاصة ، يتيح الاخذ بعملية ميزنة برنامجية فعالة اطارا مفيدا للغاية لتجميع وتطبيق نتائج التقييم على نحو منظم و " المبيت " ، في حين أن انعدام أو ضعف هذا الاطار يؤدي الى تعقيد سير التقييم وتعقيد التغذية الاسترجاعية الناجمة منه . فكما ذكر في الفصل الثاني ، هناك حاجة شديدة أيضا الى ايجاد روابط برمجة وتقييم بين المشاريع الميدانية وبرامج المقر ، وهذا مجال كان التقدم فيه بطيئا .

( ج ) التصميم والصيافة : لعل الاثر المباشر الى أقصى حد الذي احدثته جهود التقييم التي أجريت في منظمات عديدة حتى الآن هو التغذية الاسترجاعية للمعلومات المتعلقة بنقاط الضعف في تصميم المشاريع والبرامج . فهناك حاجة ماسة الى تصميم أفضل وبيانات أوضح بالاهداف والى مؤشرات للتقدم والى تعاقب في التنفيذ أكثر منطقية وانتظاما من أجل زيادة فعالية المشاريع والبرامج وتيسير تقييمها على حد سواء .

( د ) الرصد والتنفيذ : يطلق نظام جيد للرصد ( الاشراف المستمر على العمليات لكفالة تطابقها مع خطط العمل ) مقال التقييم للتركيز على النتائج وأنماط التجربة ، في حين أن نظاما سيئا للرصد يغرق التقييم في سيل من التفاصيل المتعلقة بالمدخلات والتنفيذ . وفي الوقت الحاضر يبدو أن ثمة ارتباكاً وتداخلاً بين الوظيفتين وضرورة لتحسين طرق الرصد دعمًا للعمل التقييمي .

( هـ ) نظم المعلومات الادارية : يعتمد التقييم على نظام المعلومات الادارية للحصول على البيانات الاساسية كما يمكن له أن يزود النظام بهذه المعلومات . وتعكف المنظمات الكبرى في الوقت الحاضر على وضع مثل هذه النظم ، في صورة معلومات تجهز بالحاسبة الالكترونية (الكومبيوتر) بصفة عامة ، وعلى جعلها اقل تعقيدا وأكثر قدرة على انتاج البيانات الآتية مما هو الحال في الوقت الحاضر .

( و ) الاستعراض : توجد لدى جميع المنظمات وحدات مختلفة ينبغي لها أن تستخدم نتائج دراسات التقييم وأن تقدم بيانات للتقييم على حد سواء . وتوجد لدى المنظمات الكبرى على وجه الخصوص جميع الوحدات التالية : مراجعو حسابات خارجيون وداخليون ؛ ودوائر مركزية للتنظيم الاداري ؛ ووحدات للبرمجة والميزنة ؛ وأفرقة عمل خاصة وهيئات استشارية ؛ ولجان معنية بالشؤون المالية أو الادارية تابعة لمجالس الادارة . وفي الغالب لا يوجد تمييز واضح بين المسؤوليات وجهاز الاستعراض المتكامل فيما بين الوحدات المختلفة .

( ز ) اعداد التقارير : يبدو أن نظم التقييم الداخلي ، بتشديد ها على توفير التغذية الاسترجاعية للنتائج للمستخدمين بصورة فعالة ، تؤدي دورا هاما للغاية في عمليات اعداد التقارير ( كما تناقش باسهاب في الفصل الخامس ) .

( ح ) المتابعة : ان العنصر الرئيسي في نهاية دورة الادارة هو المتابعة التي تضمن أن الاجراءات الملائمة قد اتخذت ، بما في ذلك تطبيق نتائج التقييم . ويبدو أن هناك اتفاقا عاما على أن المتابعة لاتولى حاليا ما يكفي من الاهتمام والتشديد .

٣٢ - ان هذه العملية الأساسية لاتخاذ القرارات تشكل - أو ينبغي أن تشكل - نظاما موحدًا يقوم على التعاون - أي نظاما تؤدي فيه التدابير التعاونية بين العناصر المكونة له الى كمال اجمالي اقوى من أي عنصر منفرد من عناصره . وفي هذه العملية يأتي الاسهام الاكبر من عنصر التقييم بتركيزه على النتائج والنوعية في كامل عملية التعاقب المنظم . وثمة تطور يدعو الى التفاؤل يتمثل في العدد المتزايد للحالات التي تثار فيها أسئلة وتقرح طرق لتقوية وايضاح اشكال وعمليات عناصر التقييم والميزنة البرنامجية والرصد واعداد التقارير وغيرها من العناصر .

٣٣ - وفي الوقت ذاته ، يبدو أن ثمة قنوطا وقلقا كبيرين ازاء الصعوبات التي تصادف في وضع الأسس اللازمة لروابط ثابتة وفعالة وتغذية استرجاعية بين التقييم والعناصر الأخرى . وهناك أسباب مختلفة لذلك . فبالرغم من التقدم الكبير الذي أحرز خلال السنوات الأخيرة في مجال الميزنة البرنامجية ، فإن من الجائز أن ثغرات خطيرة لاتزال توجد في مجال البرمجة . كما جاء في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٨ من البرمجة والتقييم في الأمم المتحدة (JIU/REP/78/1) فوحدهات التقييم الصغيرة والجديدة في العديد من المنظمات لم تحقق بعد نفوذ العديد من الوحدات والعمليات الاطول عمرا والاكبر حجما في نظام الادارة . والعديد من نظم التقييم لم يتح لها بعد الوقت الكافي لوضع كامل طائفة النهج والاشكال اللازمة لتعزيز العناصر الأخرى والتفاعل معها ( انظر الفصل الخامس ) .

٣٤ - وفي عام ١٩٨٠ عقدت اللجنتان الاستشاريتان التابعتان للجنة التنسيق الادارية ، وهما اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الموضوعية واللجنة الاستشارية المعنية بشؤون البرنامج اجتماعا مشتركا بشأن التقييم . ولوحظ في ورقة مناقشات ( ACC/1980/OPPG/2 ) ، أن من بين العوامل الرئيسية التي تسهم في مشاكل التقييم الحرجة حالات اخفاق نظام الادارة العام في النص على " شروط مسبقة تقنية " للتقييم ، وعدم كفاية ايضاح الادوار والمسؤوليات فيما يتعلق بالتقييم ، والتوقعات غير الواقعية للتقييم بوصفه دواء لكل العلل التنظيمية ، والاخذ بنهج " تدريجي " للتقييم بدلا من اعتباره جزءا من استراتيجية ادارية عامة لزيادة نوعية وأهمية أنشطة المنظمة .

٣٥ - ان التقييم هو اداة ادارية ولكنه جزء من كل . فاذا ما استخدم على الوجه الصحيح ، استطاع ان يتيح تغذية استرجاعية كبيرة لتحسين وايضاح وتعزيز العناصر الأخرى في عملية اتخاذ القرارات ، بينما يتقوى هو بدوره - وهناك حالات مختلفة تحدث فيها بالفعل هذه العملية المفيدة للجميع داخل مؤسسات منظومة الامم المتحدة .

### رابعاً - المنهجية

٣٦ - اشتمل تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٩ من المبادئ التوجيهية الأولية لنظم التقييم الداخلي (JIU/REP/79/2)، على فصل جامع شامل الى حد ما للاختبارات المنهجية . ولاحظ التقرير العوامل التي تعيق استخدام طرق وتقنيات التحليل الاكثر دقة داخل الامم المتحدة وناقش الالهية الخاصة لصياغة الاهداف صياغة جيدة ، والمشاكل التي تواجه في صياغتها من الناحية العملية ، وامكانية وضع مؤشرات جيدة كجزء حيوي من عملية التقييم . ومرض التقرير قائمة أولية بمستويات التقييم تتراوح من المستوى البسيط الى المعقد للغاية ، وتتناول بالدراسة التحديات التي تنطوي عليها زيادة تطوير واختيار وتقدير طرق وتقنيات التقييم . ويناقش هذا الفصل أنماط الاتفاق والمشاكل الحالية الرئيسية بوصف ذلك تكميلاً للمناقشة التي دارت في عام ١٩٧٩ .

#### ( أ ) مجالات الاتفاق

٣٧ - يبدو أن ثمة اتفاقاً كبيراً بين لجنة البرنامج والتنسيق ، ولجنة التنسيق الادارية ، ووحدة التفتيش المشتركة ومختلف مجالس ادارة المنظمات على وجود حاجة داخل منظومة الامم المتحدة الى مبادئ ومبادئ توجيهية مشتركة بشأن التقييم ، ولكن مما يحد من انطلاق هذا الجهد اختلاف السياسات والهياكل وميادين النشاط وطابع عمليات المنظمات . وقد بينت عدة سنوات من المناقشات وجود اهتمام باستمرار التعاون بغية وضع هذه المبادئ والمبادئ التوجيهية تدريجياً ضمن نهج من يسلم بتنوع الاحتياجات التنظيمية . ولهذا كان القصد من قائمة مصطلحات التقييم الخاصة بوحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/78/5) ، والمبادئ التوجيهية الاوليّة (JIU/REP/79/2)، أن تكون بمثابة اطار توجيهي مشترك مريض وأن تشجع على المضي نحو حالات تفاهم مشتركة بشأن التقييم ، مع تنقيحها في المستقبل باكتساب الخبرة . وحظي هذان التقريران بتأييد عام من قبل لجنة التنسيق الادارية ومجالس ادارة بعض المنظمات التي نظرت فيهما .

٣٨ - وهناك مجال ثان لاتفاق آخذ في البروز يتناول مستوى منهجيات التقييم ، ففي التعليقات التي أبدتها لجنة التنسيق الادارية عام ١٩٧٩ على المبادئ التوجيهية الاوليّة المقدمة من وحدة التفتيش المشتركة ، وافقت اللجنة تمام الموافقة على ان العديد من المشاكل والعقبات يحول دون الانتفاع التام داخل المنظومة بمنهجيات أكثر تطوراً ، وعلى أنه ، ففي معظم الحالات ، قد لا يكون بالامكان اجراء تقييم " مثالي " أو " مستصوب " في المستقبل القريب ( A/34/271/Add.1 ) .

٣٩ - وتبين الدراسة الاستقصائية التي أجريت عام ١٩٧٨ لنظم التقييم الداخلية في المنظمات أنه يوجد تأييد واسع النطاق نسبياً لهذا النهج الواقعي ، اذ ليس ثمة من يشعر بارتياح حقيقي لنوعية المنهجية الحالية . بيد أن التشديد ينصرف في الوقت الحاضر عن تقنيات ونظريات

التقييم المعقدة الى أشكال عامة بسيطة ولكنها فعالة للتقييم الذاتي الكامن الذي يقدم بيانات واضحة بالاهداف ، وتصميم أفضل للمشاريع والبرامج ، وتطوير للمؤشرات . والاهتمام العام الآن ينصب على تصميم المنهجيات الاساسية وعلى اختبارها ، وتكييفها تدريجيا وتحسينها وتعميمها لاغراض الاستخدام واسع النطاق .

٤٠ - ومما يسر هذا النهج الواقعي عوامل التغذية الاسترجاعية للتقييم الذاتي الكامن القائمة على مراعاة التكلفة والمشاركة والتشغيل السريع ، وما يتصل بها من اعتقاد بأنه يجب أن يكون التقييم بسيطاً ومفيداً مباشراً الفائدة قدر الامكان لا أن يكون محملاً بوعود لا يستطيع تحقيقها ؛ وبأنه ينبغي أن تكون تكلفة المنهجيات والنتائج التي تحرزها معقولة ومفهومة لمستخدمي التقييم . ويتسم النهج الواقعي أيضا بمزية المرونة : فالتقييم الذاتي الكامن في أي نظام يعتبر بصورة عامة العنصر الاساسي الوحيد الذي يمكن أن تضاف اليه تدريجيا عناصر تقييم أكثر تطورا التي الحد الذي ترى المنظمات أنه مجد من حيث التكلفة .

٤١ - ومع ذلك فان منهجية التقييم " الملائمة " هي سلاح ذو حدين . فاذا كان التقييم مفرد التكاليف ومضيئاً للوقت ومعقداً من الناحية العلمية ، فانه لن يكون مقبولا ولن يستخدم في تحسين العمليات . وكذلك اذا كان التقييم متقلبا الى حد مفرد أو رديء النوعية ، فان النتائج المثبطة ذاتها سوف تحدث . ويتجلى الكفاح المستمر من اجل ايجاد المعايير المنهجية الملائمة والفعالة في الوقت الحاضر في مجالين رئيسيين من مجالات المشاكل ، ترد مناقشتهما أدناه .

### باء - مجالات المشاكل

٤٢ - المشكلة الاولى تثيرها ضرورة تصميم نظم التقييم بالتدرج على أنشطة تنظيمية أكبر عدداً وأوسع نطاقاً . ففي الوقت الحاضر ينصب الجزء الأكبر من الجهد المبذول في مجال تصميم وتنفيذ منهجيات التقييم على مشاريع التعاون التقني في الميدان . ويثير ذلك في حد ذاته تحدياً منهجياً كبيراً في مجال العمل على ايجاد مزيج من الدقة الموضوعية والبساطة من اجل تحقيق تطبيق واستخدام واسع النطاق ، عادة على يد موظفين غير متخصصين . ومع انه يبدو أن التقدم الذي أحرز على هذا المستوى مرض الى حد ما ، الا أنه لا تزال توجد تحديات اضافية كبيرة .

( أ ) وتظهر مختلف جهود التقييم التي بذلت على مستوى البرنامج داخل المنظومة صعوبة تركيز الاهتمام بصورة حادة على النتائج بسبب اتساع نطاق النشاط ، وغموض المقاصد وعدم وجود أهداف محددة زمنياً ، وبسبب الشك في التماسك المنطقي " للبرنامج " في كثير من الاحيان .

( ب ) ان وضع طرق ملائمة للمساعدة في الجهود التي تبذلها الحكومات على الصعيد الوطني ودون الوطني تتعقد بصورة خاصة بسبب اختلاف النظم والقدرات الادارية المعنية .

( ج ) لم يتم انجاز الكثير بعد في مجال تقييم عمليات الدعم والعمليات الادارية .

(د) ان تقييم السياسات والاستراتيجيات ، ولعله المستوى الاوسع نطاقا والاكثر صعوبة ، عملية بالكاد بدأت . غير ان أنشطة من قبيل تلك المبدولة بالاقتران بالعهود الانمائي الثالث قد تتطلب في نهاية المطاف مثل هذه التقييمات من قبل الوكالات .

(هـ) وقد تشير الأنشطة الأخرى مثل البحث ، والمفاوضات ، والمؤتمرات ، ووضع المعايير ، مشاكل معقدة في مجال التقييم .

(و) ان ازدياد الاهتمام بعمليات التقييم عبر القطاعي الذي تشترك في اجرائها عدة منظمات يثير تحديات تتمثل في مجال المنهجيات العامة الملائمة .

(ز) ومع انه يجري احراز بعض النجاح في تقييم النتائج ، وتقييم أهمية وفعالية الأنشطة ، وفي تقييم أثرها ، خاصة عن طريق الدراسات التي يكون قد مر على انجازها عدة سنوات ، لا يزال هنالك عمل هائل ومعقد لم يتم حتى الآن حتى التطرق اليه .

٤٣ - وأعرب الموظفون في عدد من الوكالات عن قلق خاص من أن " يقحم " التقييم في مجالات لا يكون فيها ملائما حقا ، وبذلك تضاف مهمة اعداد تقارير أخرى على موظفين يشعرون بالفصل انهم يتحملون عبئا مفرطا في هذه الناحية . ومن المأمول فيه أن يجعل نهج الاختبار التدريجي والواقعي الذي أخذت به معظم المنظمات بالامكان تجنب جعل التقييم عبئا من هذا القبيل . وقد تبين التجربة التي قد تكتسب في المستقبل ان بعض المجالات المذكورة أعلاه قابلة تماما للتقييم ، وان البعض الآخر يمكن مساعدته بنظريات تقييم لاني أن تشمل بالتقييم الرسمي ، وان المجالات الأخرى غير قابلة ببساطة للتقييم الا بتكلفة عالية للغاية . وفي بعض هذه المجالات قد يلزم حقا الاخذ بوسائل تقييم أكثر تطوراً واستخدام الاختصاصيين ، ولكن هذه مسألة يستترك البت فيها لكل منظمة .

٤٤ - اما المشكلة الثانية فهي الاستخدام غير الدقيق لمصطلح " التقييم " . فقد لاحظ تقرير حالة التقييم الصادر من وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٧٧ انه نظرا الى انعدام تعريف واضح للتقييم ، جنج العديد من المنظمات الى اطلاق مصطلح " التقييم " على كل ما احتوى عنصر دراسة تجربة تقريبا من استعراض أو تقرير أو مناقشة أو دراسة . وكان هذا من الاسباب الرئيسية لقيام وحدة التفتيش المشتركة باصدار قائمة مصطلحات التقييم (JIU/REP/78/5) ، التي توفر الآن تعريفا مقبولا بصورة عامة للتقييم يصفه بأنه محاولة منتظمة وموضوعية لتحديد أهمية وفعالية وتأثير الأنشطة في ضوء أهدافها . (كما ذكر في الفقرة ١ من هذا التقرير) . وتناقش القائمة أيضا عدة أشياء ليست لها صلة بالتقييم ، وتضع تمييزا بين التخمين ، والرصد ، والتفتيش والمراجعة .

٤٥ - وقد برزت من المناقشات التي أجريت مع المنظمات خلال عام ١٩٨٠ مؤشرات تدعو الى التفاؤل بأن يكون الموظفون وكبار الاداريين ومجالس الادارة الآن اكثر المأما بما هو تقييم وما هو ليس بتقييم وبمنهجية التقييم . ويبدو أن خطورة مشكلة اساءة استخدام مصطلح التقييم باطلاقه على الأنشطة الأخرى باعتبارها " تقييمات " قد خفت الى حد ما بعد أن بدأت نظم التقييم الداخلي وأنشطتها التدريبية في التوسع وفي زيادة الادراك بما ينطوي عليه التقييم وطرقه .

٤٦ - بيد أنه ينبغي أن تكون نتائج التقييم منطوقية وموضوعية ومعقولة وعملية حتى تحظى بالقبول والاستخدام من جانب المنظمات بوصفها جزءاً طبيعياً ومضوياً من عملية الإدارة . ولا يزال الاغراء قوياً باطلاق مصطلح " تقييمات " على عمليات رصد أو استعراض أو تفتيش يغلب عليها الطابع العفوى ، حتى وان كانت تلك التقييمات غير منتظمة ومفتقرة الى المحتوى الوقائعي والتحليلي وتهتم بتسليم المدخلات وبالانشطة بدلا من النتائج ( أى انها لا تنسجم والتعريف الوارد أملاه ) ان الجهود المحددة التي تبذلها المنظمات تحتاج الى تقييم مستمر وانتقادي من حيث النومية والجدوى اذا أريد لمحاولة تحسينها بصورة تدريجية ولكنها مؤردة أن تنجح .

٤٧ - وقد خلص الاجتماع الذي عقده اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الموضوعية الذى عقد عام ١٩٨٠ بشأن التقييم الى أنه سيكون من المستصوب وضع معايير مشتركة للتقييم ، ولكن فقط بالقدر الذى تنبع فيه من واقع وتجربة كل وكالة على حدة . ومع ان تقرير وحدة التفتيش المشتركة من المبادئ التوجيهية الاولية ( JIU/REP/79/2 ) ، تطرق الى هذه المشكلة ، الا أنه يبدو أن من الحسير وضع معايير اكثر تفصيلا تكون مقبولة لجميع المنظمات . بيد أنه اذا ما رغبت المنظمات في اعتماد معايير عامة ، فان باستطاعة لجنة التنسيق الادارية أن تعين وكالة رائدة للقيام بذلك بمساعدة الوكالات الاخرى المهمة بالأمر .

### خامسا - التغذية الاسترجاعية واعداد التقارير

٤٨ - تشكل التغذية الاسترجاعية واعداد التقارير المرحلة الحاسمة التي تقدم فيها النتائج المستخلصة من نظام التقييم الداخلي ، وتستخدم لتحسين برامج المنظمة . وبما ان هذه ( ومعها المتابعة ) هي المرحلة النهائية في عملية التقييم ، تظل الخبرة محدودة نوعا ما ، لأن كثيرا من المنظمات تكون عندها قد بدأت لتوها التنفيذ على نطاق أوسع . ومع ذلك فقد بذلت جهود متنوعة في التغذية الاسترجاعية واعداد التقارير الاولية يستدل منها ان هناك امكانية هامة للاستفادة الفعالة من التقييم .

#### ألف - التغذية الاسترجاعية الداخلية

٤٩ - ان أول مجموعة من " مستعملي " التقييم هي امانات المنظمات ، أي الرئيس التنفيذي والمدراء والمخططون والمبرمجون والموظفون في المقر وفي المكاتب الاقليمية والميدانية . ولا تزال معظم المنظمات تفتقر في الوقت الحاضر الى القدر الكافي من المعرفة العامة المنظمة بما انجز في الماضي وبما اذا كانت الموارد الحالية تستخدم بشكل فعال بما يتماشى مع الاهداف المقررة . وقد خصص للتخطيط والبرمجة قدر من الاهتمام اكبر بكثير مما خصص لتقرير ما اذا كانت البرامج قد نفذت بالفعل ومعرفة النتائج المحرزة . ويمكن للتقييم ان يوفر معلومات تحليلية عن النتائج وأوجه النجاح ومجالات المشاكل ، لتحسين الانشطة الحالية والمقبلة بوجه عام ، وان يساعد في توضيح الاولويات وتقييم فعالية التكاليف وان يحسن نوعية التخطيط والبرمجة . وينبغي ايضا ان يذكى الاهتمام في كافة ارجاء المنظمة في تقييم الخبرة وتطبيق الدروس المستفادة في العمليات على أساس دائم . غير انه لا يمكن تحقيق هذه الفوائد الا اذا وجدت آليات فعالة للتغذية الاسترجاعية واعداد التقارير والمتابعة .

٥٠ - وما زالت منظمات عديدة تنشيء وتطور آلياتها للتغذية الاسترجاعية الداخلية ، ولكن سواء كانت تعمل الآن على تصميمها ، أو كانت تشرع في تطبيقها ، أو كانت عاكفة على تحسين ما انشئء منها ، فان هناك اتفاقا واسع النطاق على ان هذا مجال هام يحتاج الى عناية كبيرة . وكما هو مذكور في الفصل الثالث ، فان الحالة السائدة في معظم المنظمات تتمثل في البدء في الاخذ بالتقييم مع العمل في الوقت ذاته على تطوير الصلات بوظائف التخطيط ، والبرمجة والتصميم ، والرصد ، والمعلومات الادارية ، والاستعراض ، واعداد التقارير ، والمتابعة ، وعلى وظائف ثابتة بالفعل . ولكن هناك قلقا حاد حول فعالية الروابط المقامة حتى الآن .

٥١ - ويبدو ان آلية التغذية الاسترجاعية التي تحظى بأكبر اهتمام حتى الآن هي تلك التي تعنى بتصميم المشاريع واعدادها . ويساعد توضيح وتحسين نوعية هذه التصميمات على تحسين المشاريع بوجه عام وفي تقرير الشروط الاساسية للتقييم الجيد . اما الرابطة الثانية فتوجد بين التقييم والبرمجة ولا يزال الاهتمام في هذا العمل ينصب على وضع مفاهيم أفضل للتصميم ، والهدف ، والمؤشر ، والنتائج ، وادخالها في صلب ميزانيات برنامجية جديدة متعددة السنوات او في برامج

عمل تنظيمي جديدة . وحيث أن العديد منها حديث العهد للغاية لا بد للتغذية الاسترجاعية لنظام التقييم ان تنتظر حتى يسير التنفيذ قدما . وينبغي ان تيسر التغذية الاسترجاعية في هذين المجالين في تلك المنظمات التي تشكل وحدات التقييم فيها جزءا من شعب البرمجة . ومن الضروري الانتباه كذلك الى المهمة الصعبة والهامة المتمثلة في اقامة روابط بين المشاريع الميدانية وبرامج المقر .

٥٢ - ويبدو ان روابط التغذية الاسترجاعية ميسرة في النظم التي اعتمدت نهج الرصد و/أو التقييم الكامن . وتختلف الوسائل المعينة المتبعة اختلافا بسيطا فيما بين المنظمات ، ان تعتمد منظمة الصحة العالمية على شروح موجزة لبرامجها ، ومنظمة الاغذية والزراعة على اجراءاتها للتقييم الذاتي ، ومنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة على نظامها لرصد الأداء ، ومنظمة العمل الدولية على تقارير تقييم المشاريع ، والامم المتحدة على نظام التقارير عن اداء البرامج ، والمصرف الدولي على تدقيق الحسابات الخاصة بأداء البرامج . ومع ان الوسائل المحددة تختلف ، الا انها جميعا تخدم ثلاثة مقاصد مختلفة للتغذية الاسترجاعية . ( أ ) تغذية استرجاعية مباشرة للمدراء المسؤولين عن وضع انشطتها وتقدمها ؛ ( ب ) وصلة المعلومات بدورات البرمجة والتنفيذ ؛ ( ج ) وتجميع المعلومات كمدخلات عند اعداد التقارير عن الحالة الشاملة للبرامج .

٥٣ - وبالإضافة الى تطوير الصلات بمرحلتي التصميم والبرمجة وغيرهما من مراحل دورة الادارة ويمدري الأنشطة المنفردة استخدم كل من نظام التقييم الذاتي الكامن ونظام التقييم المركزي اجراءات اخرى للتغذية الاسترجاعية . وتتولى وحدات تقييم عديدة مسؤوليات محددة لاجراء مشاورات غير رسمية مع الموظفين والاشترك في مجموعات العمل وتنظيم دورات أو حلقات عمل تدريبية في شؤون التقييم . ويستغرق هذا ، في عدد متزايد من الحالات ، وقتا طويلا خاصة حين تبدأ النظم التنفيذ ، فتسبب ضغطا شديدا على وحدات التقييم الصغيرة ، كما هو مبين في الفصل الثاني . وقد استخدم عدد من اساليب التغذية الاسترجاعية الاخرى ، مثل تعميم التقارير المنشورة على الموظفين للعلم ، واصدار ارشادات خاصة بالبرامج الجديدة ، وتوفير تدريب خاص او عقد حلقات عمل فيما يتصل بنتائج تقييم محددة .

٥٤ - ولم ينجز الكثير حتى الآن لاستحداث آلية أخرى هامة للتغذية الاسترجاعية المنظمة ، الا وهي مصرف الذاكرة للتقييم ، اي التجميع المنتظم لنتائج التقييم بوصفها اساسا للتحليل واعداد التقارير الموجزة عن الدروس المستفادة . وقد انشأ البنك الدولي ، على سبيل المثال ، نظاما يعمل بالحاسبة الاليكترونية مزودا بالمعلومات الاساسية عن جميع ما اجري من تقييمات المشاريع وكل عام تضاف النتائج ، بعد تبويبها ، الى نتائج الاعوام السابقة . وقد استحدث برنامج الأمم المتحدة الانمائي نظاما لرصد تنفيذ المشاريع ضمن مشروع مشروعه للمعلومات عن النظم المتكاملة ، الذي ستثبت فائدته لكثير من المنظمات في النهاية . ولم تصل المنظمات الاخرى الى هذه المرحلة بعد : لدى بعضها خطط محددة لادماج مصرف الذاكرة ضمن نظمها ، والبعض يعتقد ان الوقت لم يحن بعد لتقديم بيانات محددة ، والبعض الاخر لديه مصارف متواضعة ، أو يعمل الآن فقط على تجميع البيانات الاولية ، او لم يتح له الوقت لتطويرها على الوجه الأكمل . وقد تصبح هذه النقطة



الاخيرة حاسمة في كثير من النظم . ومع ان مصارف الذاكرة سوف تنشأ ، كجزء من نظام معلومات ادارية يعمل بالحاسبة الاليكترونية في أغلب الاحيان ، الا ان الوظيفة الهامة المتمثلة في تحليل هذه المعلومات وتقديمها سوف تفرض عبئا كبيرا جديدا على وحدات التقييم المركزية الصغيرة .

٥٥ - وبالإضافة الى ذلك لم ينجز الكثير بشأن المتابعة في النظام حتى الآن . وهناك حاجة الى اجراءات متابعة منظمة من اجل القيام بصفة دورية باستعراض لوضع التدابير التصحيحية المبنية على استنتاجات وتوصيات تقييم معتمدة . ولم تصل كثير من المنظمات الى هذه المرحلة بعد ، علما بأنه حتى المنظمات ذات الخبرة الاوسع واجراءات المتابعة المستقرة توافق على انه سيلزم مزيد من التشديد والعمل في هذا المجال ومزيد من التوضيح للدوار والمسؤوليات المحددة اذا اريد تطبيق التقييم على وجه فعال .

٥٦ - وبالرغم من هذه الصورة المختلطة وغير المكتملة للتفذية الاسترجاعية التي تقدمها لنا حاليا نظم التقييم الداخلي في منظومة الأمم المتحدة ، لا يد من ذكر نمطين ايجابيين هامين اولهما ، ان تركيز التقييم على التحليل الهام لنتائج الانشطة التنظيمية بدأ بالفعل يوفر تفذية استرجاعية للمعلومات المفيدة التي تؤدي الى تحسينات وتوضيحات في اجراءات الادارة الحالية ، وقد برز هذا بوجه خاص في تصميم المشاريع . وبدأ أثره البناء يظهر في اجراءات البرمجة ، وبصفة خاصة في تصميم ، واختبار ، وتطبيق اشكال واجراءات التقييم الكامن المشار اليها اعلاه . كذلك يمكن للتفذية الاسترجاعية للتقييم ان تساعد في تحقيق مزيد من الوضوح والتبسيط والفعالية فسي اجراءات الرصد والمعلومات الادارية واعداد التقارير ، بتركيزها على تبيان المعلومات التي تعتبر مفيدة وتلك التي تعتبر غير مفيدة .

٥٧ - والنمط الايجابي الثاني هو تركيز جميع المنظمات تقريبا ، تركيزا شديدا على ايجاد نظام بئاً يعتمد على المشاركة ، بدلا من جعله نشاطا " تنظيميا " . وسواء اعتمدت المنظمة في المقام الاول على نهج تقييم ذاتي كامن او نهج يشدد على فريق تقييم مستقل ، فان المنظمات تركّز على المشاركة من قبل جميع المعنيين بالقدر الممكن ضمن النهج المتبع ، وعملا بالفكرة القائلة بأن التقييم ينشئ التركيز الموضوعي على الخبرة لتحسين الانشطة بواسطة عملية تعليمية ، بدلا من عملية مراقبة مهمتها مجرد اكتشاف الاخطاء وتوجيه اللوم للافراد . بيد وان هذا التركيز البناء في الوقت الحاضر هو اسلوب العمل الفعلي داخل المنظومة ، وليس مجرد بلاغة لتحقيق المآرب الذاتية . نرجو ان تسير الامور على هذا المنوال .

٥٨ - على انه رغم هذه الموارد المشجعة ، فان المرحلة الاولى العامة لتطوير نظم التقييم داخل المنظمات تعني انه يجب مواجهة كثير من التحديات للتفذية الاسترجاعية الداخلية والتغلب عليها . وقد اشارت ورقة المناقشة التي قدمتها اللجنة الاستشارية للمساءلة الموضوعية عام ١٩٨٠ عن التقييم (ACC/1980/OPFG/2) الى عدد من العوامل الحاسمة الواجب النظر فيها . ان لابد من القيام بأنشطة التقييم في ضوء هدف واضح وبنية استعمالها اذا اريد لها ان تكون مفيدة فسي عملية اتخاذ القرارات ، وليس لمجرد " اجراء تقييم " كعملية روتينية . ذلك ان روابط التفذية الاسترجاعية يجب ان تصل بين أولئك الذين ينتجون النتائج والناس المقرر ان يستعملوها بانتظام

وبصورة منظمة حتى يحصل المستعملون على المعلومات ، عندما يحتاجون اليها ، بشكل مقبول موثوق به ، بدلا من ان تصلهم على اساس مؤقت او عدم وصولها اليهم على الاطلاق . ويجب ان تحدد بوضوح ال ادوار والمسؤوليات لجمع نتائج التقييم وتحليلها وعرضها واستعراضها واتخاذ الاجراءات بشأنها ونشرها ومتابعتها حتى يقوم نظام حقيقي ويجب الا يقتصر الامر على انشاء نظام ادارى ، بل يتعين استخدامه على نحو حثيث وموضوعي لتحسين العمليات وتحسين اجراءات الادارة بأسرها .

٥٩ - وتدل هذه العوامل على ان " ضبط النوعية " الداخلية سيصبح مصدر اهتمام اساسي لنظم التقييم المركزية عندما تنتقل من مراحل التطوير الى مراحل التنفيذ . ويمكن للتقييم ان يؤدي دورا ديناميكيا في جعل نوعية اجراءات اتخاذ القرارات في المنظمات تتحسن باضطراد اذا استخدمت اجراءات وتدابير التغذية الاسترجاعية بشكل فعال ومنظم . ويصبح التقييم عديم الجدوى اذا كانت اجراءات التغذية الاسترجاعية ضعيفة وغير منظمة . ومثلما يحاول التقييم ان يوفر بشكل حاسم تقديرا لاهمية وفعالية وتأثير أنشطة المنظمة ، كذلك يكون على المنظمة ان تقدر بشكل حاسم اهمية وفعالية وتأثير نظامها للتقييم الداخلي . وستبين تجربة السنوات القليلة القادمة بوضوح اكبر ما اذا كانت هذه العلاقة الديناميكية المنشودة ستحدث فعلا .

#### ٦٠ - تقديم التقارير لمجالس الادارة

٦٠ - ان المجموعة الرئيسية الثانية من مستعملي التقييم تتألف من مختلف الهيئات الحكومية الدولية للمنظمات ومن الدول الاعضاء فيها ومن ممثلي تلك الدول . وهؤلاء ، مثلهم مثل امانات المنظمات ، يفتقرون حاليا الى المعرفة المنظمة الكافية والمعلومات التحليلية عن النتائج من أجل تحسين وتكييف السياسات والخطط والبرامج في الحاضر والمستقبل . ويمكن ان يوفر التقييم هذا النوع من المعلومات وكذلك ان يوفر المحاسبة الدورية عن استخدام الموارد بما يضمن على اعداد التقارير للهيئات الحكومية الدولية طابعا رسميا اكثر من عمليات التغذية الاسترجاعية الداخلية المستمرة المشروحة في الفرع السابق . كذلك يمكن ان يلبي تقديم التقارير الى مجالس الادارة حاجات المستعملين خارج المنظمة - المنظمات الاخرى والهيئات المشتركة بين الوكالات والزبائن أو المستفيدين من أنشطة المنظمات .

٦١ - ومع ان تقديم هذه التقارير مازال في مراحله الاولى ، فان عدد التقارير يتزايد بسرعة الآن . وتشمل التقارير الحديثة النماذج والامثلة التالية ، وقد ذكر كل منها في ثمت مراجع دراسة التي اعدتها وحدة التفتيش المشتركة عن التقييم في المنظمات المنفردة (JIU/REP/81/5) .

( أ ) تقارير تستخدم بيانات الرصد أو التقييم لتقدير الاداء الشامل والبرامج العامة للمنظمة في تقارير جديدة أو قديمة ، أعدتها الامم المتحدة ومنظمة الاغذية والزراعة ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ومنظمة الصحة العالمية .

- ( ب ) تقييمات للبرامج ، أو لمجال موضوع معين من اعداد الامم المتحدة وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ( بالاشتراك مع وكالات أخرى ) .
- ( ج ) تقارير موجزة عن أنماط تقييم المشاريع ، من اعداد مركز التجارة الدولية ، وصندوق الامم المتحدة للانشطة السكانية والبنك الدولي .
- ( د ) تقارير عن حالة تطوير نظام التقييم وانشطته من اعداد الامم المتحدة وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ومنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية والبنك الدولي .
- ( هـ ) تقارير تجمع بين حالة نظام التقييم وبين اعداد تقارير موجزة او نماذج لاعداد التقارير عن نتائج التقييم من اعداد برنامج الامم المتحدة للبيئة ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة .

٦٢ - وكانت معظم هذه التقارير جهودا أولية اعتبرتها المنظمات " نقاط بداية " . وعدد قليل فقط منها تحول الى سلسلة منتظمة أو يرجع تاريخ الشروع فيه الى ما قبل عام ١٩٧٨ بل ان معظمها نشر لأول مرة عام ١٩٧٩ أو ١٩٨٠ . ولهذا فهي لا تمثل " سلع " تقييم جاهزة ، بل اجراءات لاعداد التقارير يمكن تحسينها فيما تتطور نظم التقييم الداخلية تدريجيا .

٦٣ - وتلقي الجهود الاولية ضوءا على بعض عوامل اعداد التقارير . أولا ، مازالت هناك مخاوف كبيرة لدى بعض المنظمات من أن يؤدي اعداد التقارير الموضوعية لمجالس الادارة عن النجاح المحرز والمشاكل الى الفضيحة ، والجزاءات ، وتوجيه اللوم ، مما يضعف ثقة الموظفين في عملية التقييم . ان هذا يتعارض مع وظائف المسؤولية الاساسية لاعداد التقارير ، ومع ذلك فهو خوف حقيقي . ومع أن بعض التقارير المشار اليها أعلاه حديثة ، جدا ولم تثر بعد ردود فعل ، الا انه يبدو ان التقارير الاخرى تبدو هذه المخاوف ، لأن ردود فعل مجالس الادارة تجاهها كانت ايجابية باعتبارها عملية تعليم متبادلة تلتزم الاستفادة من التجارب بشكل بناء لتحسين نتائج البرامج في الحاضر والمستقبل .

٦٤ - وهناك عامل آخر توحى به جهود اعداد التقارير عن التقييم وهو أن قنوات اعداد تقارير الادارة العام مزدهمة للغاية ، فقد تجمع لدى العديد من المنظمات تدريجيا وعلى مر السنين عدد كبير من تقارير الحالة والتقارير السنوية ، والاستعراضات الخاصة ، والدراسات المتعمقة ، والتقارير المرحلية . وعدد هذه التقارير كاف لاغراق المندوبين في مجالس الادارة في خضم من الوثائق ، واضطلاع موظفي الامانة العامة بسلسلة لا تنتهي من مهمات اعداد التقارير ، دون توفير معلومات كثيرة مفيدة عن التقدم والنتائج . اما التقييم ، بتركيزه على تزويد المعلومات التحليلية المناسبة في حينها والنتائج التي تليها رغبات المستعملين ، فيحمل امكانية تبسيط اجراءات اعداد التقارير التنظيمية المقدمة الى مجالس الادارة وذلك بأن يوضح تدريجيا التقارير المعقدة الحالية او بأن يجمع بينها او يلغي بعضها منها فيزيد بذلك من تركيزها .

٦٥ - وثمة عامل ثالث ذات صلة هو مستوى التفصيل في تقارير التقييم . فقد كانت هناك مخاوف من ان يركز اعداد التقارير المفصلة عن عدة أنشطة محددة الاهتمام على الناس بدلا من الانشطة فيحول انتباه مجالس الادارة ويجعلها تجرى استعراضات لا ضرورة لها لتفاصيل برامج معينة ،

ويجعل اعداد التقارير عن التقييم عملية معقدة بان يحتم " تهذيب " معلومات التغذية الاسترجاعية الداخلية وتنقيحها ومراجعتها وراجعة وافية قبل عرضها رسميا . غير ان معظم التقارير الحالية تعد بشكل موجز أو انتقائي ، بدلا من الشكل التفصيلي وهو ما يبدو مقبولا وفي نفس الوقت مبددا للمخاوف بشأن الجهود المفرطة في اعداد التقارير .

٦٦ - ان الجهود التي بذلت في السابق في اعداد التقارير المتوفرة حتى الآن تشير الى ان الانماط التالية لاعداد التقارير عن التقييم ستتبع في المستقبل :

( أ ) يمكن استعمال نتائج التقييم ، ولا سيما النتائج المجمعة للتقييم الذاتي الكامن ، لتحسين نوعية التقارير عن الحالة الشاملة للبرامج التي تقدمها الآن منظمات عديدة بصفة دورية الى مجالس ادارتها . والتقييم يمكن ان يساعد في ربط هذه التقارير بصورة أوثق مع الخطط المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية و برامج العمل ، بالتشديد على النتائج في ضوء الأهداف .

( ب ) بالنسبة الى نظم التقييم الاقل شمولا ، يمكن اعداد تقارير موجزة دورية عن أنماط نتائج التقييم بشأن النجاح المحرز والمشاكل وحاجات التشغيل .

( ج ) يمكن اعداد تقارير دورية عن خطط تطوير وشمول نظم التقييم الداخلي ( على النحو المذكور في الفصل الثاني ) .

( د ) يمكن ان يستخدم التقييم أيضا لاعداد التقارير عن مواضيع متقاة ، أولشحن وتوضيح الدراسات والتقارير والاستعراضات المتعمقة الخاصة التي تطلبها مجالس الادارة ، بالقدر الذي تسمح به الموارد .

٦٧ - وهناك حاجة الى " مراقبة نوعية " نظم التقييم ، ليس فقط من قبل الامانات ، كما جاء في الفرع السابق . بل من قبل مجالس الادارة ايضا ، اذ اريد ان يؤدي اعداد التقارير عن التقييم دوره الصحيح في تحسين اجراءات اتحان القرارات التنظيمية . وتحتاج مجالس الادارة الى تفهم أغراض ووسائل التقييم ، ودور التقييم في استحداث وتعزيز نظام الادارة الشامل . واذ أعددت تقارير صالحة عن التقييم ولم تستعمل ، واذ أعددت تقارير غير جيدة عن التقييم وقبلت ، فـ ان نفس النتائج ستحدث : سيهبط مستوى نوعية التقييم ، وسيضيع كثير من وقت وجهود الفريقين دون ان يؤدي ذلك الى تحسين أنشطة المنظمة . لكن اذا توفر الالتزام والدعم المتبادلين ، كما جاء في الفصل السابع ، امكن تدعيم التطوير المستمر للطرق الفعالة لاعداد التقارير الجيدة التركيز ، الى حد كبير .

## سادسا - الجهود التعاونية

٦٨ - في حين عنيت المنظمات على النحو الواجب بتطوير وتعزيز نظم التقييم الداخلي بها ، توجد مجموعة متنوعة من الأنشطة التعاونية التي يمكن أن تكون هامة جدا في تعزيز التقييم على صعيد المنظمة كلها . وهي تشمل الجهود التعاونية مع الحكومات لتعزيز تقييمها للأنشطة الانمائية ، ونظام التقييم في برنامج الأمم المتحدة الانمائي وأنشطته التقييمية مع الوكالات المنفذة ، والجهود التعاونية الأخرى التي تناقشها الفروع الثلاثة التالية .

### ألف - مع الحكومات

٦٩ - ان العمل التعاوني مع الحكومات لتعزيز تقييمها لأنشطتها الانمائية يبدو فكرة حان وقتها تماما . وقد أشار تقرير الحالة الذي قدمته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٧٧ بايجاز الى أن العديد من أنشطة منظومة الأمم المتحدة ، كانت جزئيا فحسب من الجهود الانمائية الأشمل للحكومات الوطنية وانه ينبغي تشجيع الحكومات على أن تقيم ، منفردة أو مجتمعة ، الفوائد والآثار المترتبة على برامجها وعلى أنشطة منظومة الأمم المتحدة .

٧٠ - وقد ازداد سريعا في العامين الماضيين الاهتمام والجهود في هذا المجال . وتزعمت ذلك منظمة الصحة العالمية ، حيث انصب تشديدها الاساسي على دعم استراتيجيات الصحة والبرمجة وتطوير الادارة والتقييم على الصعيد الوطني . واتبعت مؤسسة الامم المتحدة لرعاية الطفولة نهجا لا مركزيا مماثلا للبرمجة والتطوير الاداري على الصعيد القطري لمساعدة الحكومات . ويؤكد الصندوق الدولي للتنمية الزراعية على عناصر التقييم والرصد المتكاملة في مشاريعه التي تضطلع المؤسسات المحلية او الوطنية بالمسؤولية عنها ، كلما أمكن ذلك . وما زال البنك الدولي يعمل على تعزيز الوظيف التقييمية الحكومية الشاملة عن طريق بعض التدريب في أثناء العمل والحلقات الدراسية الاقليمية . وتبدي منظمة الامم المتحدة للأغذية والزراعة اهتماما بالغاً بأعمال التقييم التعاونية وذلك كنتيجة للمؤتمر العالمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية المنعقد عام ١٩٧٩ ، ونظمت اليونسكو ومنظمة العمل الدولية دورات تدريبية أولية على التقييم للموظفين الوطنيين . وأبدي عدد من المنظمات الأخرى اهتماما بجهود مماثلة للعمل مع الحكومات في مجالات التقييم والتطوير الاداري علاوة على المشاركة العادية في عمليات التقييم الحالية للمشاريع . كما تشترك بعض برامج المساعدة التقنية الثنائية ، بنشاط في هذه الجهود .

٧١ - وأعربت لجنة التنسيق الادارية أيضا عن تأييدها لهذا الرأي . وذكرت في تعليقاتها عام ١٩٧٩ على تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن المبادئ التوجيهية الاولية (A/34/271/Add.1) ان المبادئ التوجيهية المذكورة يمكن أيضا أن تستخدمها الحكومات في تقييماتها للبرامج والمشاريع ، وان المشاركة الوطنية الفعالة في التقييم على الصعيد القطري قد تبدو من الامور الأساسية بغية ضمان المشاركة الكاملة من جانب الحكومات في أنشطة التعاون التقني التي يكون اسهام منظمات الامم المتحدة فيها في معظم الحالات محدود النطاق ، ومراقبتها لتلك الأنشطة . ولاحظت أيضا اللجنة الاستشارية

المعنية بالمسائل الموضوعية في اجتماع المناقشة المعني بالتقييم (ACC/1980/8) المشاركة الفعالة للحكومات في تقييم المشاريع القطرية والحالات التي حصلت فيها على معونة في انشاء آليات خاصة بها لتقييم المشاريع ، ورات ان هذا الاتجاه ينبغي أن يدعم عن طريق تقديم المساعدة للآليات الملائمة .

٧٢ - وناقشت وحدة التفتيش المشتركة هذا الموضوع في عدة تقارير صدرت في الآونة الاخيرة . وأكد تقرير عام ١٩٧٨ عن دور الخبراء في التعاون الانمائي (JIU/REP/78/3) مفهوم الادارة الحكومية والحاجة الى تعزيز عمليات الاستعراض والتقييم الوطنية عن طريق المساعدة التي تقدمها منظومة الأمم المتحدة . وأشار تقرير عام ١٩٧٩ عن أنشطة التعاون التقني لمنظومة الأمم المتحدة في سرى لانكا (JIU/REP/79/16) الى الاهتمام البالغ هناك بالنظم المحسنة للرصد والتقييم . وأوصى التقرير بأن تقوم الحكومات المضيفة ومؤسسات منظومة الامم المتحدة باجراء تقييم نقدي للنوعية الحالية للاستعراض والتقييم ، والجهود المتزايدة التي تبذلها مؤسسات منظومة الامم المتحدة للعمل مع الحكومات على أساس ميداني مستمر لتعزيز قدراتها الادارية الانمائية ، بما في ذلك التقييم . وأكدت المواقفة بين تعليقات منظمات الامم المتحدة على هذا التقرير (E/1980/82/Add.2) الحاجة الى اعادة تقييم خطط التعاون التقني ، ونظم الاستعراض والتقييم وتطبيقها بصورة أكثر منهجية (انظر الفرع التالي ) ، والى الاعتماد المتزايد على القدرة الوطنية لادارة الأنشطة الانمائية وجهود الحكومات لتحسين قدراتها على الرصد والتقييم . ويتناول تقرير لوحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٠ عن أنشطة البرمجة والتخطيط التي تضطلع بها اليونيسيف على الصعيد القطري (JIU/REP/1980/3) ما تواجهه جهود اليونيسيف في مساعدة الحكومات في التخطيط والبرمجة وجمع المعلومات والرصد والتقييم من مشاكل ومالهذه الجهود من امكانيات .

٧٣ - ويبدو ان هذا الاهتمام السريع المتزايد بالجهود التعاونية لتطوير التقييم مع الحكومات قد يسره الى حد بعيد اتجاهان أخيران . أولهما ، على نحو ما جاء في التقارير المشار اليها أعلاه وفي العديد من الوثائق الاخرى التي صدرت مؤخرا ، ان المعايير الضرورية للنجاح في التعاون التقني في منظومة الامم المتحدة هي نقل وتكليف المهارات التقنية والادارية لتعزيز التنمية القائمة على الاعتماد على الذات ، مع التركيز على النتائج والفعالية بدلا من مدخلات الموارد والاعتماد على المساعدة الدولية . ومن العناصر الأساسية لهذا الاعتماد على الذات مسؤولية الحكومات عن المشاريع التي تساعد منظومة الامم المتحدة في اطار برامجها الانمائية الكلية وعن الاضطلاع الوطني التدريجي بالوظائف الادارية مثل التقييم بمساعدة مؤسسات منظومة الامم المتحدة .

٧٤ - والاتجاه الثاني هو اتجاه مؤسسات منظومة الامم المتحدة نحو التقييم الذاتي الداخلي على النحو الذي ترد مناقشته في هذا التقرير . وان تأكيد التقييم الذاتي على المشاركة التامة والتحسين على أساس التطبيق المباشر للدروس المستفادة من التجربة يؤيد تماما نظرية الاعتماد على الذات . ويبدو أن جميع الأسباب الداعمة للتقييم الذاتي في مؤسسات منظومة الامم المتحدة - التغطية الذاتية الواسعة النطاق ، والتغذية الاسترجاعية السريعة ، والاندماج في دورة الادارة ، والمشاركة والقبول ، والهيكلة المنهجية ، والتكلفة الادنى - تنطبق بالقدر نفسه في البلدان النامية . وكما هو الحال في المنظمات ، فان نهج التقييم الذاتي في البلدان قد تسمح بقيام غير المتخصصين بتطبيق واسع النطاق للوسائل المبسطة ، مع عدم استبعاد الاعمال التقييمية الاضافية والاكثر تعقيدا اذا ما اقتضت الحاجة ذلك وسمحت به الموارد المتاحة .

٧٥ - وان التحدى المتمثل في تعزيز عمليات التقييم في البلدان النامية بطريقة تعاونية ، خاصة على المستوى الميداني ، هو بالتأكيد بالغ الضخامة ، ويتعين أن يكون الجهد تدريجيا وحذرا . ويجب في العديد من الحالات تنمية الاهتمام والالتزام الحكوميين . ويجب تطوير أو تكييف الوسائل الجديدة ، التي يجب أن تكون مرنة وواقعية بغية تطبيقها على الحالات والهيكل والسياسات الوطنية المتباينة . ويجب ايلاء اهتمام مواز لتعزيز عمليات التصميم والبرمجة والرصد واعداد التقارير . وسيكون من الصعب تنظيم البيانات التحليلية عن الظروف الاساسية وعن التقدم ، والحصول عليها . كما يجب بحث مسألة القدرة الادارية ومشاكل الموارد . ويجب تحديد واستخدام المهارات والمؤسسات والخبرة الموجودة حاليا . ويجب تنمية عمليات نقل المعرفة التقنية ، خاصة عن طريق التدريب الملائم .

٧٦ - وعلى الرغم من هذه القيود المتعددة فان الاهتمام والنشاط المتزايدين في مجال الجهود التعاونية لتعزيز أنشطة الحكومات في تقييم برامجها هما امتداد منطقي تماما لجهود مؤسسات منظومة الامم المتحدة لتطوير نظم التقييم ، وببشران كثيرا بتحسين أنشطة التعاون التقني بصورة عامة . وتنوى وحدة التفتيش المشتركة البدء في دراسة في عام ١٩٨١ لاجراء مسح لانشطة منظومة الامم المتحدة في هذا المجال الهام والنهج والعمليات والتقنيات التي تطور حاليا والاتجاهات الممكنة لاجراز مزيد من التقدم .

#### باء - برنامج الامم المتحدة الانمائي

٧٧ - ان برنامج الامم المتحدة الانمائي هو اكبر قناة منفردة في العالم لتقديم المساعدة المتعددة الاطراف ، التقنية منها والسابقة للاستثمار ، للبلدان النامية . وهو يدعم حاليا اكثر من ٨٠٠٠ من المشاريع السابقة للاستثمار ومشاريع التعاون التقني في كل قطاع اقتصادي واجتماعي تقريبا ، ونظرا الى أن المؤسسات الاخرى في منظومة الامم المتحدة تشارك في جميع هذه المشاريع تقريبا فان أثر السياسات الارشادية لبرنامج الامم المتحدة الانمائي واجراءاته ودوره القيادي المحتمل يتجاوز كثيرا ما يقوم به من عمليات .

٧٨ - وقد شددت المبادئ التوجيهية لنظام التقييم في برنامج الامم المتحدة الانمائي التي وضعت في أواسط السبعينات على اجراء تقييمات منفردة للمشاريع . وكانت تقضي كقاعدة بأن يقيم كل مشروع " كبير " ( يقدم له برنامج الامم المتحدة الانمائي مساهمة قدرها ١٥٠٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة ، أو أكثر ) في واحدة أو أكثر من ثلاث مناسبات : ( أ ) في نقطة الوسط من مرحلة التنفيذ ؛ ( ب ) عند انتهاء مرحلة وبداية مرحلة أخرى ؛ ( ج ) عند انتهائه أو قرب انتهائه عندما يكون هناك اقتراح بتمديد كبير او مشروع خلف . وكان من المقرر ان تكون هذه التقييمات عبارة عن تفحصات مستقلة لتصميم مشروع ما ونتائجه وفعاليتته . ورغم ان هذه التقييمات كانت مسؤولية ثلاثية تضطلع بها الحكومة والوكالة المعاونة وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ، فقد تقرر أن يجريها أشخاص غير مشتركين اشتراكا وثيقا في صياغة المشروع وتنفيذه ورصد سير العمل فيه - مع استخدام خبراء استشاريين في العديد من الحالات . وكان يتفق عادة على شروط التقييم وتحدد مواعيده في وثيقة المشروع ، مع تخصيص حوالى ٥٠٠٠ دولار لهذا الغرض .

٧٩ - وتكمل وظائف تقييم المشروع عمليات استعراض أخرى . وأهمها الاستعراض الثلاثي ، وهو عملية رصد تتم مرة واحدة سنويا على الأقل لمراقبة تنفيذ المشروع والترتيب لاتخاذ تدابير لتحسين التنفيذ واستخدام النتائج بفعالية . وتضطلع بعمليات الاستعراض هذه الحكومة والوكالة المعاونة والموظفون الميدانيون في برنامج الأمم المتحدة الانمائي المشتركون مباشرة في المشروع . وتتضمن الاجراءات الاستعراضية الاخرى التقييمات النهائية لانجازات المشاريع والاستعراض الدوري للبرامج القطرية .

٨٠ - وفي عام ١٩٧٧ وسع برنامج الامم المتحدة الانمائي نطاق نظام التقييم ليشمل برنامج لتقييمات "موضوعية" مشتركة . وتحلل هذه الدراسات تجربة التعاون التقني في مجالات محددة لتحديد العوامل التي تقود الى النجاح او الفشل ، وتحسن تصميم وتنفيذ المشاريع الجديدة . وفي منتصف الثمانينات كانت ١٢ دراسة موضوعية ودراستان لعمليتين قد انجزت أو يجري العمل فيها بالتعاون مع ثماني وكالات أخرى في منظومة الامم المتحدة ، ويتوقع اجراء خمس دراسات اخرى في الفترة من عام ١٩٨٠ الى عام ١٩٨٢ . وقد حظيت الدراسات التي انجزت بقبول طيب وان بدا بعضها ذات طابع عام الى حد ما ، كما ووجهت بعض الصعاب في الحصول على البيانات المطلوبة . وقد بدأ برنامج الامم المتحدة الانمائي أيضا في تنفيذ مشروع المعلومات المتعلقة بالنظم المتكاملة ، وذلك لتحسين بيانات المشاريع والبرامج لأغراض الاشراف العام والادارة العامة .

٨١ - بيد أنه كان هناك قلق متزايد في السنوات الاخيرة لأن نظام التقييم وتصميم المشاريع الحالي في برنامج الامم المتحدة الانمائي لا يسهم مساهمة وافية في تلبية احتياجات التقييم على نطاق المنظومة كلها . أولا ، في حين ان منظمات عديدة تصمم وتختبر وتنفذ نظم التقييم الداخلي الخاصة بها ، لم تتغير اجراءات ونظام برنامج الامم المتحدة الانمائي ، وهي لا تتلاءم الى حد ما مع النهج الأحدث عهدا ، ووجه لها النقد بوصفها بالغة التعويق . ثانيا ، لم يضطلع بالعديد من التقييمات المستقلة للمشاريع . وفي عام ١٩٧٩ ، ذكر برنامج الامم المتحدة الانمائي ان ما أنجز هو ثلث ما تطلبته الاجراءات فقط . وأصبح شرط تقييم جميع المشاريع التي يساهم فيها برنامج الامم المتحدة الانمائي بمبلغ ١٥٠٠٠٠ دولار أو أكثر شرطا غير عملي ، وذلك من ناحية لان التضخم يعني ان هذه المشاريع لم تعد بعد مشاريع "كبرى" .

٨٢ - ومن ثم فان الأداة الرئيسية للنظر في المشاريع كانت الاستعراضات الثلاثية ، الا أنها سببت شعورا بالقلق لأنها تفرط في التركيز في الممارسة العملية على مناقشة مشاكل التنفيذ ولا تتلاءم مع أغراض الاستعراض الموضوعي او مع تقييم النتائج التي تتمخض عنها المشاريع . وكان من رأى بعض المسؤولين أن برنامج الامم المتحدة الانمائي لم يكن ، بوجه عام ، حازما بصورة كافية بوصفه وكالة مموله في اتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان فعالية تنفيذ تصميم المشاريع واجراءات الرصد والتقييم والتدريب، والمتابعة .

٨٣ - وفي خلال السنوات العديدة الماضية ، أكدت امانة برنامج الامم المتحدة الانمائي ومجلس ادارته على التقييم بوصفه عضرا هاما في الجهود الرامية الى تأمين مستويات عالية في التعاون التقني ، ووجه مجلس الادارة برنامج الامم المتحدة الانمائي الى العمل مع منظمات أخرى لتطوير ودمج البرمجة والتقدير والتقييم في نظام شامل للتقييم والتغذية الاسترجاعية (DP/321 ، DP/380) ومقررا مجلس الادارة



١٠/٧٩ ، ٢٢/٨٠) . وكجزء من هذه العملية طلب المجلس الى المدير في عام ١٩٧٩ أن ينظر مع الوكالات المنفذة في طرق اضافة الطابع المنهجي على تقييمات المشاريع كل على حدة والتكاليف ذات الصلة وتقديم تقرير بشأن هذه الامور في عام ١٩٨٠ .

٨٤ - وقد اوضحت مناقشات برنامج الامم المتحدة الانمائي مع الوكالات المنفذة في عامي ١٩٧٩ و ١٩٨٠ ومناقشات المفتش عند اعداد تقرير الحالة هذا ، اهتماما قويا بزيادة نشاط تقييم المشاريع ، وتوخي الدقة في اختيار المشاريع للتقييم ، وتحسين أساليب تصميم المشاريع وتقديم التقارير عنها وتعزيز الاستعراضات الثلاثية وزيادة التغذية الراجعة الاعم للتقييم ، وتنقيح المبادئ التوجيهية لتقييم المشاريع في برنامج الامم المتحدة الانمائي . واعد المدير تقريرا مرحليا بشأن هذه الامور لعرضه على مجلس الادارة في عام ١٩٨٠ (DP/448) ، وسيقدم تقريرا أكثر شمولاً في عام ١٩٨١ عن تحليل تقييم المشاريع في الماضي وتجربة الاستعراض الثلاثي وعن تحسين تقييم المشاريع والتفذية المرتدة .

٨٥ - وفي كانون الثاني /يناير ١٩٨١ ، ابلغ موظفو برنامج الامم المتحدة الانمائي وحدة التفتيش المشتركة ان الاستعراض وعملية التشاور فيما بين الوكالات اللذين امتدا لعدة سنوات قد أنجزا . ووافقت الوكالات على تدابير جديدة لتحسين نوعية التعاون التقني عن طريق تحسين التصميم والرصد والتقييم ، كما قبل المدير هذه التدابير وسيقدم تقرير بصددها الى مجلس الادارة في حزيران /يونيه ١٩٨١ . ويؤيد المفتش بقوة العمل الذي ينوي برنامج الامم المتحدة القيام به لتنفيذ هذه التدابير الجديدة . وفي هذا الصدد يوصي المفتش في التقرير ذي الصلة عن حالة التقييم في المنظمات ، كل على حدة ، (JIU/REP/81/5) بأن يعين برنامج الامم المتحدة الانمائي عددا كافيا من الموظفين العاملين طوال الوقت (وهذه ليست الحال الآن) في مكتبه لسياسات وتقييم البرامج بغية تيسير ورصد هذه العملية التنفيذية . وينبغي أيضا ان تشمل العملية الخطوات التالية (ومن المفهوم ان ذلك سيتم بالفعل فيما يتعلق بعدد من الجوانب الرئيسية) .

( أ ) الاستعراضات الثلاثية : ينبغي تعزيز عملية الاستعراضات الثلاثية لتأكيد النتائج التي ستتمخض عنها . وقد توخى ذلك في بادئ الأمر عند وضع الاجراء ، وان افطرت كانت العملية الفعلية في أغلب الاحيان في التركيز على ايجاد المدخلات ومشاكل التنفيذ . وينبغي أن يحظى التوجيه المتعلق بالاستعراضات الثلاثية بمزيد من الاعداد الدقيق للسماح بتقدير مدى استمرار صلاحية الاهداف الاصلية والتقدم المحرز في سبيل انجازها والدرجة المتوقعة لتحقيقها ، وتحديد أية أعمال ينبغي الاضطلاع بها فيما يتعلق بجوهر المشروع ومدته وميزانيته . وهناك حاجة أيضا الى المراقبة ، لضمان اجراء الاستعراضات الثلاثية بالفعل على هذا النحو . ومن ثم يمكن أن تشمل الاستعراضات التي يتولى ممثلو الحكومة الاشراف عليها عنصرا تقييما بالاضافة الى جهد فكري اضافي ، ولكن بتكلفة اضافية محدودة ، يمكن تكييفها وفقا لحجم المشاريع ومدتها ومدى تعقدها . كما يمكن أن تساعد أيضا في دعم القدرة الانمائية الذاتية للحكومات المضيفة عن طريق تزويد الموظفين الحكوميين المعنيين بالخبرة المباشرة في تقييم الاهداف والنتائج المتوقعة .

( ب ) التقارير النهائية عن المشاريع : بالرغم من الأهمية البالغة لعملية الاستعراضات الثلاثية المعززة فيما يتعلق بالاهداف التصحيحية فان هناك حاجة أيضا الى تقييم النتائج قرب اكمال المشاريع لتوجيه أنشطة المتابعة وتحديد الدروس المستفادة من أجل المشاريع المماثلة والمقبلة .

ويمكن أن يوفر تعزيز العملية الحالية لتقديم التقارير النهائية عن المشاريع عنصرا تقييميا كامنا اضافيا . ان التقارير النهائية ، تعدها عادة في الوقت الحالي وكالة الامم المتحدة المعاونة وتوافق عليها الحكومة ، وكثيرا ما تتاح فقط بعد أشهر أو سنوات من انجاز المشروع . ومن شأن اضطلاع الحكومات بدور اكثر نشاطا أن يكفل اتسام المتابعة المقترحة بطابع الواقعية . ومن ثم يتعين أن يعد التقرير النهائي وان يوافق عليه من قبل موظفي المشروع الوطني والدوليين قبل الانتهاء من المشروع . وينبغي أن تقدر التقارير في ظل المبادئ التوجيهية المنقحة والاستعراض المستمر من جانب برنامج الامم المتحدة الانمائي ، مدى بلوغ كل هدف وأسباب أوجه النجاح او المشاكل . كما ينبغي أن تقدم مقترحات بتدابير متابعة تتخذها الحكومات بما في ذلك عقد اجتماع ثلاثي لاحق بعد عامين أو ثلاثة أعوام لاستعراض أعمال المتابعة للمشاريع الهامة .

( ج ) تقييم المشاريع المنفردة : ان عمليات تقييم مشاريع مختارة كل على حدة أساسية لتكملة الاجراءات الذاتية لتعزيز الاستعراضات الثلاثية والتقارير النهائية عن المشاريع . ونظرا الى أنه لا يمكن الا اختيار عينة من المشاريع لاجراء مثل هذا التقييم المتعمق - اما في اثناء سير العمل في المشروع أو بعد انتهائه - ولأن عاملي التكلفة والتوظيف يكونان عاملين كبيرين فانه يجب توخي الدقة في اختيار المشاريع . وينبغي أن تحدد وثائق المشاريع فيما يتعلق ببعض المشاريع المختارة موعد اجراء التقييم ومن سيقوم باجرائه ، والجوانب التي سيفطبها والقرارات الادارية واجراءات المتابعة التي ستستخدم . ويتعين أن تؤكد عمليات التقييم بصورة خاصة على مدى مناسبة المشاريع وفعاليتها وأثرها . وهناك أيضا حاجة قوية للتدريب والتوجيه والمراقبة من جانب برنامج الامم المتحدة الانمائي لتأمين الاضطلاع الفعال بوظائف التقييم والمتابعة على الصعيد الميداني .

( د ) تقييم تنفيذ البرامج القطرية : لكي تصبح البرمجة القطرية " اطارا مرجعيا " مستمرا لأنشطة التعاون التقني ، ينبغي أن تشتمل البرامج القطرية الجديدة على عنصر تقييمي يبرز نتائج ومشاكل ومنجزات فترة البرمجة السابقة . ونظرا الى أن هذا العمل يشكل عملية بالغة التعقيد والتحدى كما تبين لوحدة التفتيش المشتركة في سرى لانكا ، فان الجهود الأولية ستكون من غير شك متواضعة . الا أن الاهتمام المتزايد بالتقييم في مؤسسات منظومة الامم المتحدة ينبغي أن يؤدي بالتدرج الى جهود تقييمية أكثر تواترا وأفضل نوعية . وينبغي أن تتولى الحكومة الاشراف على هذا العمل كلما أمكن ذلك تمشيا مع المقترحات الواردة في الفصل ألف أعلاه .

٨٦ - وان تطبيق الاجراءات الجديدة لبرنامج الامم المتحدة الانمائي ، اذا ما تم وفقا للخيطوط المقترحة أعلاه ، ينبغي أن يوفر مساهمة هامة جدا في الانشطة التقييمية التعاونية في منظومة الامم المتحدة . ويمكن أن يكون ذا فائدة ضخمة للوكالات الاكبر التي بدأت أخيرا في وضع وتحسين النظم الخاصة بها ، وللوكالات الاصغر التي تتوقف جهودها التقييمية بالكامل في الوقت الحالي على نظام برنامج الامم المتحدة الانمائي ، وللبلدان النامية في تعزيز قدراتها الادارية الانمائية ، ولبرنامج الامم المتحدة الانمائي ذاته في جهود من أجل وضع نظام شامل للتقييم والتغذية الاسترجاعية وبلوغ مستويات عالية في التعاون التقني .

#### جيم - الأنشطة التعاونية الأخرى

٨٧ - تنبغي الاشارة الى ثلاثة مجالات أخرى للنشاط التقييمي التعاوني . أولا ، توجد الآن مجموعة متنوعة من الجهود التقييمية التعاونية فيما بين الوكالات ، أولها برنامج تابع لبرنامج الامم المتحدة الانمائي للتقييمات الموضوعية التي تتم مع الوكالات المنفذة ، وان كانت هناك أمثلة أخرى على وكالات

مشتركة في بعثات تقييمية وجهود مشتركة وفرقة عاملة لوكالة اخرى . وهذه الصلات ذات قدرة واضحة على تعزيز الانشطة التقييمية وتحقيق الاتساق فيما بينها ، وان وجد أيضا شعور بالقلق لأن العقبات في الوقت الحالي تظهر أحيانا نتيجة النهج المختلفة ومن ثم فانها تعوق الفعالية .

٨٨ - ثانيا ، وهذا شيء مرتبط بما جاء في أولا ، لاحظ عدد من المسؤولين الحاجة الى مزيد من العمل التقييمي المشترك بين القطاعات والذي يشمل ، وفقا للنهج الموحد للتنمية ، القطاعات التي تعمل فيها الوكالات الآن للوصول الى النتائج والآثار المتكاملة الاعم لأنشطتها الانمائية . وهذا يتسم بالقدرة نفسها المذكورة أعلاه على التعزيز وتحقيق الاتساق ، بالإضافة الى التحديات المنهجية التي يندو على حلها النطاق الاوسع لهذه الأنشطة التقييمية . وينبغي أن تجرى هذه التقييمات ، حسب ما جاء في المناقشة الواردة في الفصل ألف أعلاه ، كلما أمكن ذلك تحت اشراف الحكومة المضيفة ومع المشاركة النشطة من جانب الوكالات المعنية .

٨٩ - ثالثا ، في حين ان وضع النظم التقييمية الداخلية الفعالة هو الأساس لاجراء تقييم أفضل في منظومة الامم المتحدة ، توجد أيضا مسؤوليات وأنشطة تعاونية أوسع نطاقا .

( أ ) نوقشت أهمية دور برنامج الأمم المتحدة في الفصل باء .

( ب ) ان لجنة البرنامج والتنسيق ، بوصفها الهيئة الفرعية الرئيسية التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة والمعنية بالتخطيط والبرمجة والتنسيق تضطلع بموجب ولايتها بمسؤوليات عن دراسة ووضع اجراءات للتقييم واستخدامها في تحسين تصميم البرنامج . وقد طلبت اللجنة عددا من التقييمات البرنامجية في خلال السنوات القليلة الماضية وأجرت مناقشات اعتيادية لمسائل التقييم (A/35/38) .

( ج ) واصلت لجنة التنسيق الادارية اهتمامها بالتقييم لا عن طريق تعليقاتها المشتركة على تقارير وحدة التفتيش المشتركة عن التقييم فحسب وانما أيضا عن طريق لجانها الاستشارية المعنية بالمسائل الموضوعية (الأنشطة التنفيذية) وشؤون البرنامج والتي عقدت اجتماعا مشتركا في آذار/مارس ١٩٨٠ لمناقشة التقييم بوصفه موضوعا هاما على صعيد المنظومة كلها ( ACC/1980/OPPG/2 و ACC/1980/8 ) .

( د ) ان قرار الجمعية العامة لعام ١٩٧٧ بشأن اعادة تشكيل القطاعين الاقتصادي والاجتماعي في منظومة الامم المتحدة (٣٢ / ١٩٧ ) أوصى باتخاذ تدابير لتحسين فعالية الاجراءات التقييمية الداخلية فيما يتعلق بتنفيذ البرامج ، فضلا عن انه أوصى بوسائل ملائمة لمساعدة الهيئات الحكومية الدولية المختصة في الاضطلاع بمسؤولياتها فيما يتعلق بالتقييم . وخول مساعد الأمين العام لتخطيط البرامج والتنسيق في ادارة الشؤون الدولية الاقتصادية والاجتماعية في الامم المتحدة ، مسؤوليات للتعاون مع المؤسسات الاخرى في منظومة الامم المتحدة في التطوير المنسق لوظيفتي الرصد والتقييم في القطاعين الاقتصادي والاجتماعي .

( هـ ) ان وحدة التفتيش تواصل أيضا دورها في مساعدة الهيئات الحكومية الدولية المختصة في اضطلاعها بمسؤوليتها عن التقييم الخارجي فضلا عن تقديم المشورة للمنظمات بشأن وسائلها للتقييم الداخلي وتقييم هذه الوسائل بصورة دورية واجراء تقييمات مخصصة للبرامج والأنشطة .

### سابعا - تأييد التقييم

- ٩٠ - اذا لم يتوفر في مختلف أنحاء المنظمة تأييد قوى ، تعذر نجاح أى من نظم التقييم الداخلي ، حتى أكثرها تمبيراً عن المقاصد الطيبة والاعداد الدقيق . ورغم ان بعض التقويم المحفوظ قد تحقق خلال السنوات القليلة الماضية ، فلا تزال هناك درجات مختلفة من التأييد للتقييم ، وأفضل وصف ممكن لحالة التأييد العامة في منظومة الأمم المتحدة انها ضعيفة .
- ٩١ - والتفهم هو أحد الطرق الهامة لخلق التأييد . وبينما أخذت المنظمات تدريجياً في تطوير أنظمتها الخاصة بالتقييم وتحسينها والبدء في تنفيذها ، كان الجهد الرامي الى خلق التفهم عنصراً هاماً يعتمد في معظم الأحيان على برامج التدريب بالاقتران مع توجيه المنظومة . ويبدو أن هذه العملية قد زادت من مشاعر التقدير في صفوف الموظفين والادارة العليا والهيئات الادارية ازاء ما يمكن أن ينجزه التقييم ودوره في الجانب التنظيمي من نظام الادارة وازاء أمر آخر لا يقل عن ذلك أهمية هو أوجه ضعفه .
- ٩٢ - والقاعدة الثانية التي يستند اليها التأييد هي اثبات الجدوى . فبينما تنتقل أنظمة التقييم داخل المنظمات من مرحلتي التصميم والاختبار الى مرحلة التنفيذ ، يظهر الى الوجود عدد كبير من الأمثلة التي تبين الطرق التي تتيح للتقييم ادخال تحسينات على أسلوب الاضطلال بالأنشطة ، والتخطيط والبرمجة للأعمال المقبلة ، وما يتصل بذلك من عمليات المراقبة والاستعراض واعداد التقارير . ويتمثل أحد المظاهر المحددة لهذا الجهد في اظهار التقييم بوصفه عملية ذات طابع عملي تهتم بالاستخدام المناسب والمتوازن بين التكاليف والمنافع .
- ٩٣ - وتتمثل القاعدة الثالثة للتأييد في الاسهام والاشترك في عملية التقييم التي يمكن ، عند ما تكون هادفة ، أن تخلق شعوراً بالالتزام بنجاح سير النظام . وعلى وجه التحديد ، ففي كل اتجاه المنظمات الكبيرة نحو التقييم الذاتي الكامن بوصفه العنصر الأساسي في نظام التقييم الداخلي تصبح هناك استجابة ايجابية تستند الى الاشتراك في تطبيق النظام وتشغيله للارتقاء بالبرامج .
- ٩٤ - ورغم هذه الاتجاهات المشجعة التي زادت من حجم التأييد في كثير من أجزاء منظومة الأمم المتحدة ، فان التأييد العام لا يزال غير مؤكد الى حد بعيد . ففي بعض المنظمات ، تتضمن السياسات العامة تأييداً صريحاً لمفهوم التقييم ، بينما يوجد خلف الكواليس تأييد عملي قليل ، أو تبذل جهود قوية فعلية لمنع استخدام التقييم . وهذا ما تكشف عنه في بعض الأحيان ضالة الموارد المقدمة لاجراء التقييم . وفي حالات أخرى يوجد بوضوح موقف رافض لفكرة التقييم ولأية رغبة في استخدام نتائجه . ونجد في المنظمات التي يحظى فيها التقييم بالقبول أن هذا يحدث عادة لأن الادارة العليا ووحدة التقييم تعملان بحرص لبناء قاعدة قوية من التأييد يمكن على أساسها أن يتقدم النظام تدريجياً .
- ٩٥ - وهناك مجموعة مختلفة من الأسباب الكامنة وراء هذا الكفاح المستمر لاجراء التأييد للتقييم .

( أ ) فالمأمول هو أن تبدى الهيئات الادارية والادارة العليا والموظفون التزاماً فعالاً ازاء القيام بأعمال التقييم ، ولكن الأمور قد لا تسير في هذا الاتجاه . ومن الممكن أن يكون التأييد القوى من جانب الهيئات الادارية عاملاً يعوض تردد الادارة العليا ازاء التقييم ، والعكس بالعكس ؛ كما يمكن أن يتغلب أى من هذين العاملين على مقاومة الموظفين . ولكن التأييد المتبادل مرغوب على نحو أكبر كثيراً من فرض احدى الفئات للتقييم على الفئتين الأخرين . وفي حالة بضعة أنظمة ، لا يأتي التأييد الا من قبل موظفي التقييم الذين يجب عليهم أن يكافحوا بكامل ما لديهم من قوة بينما لا تبدى الفئات الرئيسية أى اهتمام تقريباً بعملية التقييم . كما تختلف درجات التأييد ، حيث تبدى بعض مجالس الادارة اهتماماً كبيراً في بعض الأوقات بينما تبدى اللامبالاة في أوقات أخرى ، وتبعاً لذلك تتغير درجات اهتمام الرؤساء التنفيذيين .

( ب ) كذلك ، فان مجرد الخوف من التضيير وعرض صورة الأداة علانية يعرقلان نمو نظام التقييم ، ان أن الكثيرين يساورهم على الدوام انزعاج بالغ ازاء خطر اختلال الروتين المستقر . ومن الممكن أيضاً أن يبدو التقييم ، بمقدماته المنطقية الأساسية المتمثلة في دراسة التجربة بعقليّة انتقادية بهدف تحسين التدابير المقبلة ، وكأنه يهدد بخطر شديد في هذا الصدد ، وهذا شعور يتأكد لأن هناك امكانيات لتوجيه نتائج التقييم بحيث تمس الأشخاص بدلاً من الأنشطة والعمليات .

( ج ) ويعتمد التدريب أداة شديدة الأهمية لتنمية الفهم لعملية التقييم . ولكن برامج التدريب المتعلقة بالتقييم ، والمكونات المتعلقة بالتقييم المدرجة في المناهج الأعم في مجال الادارة ، ظلت محدودة ، كما كانت المواد العملية المتاحة لأغراض التدريب قليلة الى حد كبير . وتعكف المنظمات في الوقت الحالي على وضع المواد بينما توسع نطاق برامجها التدريبية . ومن المأمول أن يكون بعض هذه المواد على الأقل قابلاً للنقل . ولكن التدريب سيظل يمثل حاجة مستمرة حتى بعد أن تستقر نظم التقييم . وكلما ازداد التدريب والمادة المتعلقة بالتقييم التصاقاً بالموضوع ووضوحاً ، زادت سرعة الموظفين والمدبرين والهيئات الادارية في فهم جهود التقييم وتأييدها .

( د ) ويعتمد التقييم الى حد كبير على نوعية العمليات الادارية التي يعد جزءاً لا يتجزأ منها ( أو ينبغي أن يكون جزءاً لا يتجزأ منها ) ، على النحو المبين في الفصل الثالث .

( هـ ) وقد وردت في تقرير الحالة الذى أعدته وحدة التفتيش المشتركة عام ١٩٧٧ ملاحظة جاء فيها أن الآمال المتعلقة على التقييم كانت كبيرة جداً في الآونة الأخيرة . بيد أن التقييم ليس " علاجاً شافياً " لكل العيوب التنظيمية ، على النحو الذى يوحي به البند ( د ) . وبينما يبدو الآن أن الآمال المتعلقة على ما يمكن أن يحققه التقييم قد صارت أشد واقعية الى حد كبير بفضل الروح العملية التي تسود حالياً عند وضع النظم ، فلا يزال هناك خطر يتمثل في امكان اضعاف التأييد بالآمال المفرطة ، عندما تقارن هذه الآمال بالنتائج الفعلية .

( و ) وأخيراً ، يجب أن يتنافس التقييم مع الاهتمام القديم العهد والبالغ القوة الذى يوجهه في مختلف أنحاء منظومة الأمم المتحدة وخارجها الى المدخلات والكميات بدلاً من النتائج

والنوعيات . ومن المؤكد أن المنظمات تتحمل مسؤولية تعبئة الموارد والتصرف فيها ، ولكن هذا لا ينبغي أن يحجب الاهتمام الأساسي بالنتائج التي يمكن أن يوفرها التقييم . وهناك في بعض الدوائر مقاومة لتخصيص أية فترات زمنية ، حتى أقصرها ، لمرحلة تحليل النتائج والتفذية العكسية ، وهذا أيضا موقف معرقل لعملية تأييد التقييم .

٩٦ - وهكذا قدم تأييد كاف لبدء العمل بنظم التقييم في معظم المنظمات ، ولكن مسألة " التأييد " تتحول الآن تجاه الالتزام الطويل الأجل بانجاز العمل التقييمي . وستستلزم عملية التحسين جهدا كبيرا لتطبيق التقييم بحكمة واستخدام نتائجه على أساس مستمر .

٩٧ - واحد من الخطوات الرئيسية لتعزيز هذا التأييد الطويل الأجل لعملية التقييم هي وضع نظام تقييمي محدد الملامح ، لا ينبغي أن يكون مجرد أداة تضاف بصورة سطحية الى العمليات الموجودة ، بل يجب أن يكون لدى كل منظمة فهم واضح للأدوار التي تقوم بها مجالس الإدارة والادارة العليا والموظفون في التقييم ، وللمهيكل الخاص بنظام التقييم الداخلي وصلاته بنظام الإدارة العام ، والمعايير والاجراءات التي تخضع لها الجهود المتعلقة بنظام التقييم ، وما تطبقه من عمليات التفذية الاستراتيجية واعداد التقارير والمتابعة .

٩٨ - والخطوة الرئيسية الثانية هي عملية " مراقبة النوعية " المشار اليها في الفصول السابقة . ان ينبغي أن يكون لدى المنظمة التزام بالدراسة الانتقادية لنتائج التقييم ومدى ملاءمته ، كما يجب أن تستخدم هذه الخبرة في تحسين نوعية نظام التقييم ذاته . ومالم يحدث ذلك ، ستكون نظم التقييم الداخلي مجرد شكل بلا مضمون ، وستبقى مجالس الإدارة وكبار المديرين والموظفون مفتقرين الى ما يحتاجون اليه من معلومات عن النتائج من أجل الارتقاء بجهودهم . وكلما ازداد اشتراك مجالس الإدارة والادارة العليا والموظفين في التقييم اشتراكا فعالا ، وازداد استخدامهم للتقييم للارتقاء بنوعية الأنشطة وما يبذلونه من جهد دائب من أجل الارتقاء بالتقييم العشوائي الطابع ، وتأكيد التزامهم باستخدام التقييم كعملية ايجابية تستهدف التحسين ، ازدادت فعالية ونجاح نظام التقييم الداخلي .

## ثامنا - الاستنتاجات والتوصيات

### ألف - الاستنتاجات

- ٩٩ - حدث منذ عام ١٩٧٧ توسع كبير في أنشطة التقييم في مختلف أرجاء منظومة الأمم المتحدة . وقد عملت الغالبية العظمى من المنظمات على انشاء نظم للتقييم الداخلي أو على تعزيز ما هو موجود منها فعلا . الا انه لا يزال يتعين انجاز الكثير لتأمين الاستقرار الشديد لهذه النظم الجديدة أو المحسنة وتأمين استخدامها فعليا لتحقيق مقصدها الذي صممت من أجله والذي يشمل في تحسين البرامج .
- ١٠٠ - وبطبيعة الحال ، تعد أحداث الأعوام القليلة الماضية مزيجا من العوامل الايجابية والسلبية . وتشمل التطورات الايجابية ما يلي :
- ( أ ) وصل عدد المنظمات التي تطور أو تنشئ أنظمة التقييم الداخلي الى أكثر من الضعف ، وفي الوقت ذاته صارت النظم الموجودة أكثر شمولاً .
- ( ب ) وضع العديد من الوكالات الصغيرة أنظمة للتقييم ، وهذا يبين أن صغر الحجم لا يحول دون استخدام التقييم .
- ( ج ) هناك اتجاه ملحوظ نحو الأخذ بالتقييم الذاتي الكامن بوصفه العنصر الأساسي في نظم التقييم ، وهو الأمر الذي يسمح بشمول التغطية وسرعة التنفيذ الاستراتيجية واتساع نطاق المشاركة وانخفاض التكاليف .
- ( د ) بدأ التقييم يوفر تغذية استرجاعية مفيدة لأجزاء أخرى في العملية الادارية ، ولا سيما لتصميم المشاريع ، وللمرجعة الى حد ما .
- ( هـ ) تتخذ المنظمات نهجا عمليا ازاها منهجية التقييم ، حيث تسعى الى أشكال واجراءات تقييمية تتميز بالبساطة والفائدة .
- ( و ) يبدو أن هناك تفهما أكبر لما يشكله التقييم ، وأساليبه ونقاط ضعفه ( رغم انه لا يزال هناك ما يغرى بوصف أى نشاط من أنشطة الاستعراض أو المراقبة بأنه تقييم ) .
- ( ز ) يكشف التقييم في معظم المنظمات عن اعتزام تطبيق عملية تتميز بروح البناء والمشاركة ، أكثر مما يكشف عن اتجاه نحو " القيام بدور الشرطي " .
- ( ح ) ظهرت في السنة الأخيرة أو السنتين الأخيرتين مجموعة مختلفة من الأشكال الهامة التي تستخدم في تقديم التقارير لمجالس الادارة ، وهي أشكال ينتظر أن تحقق نجاحا في تقديم تقارير منظمة عن النتائج ، رغم انها تمثل في الوقت الحالي أشكالا مؤقتة وتجريبية الى حد بعيد .
- ( ط ) يبدو من الممكن أن يؤدي تشديد التقييم على اعداد تقارير عن النتائج الى المساهمة في توضيح وانتظام عمليات اعداد التقارير عن الأداء التنظيمي العام .

(ى) حدث نمو سريع في الدعم الذى يقدم للأنشطة الرامية الى مساعدة الحكومات في تطوير قدراتها الذاتية في مجال التقييم .

(ك) أدخل برنامج الأمم المتحدة الانمائي برنامجا لتقييم الجوانب الرئيسية للمواضيع الفنية والمواضيع المتعلقة بالعمليات بالاشتراك مع وكالات أخرى ، أسفر عن نتائج مفيدة وهامة ، ويقوم البرنامج الانمائي حاليا باعادة النظر في اجراءاته لتحسين عمليات تصميم المشاريع ومراقبتها وتقييمها .

(ل) يبدو أن التأييد الممنوح للتقييم ذاته قد ازداد بسبب زيادة فهم مجالس الادارة والموظفين للتقييم وتشجيع الجانبين لأوجه الاستخدام الأولي للتقييم من أجل الارتقاء بالأنشطة وعمليات الادارة .

١٠١ - الا أن هناك عوامل سلبية معينة تعرقل الاستفادة بالتقييم . وهي تشمل مجالات المشاكل التالية :

(أ) ما تخصصه منظمات كثيرة من الموارد من الموظفين لوحدات التقييم المركزية يعد قليلا لدرجة يصبح من العسير معها أن تضطلع هذه الوحدات بمسؤولياتها عندما تنتقل النظم من مرحلتي التطوير والاختبار الى مرحلة التنفيذ .

(ب) لا تتوفر لكثير من المنظمات أهداف وخطط واضحة ذات مراحل زمنية لزيادة تطوير نظمها التقييمية وزيادة تغطيتها وتوسيعها التدريجي .

(ج) لم يصبح التقييم حتى الآن جزءا أساسيا من العمليات الادارية ، كما ان الكثير من الصلات مؤقت ، أو غير أكيد ، أو ردئ التطوير .

(د) تتسم صلات البرمجة والتقييم القائمة بين المشاريع الميدانية وبرامج المقربرداة التطوير وعدم الوضوح ، ولم يتحقق في هذا المجال الا قدر قليل من التقدم .

(هـ) تفتقر معظم المنظمات الى الحد الأدنى من معايير التقييم ، ويمكن أن يقلل العمل لى النوعية الرديئة من درجة الثقة في الجهد التقييمي العام ،

(و) عني الجزء الأكبر من تطوير المنهجيات بتقييم المشاريع ، ولا يزال من المتعين تحقيق الكثير في سائر المجالات .

(ز) لا تزال هناك حاجة الى ايلاء الاهتمام الى مشكلة اقامة صلات ذات طابع منتظم ومنهجي في مجال التغذية الاسترجاعية ، لكي يمكن استخدام نتائج التقييم بصورة منتظمة في سائر الأجزاء التي تتألف منها عملية صنع القرارات التنظيمية .

(ح) بذلت جهود قليلة حتى الآن لاقامة مصارف لمعلومات التقييم لاتاحة اجراء تحليل عام لنتائج التقييم ، أو لوضع اجراءات للمتابعة تضمن اتخاذ تدابير بشأن نتائج التقييم .

(ط) كثيرا ما تنحو التقارير المرفوعة الى الهيئات الادارية الى احتواء المعلومات غير المتميزة بالأولية ، وبذلك تحول دون التركيز بصورة واضحة وانتقائية على نتائج البرامج وما تحققه من نجاح وما تواجهه من مشاكل .



(ى) لا يزال من المتعيين أن يكون التأييد الممنوح لمساعدة الحكومات في تطوير جهودها التقييمية مصحوبا بنهج وتدابير ينطوى وضعها على مشقة بالغة .

(ك) كان البطء هو طابع التقدم المحرز في عملية تنقيح نظام برنامج الأمم المتحدة الانمائي المتعلق بتصميم المشاريع ومراقبتها وتقييمها ، ولذلك تضيع فرص تعزيز أنشطة التقييم والتعاون التقني بوجه عام .

(ل) لا يزال التأييد العام لنظم التقييم ضعيفا الى حد ما في بعض المنظمات ، بسبب الخوف من التغيير وجهود التدريب المحدودة في مجال التقييم ، وضعف عمليات الادارة الأخرى ، والانشغال منذ عهد بعيد بالمدخلات والكميات بدلا من الاهتمام بالنتائج والنوعيات بالقدر ذاته .

١٠٢ - وفي الوقت الحالي ، تقترب المرحلة الأولى الحاسمة المتعلقة بادخال وتطوير نظم التقييم الداخلي من نهايتها الناجحة بوجه عام . وتوجد أنشطة التقييم في مختلف أنحاء منظومة الأمم المتحدة على نطاق أكبر من أى وقت مضى على الاطلاق ، وفي بعض الحالات كانت هناك استفادة أولية من التقييم ، وقد حدث ذلك على نحو مشجع ، وتزايد ادراك مجالس الادارة والادارة العليا والموظفين لأهمية التقييم وما ينطوى عليه من امكانيات . كذلك ، أوجد الزخم اللازم لتحقيق المزيد من التطور .

١٠٣ - والآن تدخل نظم التقييم في أغلب المنظمات المرحلة الحرجة الثانية ، المتمثلة في استخدام التقييم على نطاق واسع ، وهو الشيء الذى لا يوجد حاليا . لذلك يتعذر حتى الآن الرد ، بثقة وعن اطلاع ، على لجنة التنسيق الادارية التي شغلت نفسها في عام ١٩٧٨ بمعرفة المدى الذى ذهبت اليه نتائج التقييم في تحقيق الآمال المتعلقة عليها . ولا يزال العمق الفعلي للتأييد الذى يحظى به التقييم مجهولا ، وهناك بعض الاختلافات الشديدة في قوة النظم منفردة . ويوجد خطر من امكان تحول الأطر التقييمية المقامة حديثا الى مجرد واجهات توهم بوجود التقييم دون جوهريه الفعلي .

١٠٤ - لذلك ، فان التحدى الذى يواجه مجالس ادارة المنظمات واداراتها العليا وموظفيها هو استخدام نظم التقييم التي وضعتها هذه الفئات وتشغيلها بصورة فعالة . وفي الوقت الحالي ، لا تدرس الا نسبة صغيرة جدا من جهود الادارة بالمنظمات لاجراء تقييم دقيق لنتائج البرامج بغية تحسينها ، وذلك بالقياس الى الاهتمامات السائدة التي تدور حول المدخلات وعملية التنفيذ .

١٠٥ - ويتطلب النجاح في استخدام التقييم مزيدا من التعزيز لنظم التقييم وتحسين عملية اتخاذ القرارات عموما ، كما يتطلب موقفا بناء يقوم على تقديم المكافآت والتشجيع لمن يحللون برامجهم بدقة وصراحة لتحسين ادارتها . وبينما سيظل التطور تدريجيا ، ستكون السنوات القليلة القادمة شديدة الأهمية في تحديد نوعية وقيمة التقييم في منظومة الأمم المتحدة .

#### با٦ - التوصيات

١٠٦ - التقييم الذاتي الكامن ( الفقرات ١٠-١٤ ) : يوجد في كل المنظمات الكبيرة تقريبا تيار عملي قوى يتجه نحو التقييم الذاتي الكامن بوصفه المكون الأساسي في نظام التقييم الداخلي .

ويوفر الجانب " الكامن " تغطية شاملة ، وتغذية استرجاعية سريعة فيما يتعلق بالادارة ، وتكلفة منخفضة ، وصلة منتظمة بهدف تعزيز سائر الأجزاء التي تتألف منها دورة الادارة . ويوفر جانب " التقييم الذاتي " المشاركة التي تخلق التفاهم والاحترام لا الخوف . وفضلا عن ذلك ، يمكن إضافة نهج التقييم الأخرى ( مثل النهج المركزي ، أو نهج فرقة العمل ، أو نهج الخبير الاستشاريين ) الى الحد الذي ترغب فيه المنظمة .

### التوصية ١

ينبغي أن تجرى المنظمات التي لا يوجد لديها الآن نظام للتقييم الذاتي الكامن تقييما دقيقا لما يتميز به هذا النهج من تكاليف متواضعة ومزايا كبيرة لكي تستفيد بذلك . وينبغي إيلاء اهتمام خاص الى امكانية تعزيز عمليات التصميم والتنفيذ والتغذية الاسترجاعية واعداد التقارير والادارة العامة في المنظمة عن طريق نهج التقييم الذاتي الكامن .

١٠٧ - تجهيز وحدات التقييم بالموظفين ( الفقرات ١٥ - ٢٠ ) : بينما ينبغي أن تكون وحدات التقييم المركزية صغيرة الحجم ، وبخاصة حيث تدعم نظاما للتقييم الذاتي الكامن ، نجد أن ما تفرد به معظم المنظمات لهذه الوحدات هو وقت عمل اثنين أو واحد من موظفي التقييم أو جزء من وقت موظف واحد . وقد يسمح مثل هذا العدد المحدود من الموظفين بتصميم نظام للتقييم الداخلي واختباره ، الا انه من المشكوك فيه أن يسمح للوحدة بالوفاء بما يتطلبه تنفيذ النظام الأوسع نطاقا من مسؤوليات متزايدة تتعلق بالدعم والاشراف والتدريب والتحليل واعداد التقارير ، بل وربما الاشتراك المباشر في التقييم . واذ كانت هناك مفعالات في الحد من جانب التكلفة في العلاقة بين التكلفة والفائدة عجزت الوحدات المركزية عن ممارسة دورها الحفّاز في عملية تطوير التقييم في مختلف أرجاء المنظمة ، واستحال تحقيق معظم الفوائد الجمة التي يمكن أن يوفرها التقييم من أجل تحسين العمليات .

### التوصية ٢

ينبغي أن تحدد كل منظمة المسؤوليات والمهام التي ستوضع لوحدها المركزية للتقييم بغية تحقيق المزيد من التطوير وتعزيز لنظام التقييم الداخلي في خلال بضع السنوات المقبلة . وينبغي اتخاذ اجراءات سريعة لاعادة توزيع الموارد الاضافية اللازمة ، عندما يكون العدد الحالي للموظفين غير كاف للوفاء بهذه المسؤوليات على نحو فعال - خاصة فيما يتعلق بادارة برامج التدريب ، واسداء المشورة للموظفين ، والاشراف على النظام من حيث التقدم والنوعية ، وتوجيه تقييمات محددة أو الاشتراك فيها ، وتحليل نتائج التقييم واعداد تقارير عنها .

١٠٨ - نطاق شمول التقييم وخطط تطويره ( الفقرات ٢١ - ٢٧ ) : لا تزال عملية تطوير نظم التقييم مستقبلا في كثير من المنظمات غامضة الى حد كبير ومحاطة بالشكوك . وبينما يعد النهج التدريجي مناسباً ، ينبغي أن تسترشد أنشطة التقييم بعملية الأهداف وخطط العمل المستخدمة لأجل الأنشطة الأخرى . وحالة عدم الوضوح القائمة فيما يتعلق بخطط الشمول والاستراتيجيات لتطوير نظم التقييم مستقبلا تعرقل احراز مزيد من التقدم كما تعرقل تقييم هذا التقدم بشكل مستمر .

### التوصية ٣

ينبغي أن تعد كل منظمة لمجلس ادارتها خطط تقييم متصلة بدورة الميزانية البرنامجية ، أو تشمل ، بالنسبة للمنظمات التي ليست لديها ميزانيات برنامجية ، فترة أو أكثر من فترات الميزانية ، وينبغي أن تبين هذه الخطط البرامج والأنشطة التي سيشملها التقييم ، ومدى شمول التقييم وتماسكه ، وأنواع التقييم التي ستجرى ، ومن الذى سيجريها ، وطريقة اعداد التقارير عنها ، واجراءات التغذية الاسترجاعية والمتابعة التي ستستخدم . كما ينبغي أن تتضمن الخطط دراسة للخطوات المحددة التي يجرى اتخاذها أو دراستها لزيادة تطوير وتعزيز نظام التقييم الداخلي .

١٠٩ - ادماج التقييم في عملية اتخاذ القرارات ( الفقرات ٢٨ - ٣٥ ) : لن يكون للتقييم تأثير يذكر اذا نظر اليه بوصفه أسلوبا اداريا قائما بذاته لا يحتاج الا الى " أن يضاف " الى النظام الادارى القائم . وبينما يؤدي نهج التقييم الذاتى الكامن الى تيسير الادماج ، فان الصلات المتعلقة باتخاذ القرارات تبدو غير واضحة حتى الآن في أغلب المنظمات . على انه اذا صار التقييم جزءا ثابتا وأساسيا في عملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة امكنه اعطاء دعم ملحوظ لسائر مكونات العملية ، مثل البرمجة والتصميم والمراقبة واعداد التقارير . ومن الممكن في الوقت ذاته ان يفضي ارتفاع مستوى أداء هذه العمليات الى تعسين التقييم بدوره . لذلك ينبغي أن يكون تعزيز أنظمة التقييم الداخلي مجرد جزء من استراتيجية عامة ومستمرة لتطوير الادارة وتحسينها .

### التوصية ٤

ينبغي للمنظمات اعداد واصدار مبادئ توجيهية جديدة اذا لم تكن لديها توجيهات حديثة بشأن طبيعة عملية اتخاذ قراراتها الادارية والأعمال المتصلة بهذه العملية ، في ضوء نظام التقييم الحديث وغير ذلك من التطورات . ومن الضروري أن تحدد هذه المبادئ التوجيهية المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرارات وما يستلزمه ذلك من وحدات ومسؤوليات ووثائق أو تقارير ؛ وما يصل بين المراحل المختلفة من منطوق وآليات . وأحد الأجزاء الهامة في هذه العملية هو التحليل الدقيق بهدف تحديد مجالات المشاكل ، والشغرات ، وحالات التداخل ، والازدواج ، وذلك بوصفه أساسا للتحليل المستمر لأداء النظام الادارى ووضع استراتيجية شاملة لتحقيق المزيد من التطور في هذا النظام .

١١٠ - صفة " التقييم " ( الفقرات ٤٤ - ٤٧ ) : يبدو أن السنوات القليلة الماضية قد شهدت داخل منظومة الأمم المتحدة وعيا أكبر بما يعد تقييما وبما لا يعد كذلك ، كما شهدت قدرا أكبر من الوعي بمنهجية التقييم . الا انه لا يزال هناك اغراء قوى يدفع الى وصف الدراسات بأنها " تقييمات " حتى ولو كانت غير موضوعية أو منهجية وكانت لا تضم سوى القليل من الحقائق واليسير من التحليل فيما يتعلق بما للأنشطة التي تبثها من أهمية وفاعلية وأثر - أى انها ليست متمشية مع التعريف الوارد في قائمة مصطلحات التقييم الصادرة عن وحدة التفيتش المشتركة (JIU/REP/78/5) والتي قبلتها المنظمات . ومن التضييل وصف هذه الدراسات بأنها " تقييمات " ، لانه يمكن أن يؤدي الى تقويض التأييد الممنوح للتقييم بدرجة خطيرة .

### التوصية ٥

ينبغي للمنظمات التي لم تقم بعد بتصميم واصدار معايير أساسية تتعلق بإدارة التقييم داخل المنظمة ومحتواه وعمليته - مراعية المبادئ التوجيهية التي أصدرتها وحدة التفتيش المشتركة بشأن هذا الموضوع (JIU/REP/79/2) - أن تفعل ذلك . كما ينبغي أن تتخذ كل منظمــــة التدابير على أساس مستمر لاجراء تقييم انتقادي لنوعية نواتجها التقييمية ، وأن تكفل وصف الدراسات التي لا تلبي هذه المعايير بأنها " تقديرات " أو " استعراضات " ، وأن تسعى جاهدة للــــى التحسين المطرد لنوعية ومعايير عملها التقييمي ( وسائر أعمال الاستعراض ) .

١١١ - التحليل والمتابعة ( الفقرات ٤٩ - ٥٩ ) : لم يكرس حتى الآن قدر كبير من الاهتمام لضمان حسن استخدام نتائج التقييم داخل المنظمات ، لأن أغلب المنظمات يدخل الآن فحسب في المرحلة العامة المتصلة بتنفيذ النظام . الا أن ما له أهميته ، من أجل جني فوائد التقييم ، ان تجمع نتائج التقييم بطريقة مرتبة لتحديد أنماط النجاح ومجالات المشاكل ولتوفير تغذية استرجاعية سريعة وفعالة من أجل تحسين العمليات ، وأن يتم تصميم واستخدام عملية واضحة للمتابعة .

### التوصية ٦

ينبغي أن تضع كل منظمة اجراءات وتنشئ آليات وتحدد مسؤوليات لضمان تجميع نتائج التقييم والاحتفاظ بها في " مصرف للمعلومات " وتحليلها من أجل التغذية الاسترجاعية للعمليات بطريقة سريعة ومناسبة ، واجراء المتابعة لنتائج التقييم وتوصياته .

١١٢ - تقديم التقارير الى مجالس الادارة ( الفقرات ٦٠ - ٦٧ ) : لاتزال عملية اعداد تقارير عن التقييم لمجالس الادارة تمر بمرحلة جد مبكرة في معظم المنظمات . والواقع أن الخبرة المتاحة حتى الآن توحي بوجود امكانات كبيرة لاستخدام اعداد التقارير عن التقييم استخداما فعالا لتلخيص الدروس المستفادة وللمساعدة في تحسين عملية ابلاغ مجالس الادارة بحالة الأداء العام .

### التوصية ٧

ينبغي أن تكفل كل منظمة ادماج ما تأخذ به من عمليات وأشكاله وجداوله الزمنية واجراءات لاعداد تقارير عن نتائج التقييم في اطار النظام الموجود لاعداد تقارير الأداء ، من أجل تلبية احتياجات مجلس الادارة على أفضل وجه . وينبغي أن يتمثل أحد الأجزاء الهامة لهذه العملية في دراسة دقيقة تكفل أن تكون المجموعة المتكاملة من تقارير الاداء المرفوعة الى مجالس الادارة ذات تنظيم حسن ، بهدف التقليل الى الحد الأدنى من الازدواج ومن أعباء اعداد الوثائق الــــتي تتحملها الأمانات ومجالس الادارة ذاتها .

١١٣ - العمل التعاوني مع الحكومات ( الفقرات ٦٩ - ٧٦ ) : يبدو أن التدابير التي تتخذها المنظمات مع الحكومات لتدعيم أنشطتها التقييمية لاتزال في مرحلة " الانطلاق " . وشمة حاجة الــــى بذل جهود كبيرة في اطار عملية تدريجية لتطوير هذا النشاط التعاوني ولايجاد الأساليب والنهج المناسبة . وهذا من شأنه تعزيز النمو الذاتي لمشاريع التعاون التقني وفعاليتها بوجه عام . وتزعم وحدة التفتيش المشتركة أن تبدأ في عام ١٩٨١ دراسة تتناول هذا الموضوع الهام .

## التوصية ٨

ينبغي لكل منظمة أن تقيم ، وتعزز ، أنشطتها الرامية الى تقديم المساعدة الى الحكومات لتعزيز قدراتها التقييمية . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مشاريع التعاون التقني الخاصة التي تتصل بعمليات التقييم والتدريب على اجرائه ، وكذلك عن طريق مساعدة الحكومات في تعزيز دورها فيما يتعلق بعملية تقييم كل المشاريع التي تحظى بمساعدة المنظمة . ولتحقيق هذه الغاية ، ينبغي أن تحدد المنظمة مجالات المشاكل المعينة ، وحالات النجاح ، والاستراتيجيات البديلة ، وامكانيات التدريب ، وذلك كأساس يستند اليه أى عمل اضافي .

١١٤ - نظام تقييم المشاريع في برنامج الأمم المتحدة الانمائي ( الفقرات ٧٧ - ٨٦ ) : يعكف البرنامج الانمائي ، بعد استعراضات ومشاورات استغرقت فترة طويلة ، على تنقيح نظامه لتصميم المشاريع ومراقبتها وتقييمها . والواقع ان ما يقرب من الثلث فقط من المشاريع " الكبيرة الحجم " هو الذى يجرى تقييمه ، وان التقييم لا يتناول أيا من المشاريع الصغيرة . ومن الممكن أن يستفيد البرنامج بدرجة أكبر من نظم التقييم التي تضعها الوكالات الأخرى . ومن الضروري أن يمارس البرنامج نفوذه الكبير لكفالة نظام فعال للتصميم والمراقبة والتقييم ، يتميز بتغطية كافية ، وبالتركيز على النتائج والاشراف على النوعية ، وتوفير معلومات لدعم هدف البرنامج المتمثل في التحليل الشامل والتفذية الاستراتيجية لتحسين أنشطة التعاون التقني ككل .

## التوصية ٩

ينبغي أن يتخذ برنامج الأمم المتحدة الانمائي اجراءات بشأن هيكل التقييم والعمليات التقييمية المقدم في الفقرة ٨٥ من هذا التقرير ، وهذا الهيكل يتمثل في الاستعراضات الثلاثية المعززة ؛ وتقارير المشاريع النهائية المحسنة ؛ وتنقيح عمليات تقييم المشاريع كل على حدة ؛ والاهتمام بتقييم تنفيذ البرامج القطرية .

١١٥ - تأييد التقييم ( الفقرات ٩٠ - ٩٨ ) : يشمل تطوير نظام التقييم جهدا اداريا وتنظيميا معقدا ، ولا يزال التأييد الذى يحظى به التقييم في أغلب المنظمات ضعيفا حتى الآن . وايجاد التأييد هو عملية طويلة الأجل تعتمد على اثبات فائدة التقييم ، وفعالية ادماج التقييم في اطار الجهاز التنظيمي ، وتأييد مجالس الادارة والادارة العليا والموظفين للتقييم الجيد . وبينما يتمثل أفضل أشكال التدريب على أعمال التقييم في اجراء التقييم فعلا ، يشمل هذا التدريب أحد الأنشطة الداعمة الهامة التي لم تنل كفايتها حتى الآن من الاهتمام الواضح .

## التوصية ١٠

ينبغي أن تدرس كل منظمة بدقة مدى كفاية برنامجها لتدريب الموظفين على التقييم ، سواء في اطار مناهج دراسية محددة أو كجزء من دورات تدريب أعم تتناول الشؤون الادارية . وينبغي تقييم مثل هذا التدريب من حيث الكم والمدى والنوعية والمواد المستخدمة فيه ، واتخاذ التدابير المناسبة التي تكفل للتدريب على أعمال التقييم أن يكون فعالا في ايجاد التفهم والتأييد لنظام التقييم الداخلي .

## المرفق الأول

### ثبت المراجع المختارة

#### لجنة التنسيق الادارية

- " تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة : تعليقات لجنة التنسيق الادارية " ، الوثيقة E/1978/12 المؤرخة في ٣١ كانون الثاني /يناير ١٩٧٨ .
- " تقرير عن المبادئ التوجيهية الأولية لنظم التقييم الداخلي لمنظمات الأمم المتحدة : تعليقات لجنة التنسيق الادارية " ، الوثيقة A/34/271/Add.1 المؤرخة في ١٢ تشرين الثاني /نوفمبر ١٩٧٩ .
- " تقرير عن قائمة بمصطلحات التقييم : تعليقات لجنة التنسيق الادارية " ، الوثيقة A/34/286/Add.1 المؤرخة في ١٢ تشرين الثاني /نوفمبر ١٩٧٩ .
- " مذكرة عن التقييم ( تحقيق قدر أكبر من التوحيد في الاجراءات الادارية والمالية والاجراءات المتعلقة بالموظفين ، وتعزيز النظام خلال الاضطلاع بادارة الأنشطة التشغيلية وتقييم البرامج ) " ، مذكرة صادرة عن الاجتماع المشترك للجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الموضوعية ( الأنشطة التشغيلية ) واللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الموضوعية ( المسائل البرنامجية ) ، الوثيقة ACC/1980/OPPG/2 المؤرخة في ١٢ شباط /فبراير ١٩٨٠ .
- " تقرير الاجتماع المشترك " ، "ثانيا - ألف ، التقييم " ، الوثيقة ACC/1980/8 المؤرخة في ٢٠ آذار /مارس ١٩٨٠ .
- " تقييم أنشطة التعاون التقني التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة في سرى لانكنا : مجموعة من تعليقات منظومة الأمم المتحدة " ، الوثيقة E/1980/82/Add.2 المؤرخة في ٣ حزيران /يونيه ١٩٨٠ .

#### لجنة البرنامج والتنسيق

- " تقرير اللجنة عن أعمال دورتها العشرين " ، الوثائق الرسمية للجمعية العامة ، الدورة الخامسة والثلاثون ، الملحق رقم ٣٨ ( A/35/38 ) ، ١٩٨٠ .

#### الجمعية العامة

- " اعادة تشكيل القطاعين الاقتصادى والاجتماعي في منظومة الأمم المتحدة " ، المرفق ، الباب السادس ، قرار الجمعية العامة ٣٢/٧ ، المؤرخ في ٢٠ كانون الأول /ديسمبر ١٩٧٧ .

وحدة التفتيش المشتركة

- " تقرير عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة " ، الوثيقة JIU/REP/77/1 الصادرة في آذار/مارس ١٩٧٧ .
- " تقرير عن البرمجة والتقييم في الأمم المتحدة " ، الوثيقة JIU/REP/78/1 الصادرة في آذار/مارس ١٩٧٨ .
- " تقرير عن دور الخبراء في التعاون في مجال التنمية " ، الوثيقة JIU/REP/78/3 الصادرة في آذار/مارس ١٩٧٨ .
- " قائمة بمصطلحات التقييم " ، الوثيقة JIU/REP/78/5 الصادرة في تشرين الثاني /نوفمبر ١٩٧٨ .
- " المبادئ التوجيهية الأولية لنظم التقييم الداخلي لمؤسسات الأمم المتحدة " ، الوثيقة JIU/REP/79/2 الصادرة في شباط/فبراير ١٩٧٩ .
- " تقييم أنشطة التعاون التقني التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة في سرى لانكا " ، مجلدان ، الوثيقة JIU/REP/79/16 الصادرة في كانون الأول /ديسمبر ١٩٧٩ .
- " اليونيسيف : التخطيط والبرمجة من أجل الأطفال على الصعيد القطري " ، الوثيقة JIU/REP/80/3 الصادرة في آذار/مارس ١٩٨٠ .

برنامج الأمم المتحدة الانمائي

- " تقرير المدير " ، الوثيقة DP/321 المؤرخة في ١٩ نيسان /ابريل ١٩٧٨ ، والوثيقة DP/380 المؤرخة في ٢٦ نيسان /ابريل ١٩٧٩ والوثيقة DP/460 المؤرخة في ١٧ نيسان /ابريل ١٩٨٠ .
- " التقييم وما يتصل به من تدابير لتحسين نوعية التعاون التقني : تقرير المدير " ، الوثيقة DP/448 المؤرخة في ٥ آذار/مارس ١٩٨٠ .

المرفق الثاني

JIU/REP/81/5

جنيف ، شباط/فبراير ١٩٨١

حالة التقييم الداخلي في مؤسسات منظومة  
الأمم المتحدة

اعداد ايرل د . سوم

وحدة التفتيش المشتركة

جدول المحتويات

<u>المقدمة والتوصيات</u>	
الأمم المتحدة	أولا
مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة ( اليونيسيف )	ثانيا
مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ( الموئل )	ثالثا
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ( الاونكتاد )	رابعا
مركز التجارة الدولية المشترك بين الاونكتاد والفاو	خامسا
برنامج الأمم المتحدة الانمائي	سادسا
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	سابعا
صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية	ثامنا
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	تاسعا
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ( اليونيدو )	عاشرا
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	حادي عشر
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	ثاني عشر
منظمة الطيران المدني الدولي	ثالث عشر
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	رابع عشر
منظمة العمل الدولية	خامس عشر



المرفق الثاني ( تابع )

- سادس عشر - المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية
  - سابع عشر - الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية
  - ثامن عشر - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ( اليونيسكو )
  - تاسع عشر - الاتحاد البريدي العالمي
  - عشرين - برنامج الاغذية العالمي
  - حادى وعشرين - منظمة الصحة العالمية
  - ثاني وعشرين - المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
  - ثالث وعشرين - البنك الدولي
- المرفق الأول - ثبت المراجع المختارة من الوثائق الحديثة
- المرفق الثاني - موجز : التقرير الثاني عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة ، JIU/REP/81/6.

-----