



Distr.
GENERAL
A/34/271
31 May 1979
ARABIC
ORIGINAL : ENGLISH



الأمم المتحدة
الجمعية العامة

الدورة الرابعة والثلاثون
البند ١٠٢ من القائمة الأولية*

وحدة التفتيش المشتركة

المبادئ التوجيهية الأولية لنظم التقييم
الداخلي لمنظمات الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

- ١ - يتشرف الأمين العام بأن يحيل الى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن المبادئ التوجيهية الأولية لنظم التقييم الداخلي لمنظمات الأمم المتحدة (JIU/REP/79/2) .
- ٢ - وكما تبين وحدة التفتيش المشتركة ، فان التقرير يهيم كذلك المجلس الاقتصادي والاجتماعي ولجنة البرنامج والتنسيق .

JIU/REP/79/2

المبادئ التوجيهية الأولية
لنظم التقييم الداخلي
لمنظمات الأمم المتحدة

أعدّه
ايرل د. سوم

و

موريس برتراند

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف
شباط/فبراير ١٩٧٩

GE-79-0921

.../...

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	<u>قائمة المحتويات</u>
هـ		موجز
١	٨ - ١	أولا - معلومات أساسية
٣	١٣ - ٩	ثانيا - مقاصد التقييم وخصائصه المستصوية
٣	١٢ - ٩	ألف - مقاصد التقييم
٤	١٣	باء - الخصائص المستصوية لنظام تقييم
		ثالثا - القضايا التي ينطوى عليها ادماج نظام التقييم في عملية
٦	٣٦ - ١٤	اتخاذ القرارات التنظيمية
		ألف - العلاقة بين التقييم وبين نظام التخطيط
٦	٢٣ - ١٥	والبرمجة
		باء - تحسين الاستراتيجيات أو السياسات العامة
٩	٢٨ - ٢٤	عن طريق التقييم
١٠	٣٦ - ٢٩	جيم - شمول التقييم وخطط التقييم
١٣	٦٢ - ٣٧	رابعاً - الاعتبارات المنهجية لنظم التقييم الداخلية
١٣	٤٤ - ٣٩	ألف - استخدام الأهداف في التقييم
١٥	٥٢ - ٤٥	باء - استخدام المؤشرات في التقييم
١٧	٥٨ - ٥٣	جيم - مستويات التقييم
٢٠	٦٢ - ٥٩	دال - زيادة تطوير منهجيات التقييم
٢٢	٧٩ - ٦٣	خامساً - اعتبارات تنظيمية لنظم التقييم الداخلي
٢٢	٧١ - ٦٤	ألف - النهج التشغيلية للتقييم الداخلي
٢٤	٧٤ - ٧٢	باء - موقع التقييم الداخلي وطبيعة المسؤوليات عنه
٢٥	٧٨ - ٧٥	جيم - اعداد التقارير عن التقييم ومتابعته
٢٦	٧٩	دال - التدريب على التقييم
٢٨	٨٦ - ٨٠	سادساً - الاستنتاجات والتوصيات

قائمة المحتويات (تابع)

الصفحة

المرفقات

٣١	المرفق الأول - خطوات وأسئلة ممكنة في عملية التقييم
	ألف - تصميم التقييم ومجالات اختصاصه
	باء - إعادة تقدير الفكرة الأساسية للنشاط وتصميمه
	جيم - تحليل التنفيذ
	دال - تقييم النتائج
	هاء - تقديم التقارير والمتابعة
٤٠	المرفق الثاني - ثبت المراجع الجزئي للمبادئ التوجيهية للتقييم داخل منظومة الأمم المتحدة

موجز

توفر هذه المبادئ التوجيهية ، المبنية على الخبرة وعلى مشاورات أجريت مع المنظمات ، إطارا عاما أوليا لمبادئ ومجالات خيار ترمي الى مساعدة منظمات الأمم المتحدة في استحداث نظم التقييم الداخلي وتحسينها . ولما كانت أنشطة منظومة الأمم المتحدة بالغة التنوع ، وممارسة التقييم لا تزداد في تطور ، فان المقصود بهذه المبادئ التوجيهية هو أن تكون إطارا مرنا وحافزا على التفكير ، على أن يتم تنقيحها مع مرور الزمن واكتساب الخبرة .

ويستعرض الفصل الأول بايجاز خلفية الجهد الكامن وراء هذه المبادئ التوجيهية ، في حين يشرح الفصل الثاني بايجاز مقاصد نظم التقييم وخصائصها الأساسية التي بيد وأن هناك اتفاقا عاما بشأنها .

ويبحث الفصل الثالث ثلاثة جوانب رئيسية للادماج الفعال لنظم التقييم الداخلي في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية . وينبغي أن تكون جهود التقييم متكاملة تماما مع عمليات التخطيط التنظيمي والبرمجة ومع الجهود التي تبذل حاليا على مستوى المنظومة لتحسين تلك العمليات ، كما ينبغي أن تهتم هذه الجهود بتحسين الاستراتيجيات التنظيمية العامة من أهل بلوغ أهداف البرنامج ، ان أنها تستطيع أن تساعد عملية اتخاذ القرارات على نحو أفضل حين تجرى بموجب نظم منظم للتغطية التقييمية وخطة تقييم شاملة موافق عليها .

ويتناول الفصل الرابع بالبحث مجالات الاهتمام . فثمة حاجة الى بيانات أوضح بالأهداف ، حيث ينبغي تطوير مؤشرات جيدة ، وهناك حاجة الى النظر في مختلف مستويات تعقد التقييم (وما يرتبط به من تقنيات) التي يمكن لمنظمات الأمم المتحدة الاستفادة منها فعلا . وكل مجال من هذه المجالات يتطلب عملا كثيرا وعملية تطوير طويلة الأجل ، الا أنها ستمثل عوامل هامة في مجال تحسين التقييم الداخلي وعملية اتخاذ القرارات بصورة شاملة في منظومة الأمم المتحدة .

والاعتبارات التنظيمية هامة أيضا ، وهذا ما يبحثه الفصل الخامس . ان لا بد من اختيار نهج تشغيلي أو نهج مشترك من بين نهج التقييم الذاتي ، أو التقييم القائم على " فرقة العمل " أو التقييم القائم على " الفريق المتساوي " ، أو على وحدة تقييم مركزية ، أو على خيارات تقييم خارجي . وبالإضافة الى ذلك ، يجب اقرار تكوين وحدة للتقييم وموقعها ومسؤولياتها ، ووضع سياسات واجراءات للإبلاغ عن التقييم والمتابعة ، وتحديد احتياجات التقييم التدريبية .

ويوفر المرفقان قائمة بالاسئلة الرئيسية التي يمكن طرحها أثناء اجراء تقييم ما ، وثبتا مرجعيا جزئيا لمبادئ التقييم التوجيهية التي تم استحداثها داخل منظومة الأمم المتحدة .

وفي الفصل السادس ، تقدم هذه المبادئ التوجيهية العامة بوصفها المبادئ التوجيهية

الأولية لأنشطة التقييم الداخلي في منظومة الأمم المتحدة . ويوصي بأن تنظر فيها لجنة التنسيق الإدارية والهيئات الدولية الحكومية المناسبة ، وان تقوم كل منظمة تابعة للأمم المتحدة بتقديم تقرير الى هيئتها التنفيذية أو الادارية بشأن أنشطتها فيما يتعلق بمسائل نظام التقييم الداخلي التي يبحثها هذا التقرير .

أولا - معلومات أساسية

- ١ - وصفت وحدة التفتيش المشتركة ، في تقريرها العام ١٩٧٧ (عن تاريخ وطبيعة ومركز جهود التقييم في منظومة الأمم المتحدة (١) ، الجهود التي تبذلها مختلف المنظمات في الوقت الراهن من أجل وضع نظم تقييم جديدة أو منقحة . وخلصت الوحدة الى أن هذا الحجم الكبير من أنشطة التقييم ومبادراته الجديدة يبين اهتماما جديدا قويا بالتقييم وتأييدا له من جانب الرؤساء التنفيذيين والهيئات الدولية الحكومية . بيد أن تنوع النهج ، في الوقت ذاته ، عكس لا الاحتياجات الخاصة لكل منظمة فحسب ، بل وكذلك افتقارا الى وجود اتفاق عام فيما يتعلق بمقاصد التقييم ووظائفه . وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة ، بين ما أوصت به ، ببذل محاولة لوضع مبادئ توجيهية عامة لنظم تقييم داخلي يمكن لكل منظمة تابعة للأمم المتحدة استخدامها بصورة مرنة .
- ٢ - وبالمثل أوصت لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٧٧ بضرورة تكثيف الجهود من أجل تحديد منهجية للتقييم تقوم على أقصى قدر مما يمكن استحداثه من مبادئ ومبادئ توجيهية مشتركة عن طريق التعاون بين منظمات الأمم المتحدة ووحدة التفتيش المشتركة (٢) . ووافقت لجنة التنسيق الادارية ، في تعليقاتها على تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٧ ، على أن وجود مبادئ توجيهية للتقييم سيكون بالغ الفائدة ، شريطة أن تتسم بالمرونة ، وأن تشترك منظمات الأمم المتحدة في وضعها (٣) .
- ٣ - وهذا التقرير محاولة أولية لوضع اطار مشترك عام للتقييم الداخلي في منظومة الأمم المتحدة . وهو يقوم على تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٧ ، وعلى الجمع بين ما استخدمته وتستخدمه مختلف منظمات الأمم المتحدة من توجيه في الماضي والحاضر في مجال التقييم الداخلي (انظر المرفق الثاني) ، وعلى المشاورات التي تمت مع المنظمات خلال عامي ١٩٧٧ و ١٩٧٨ .
- ٤ - وقد حدا الاختلاف الكبير في الهياكل والمواضيع والأنشطة بمنظمات الأمم المتحدة الى أن تستحدث مجموعة متنوعة من نهج التقييم الداخلي وديالجه وتقنياته . ونتيجة لذلك لا يبدو ممكنا ، في الوقت الحاضر على الأقل ، وضع نهج موحد لايجاد وتشغيل نظم تقييم داخلي للأمم المتحدة .

-
- (١) " تقرير عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة " ، JIU/REP/77/1 ، آذار/مارس ١٩٧٧ (وثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي E/6003) .
 - (٢) لجنة البرنامج والتنسيق ، تقرير عن أعمال دورتها السابعة عشرة ، الوثائق الرسمية للجمعية العامة ، الدورة الثانية والثلاثون ، الملحق رقم ٣٨ (A/32/33) ، الفقرة ٦ .
 - (٣) وثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، تعليقات لجنة التنسيق الادارية، E/1975/I2، المؤرخة في ٣١ كانون الثاني/يناير ١٩٧٨ ، الفقرة ١٨ .

.../...

٥ - ورغم ذلك فمن المفيد وضع اطار أساسي أولي للتمتق عليه من المبادئ ومجالات الخيارات البديلة التي ينبغي لكل نظام للأمم المتحدة للتقييم الداخلي مراعاتها . ويمكن لهذا الاطار العام أن يكون مفيدا فيما يلي : مساعدة منظمات الأمم المتحدة في ايجاد أو تنقيح نظم التقييم الداخلي ؛ وتيسير المزيد من التفهم المشترك لأنشطة الأمم المتحدة في مجال التقييم ؛ وتطوير خبرات متبصرة في مجال فعالية مختلف تقنيات التقييم واستراتيجياته ؛ وتحقيق نظم تقييم أكثر اتساقا ، وتنسيق أفضل لأنشطة التقييم المشترك بين الوكالات .

٦ - وعلاوة على ذلك ، فان استحداث اطار مرجعي مشترك للتقييم الداخلي في منظومة الأمم المتحدة يجيء تكمة طبيعية ومواتية للجهود التي تبذل على مستوى المنظومة والتي ساهمت وحدة التفتيش المشتركة فيها على مر السنين من أجل وضع وتنفيذ نظم فعالة للتخطيط والبرمجة . وكما سيتبين لنا ، فان ترابط العلاقات بين التخطيط والبرمجة والتقييم هو أحد الموضوعات الرئيسية التي تظل تبرز في ثنايا هذا التقرير .

٧ - وقد أظهرت المشاورات بين وحدة التفتيش المشتركة ومختلف وكالات منظومة الأمم المتحدة انه يبدو أن هناك اتفاقا عاما بشأن المقاصد والمميزات الأساسية لنظم التقييم . بيد أنه يلزم كسل منظمة أيضا أن تتأخر في عدد من المسائل أو مجالات الخيار الرئيسية كي تضع نظما لها للتقييم الداخلي أو تنقحه أو تحدده بجلاء . ونتيجة لذلك ، سيعالج هذا التقرير أربعة مواضيع رئيسية :

(أ) مقاصد نظم التقييم الداخلي في الامم المتحدة وخصائصها المستتوية التي يبدو أن هناك بالفعل اتفاقا ملموسا بشأنها (الفصل الثاني) ؛

(ب) ثلاثة مجالات اهتمام عامة - التكامل مع نظام البرمجة ، وتحسين السياسات العامة ، والتفطية وخطط العمل ، التي يمكن ، اذا أحس وضمها ، أن تساعد نظام التقييم الداخلي فسي تحقيق دوره الصحيح في العملية التنظيمية لاتخاذ القرارات (الفصل الثالث) ؛

(ج) الاعتبارات المنهجية الرئيسية التي ينبغي أن تتصدى لها كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة (الفصل الرابع) ؛

(د) البدائل التنظيمية المتعلقة بموقع نظام تقييم داخلي وتشغيله (الفصل الخامس) .

٨ - لذلك فان المقصود بهذه المبادئ التوجيهية ليس أن تكون مجموعة متصلة من التعليمات ، بل ان الغرض منها هو تحفز التفكير ، لا أن تكون بديلة له ، عن طريق توفير اطار ارشادي مشترك عالم لتطبيقه بصورة مرنة وتجريبية على حالات التقييم الكثيرة التنوع التي تواجهها منظمات الأمم المتحدة . ويقترح في الفصل السادس أن تستخدم هذه المبادئ التوجيهية العامة كمبادئ توجيهية أولية لأنشطة التقييم الداخلي في منظومة الأمم المتحدة ، وأن تقوم لجنة التنسيق الادارية والهيئات الدولية الحكومية المناسبة بالنظر فيها ، وأن تقدم كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة تقارير عن أنشطتها المتعلقة بجوانب التقييم الداخلي التي بحثت في هذا التقرير الى هيئتها التنفيذية أو الادارية . وعلى مر الزمن ، وبعد اكتساب مزيد من الخبرة ، يمكن تنقيح المبادئ التوجيهية ، وقد يتم كذلك أكثر تحديدا بالنسبة الى مجالات معينة للتقييم . وتعترم وحدة التفتيش المشتركة القيام في عام ١٩٨٠ باستعراض التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحديد وتنفيذ نظمها للتقييم .

ثانياً - مقاصد التقييم وخصائصه المستصوبة

ألف - مقاصد التقييم

٩ - ان التقييم ، في معناه العام ، هو عملية تنظيمية تستخدم الخبرة السابقة لتحسين اتخاذ القرارات والتخطيط في الحاضر وفي المستقبل . وبما أن أنشطة أي منظمة تكاد لا تنفذ أبداً على النحو الذي خططت عليه سابقاً ، بل تنطبق في الواقع من شكوك كثيرة تحيط بها في بادئ الأمر ، فان التقييم يوفر تحليلاً للدروس المستفادة من أوجه النجاح وأوجه الفشل ، على حد سواء ، بوصفها تغذية عكسية من المعلومات التي يستفيد منها متخذو القرارات .

١٠ - ويمكن تعريف التقييم على نحو أكثر تحديداً بأنه عملية تحاول ، بأكثر ما يمكن من المنهجية والموضوعية ، تحديد مدى ملاءمة الأنشطة التنظيمية وفعاليتها وأثرها في ضوء أهدافها . وهو يقوم بدور أداة تعليم إدارية ذات وجهة عملية ، ومقام عملية تنظيمية ترمي الى تحسين كل من الأنشطة التي لا تزال جارية وما يزمع اتخاذه في المستقبل من أنشطة تخطيط وبرمجة واتخاذ قرارات . وبهذا يختلف التقييم عن التخمين (وهو التقييم الانتقادي لنشاط ما ، قبل البت في الاضطلاع به) ، والرصد (وهو الاشراف المستمر لتنفيذ النشاط لضمان سيره على النحو المرسوم) ، والتفتيش (استقصاء خاص على الطبيعة لمشاكل النشاط) ، والمراجعة (استعراض توافق نشاط ما مع المقاييس أو المعايير المحددة سلفاً والابلاغ عن ذلك) (٤) .

١١ - وينطوي التقييم على مجموعة من الأسئلة ، هي أساسية بالرغم من بساطتها ، مثل :

- (أ) أين نريد أن نمضي ، ولماذا ؟
- (ب) كيف اعترنا الوصول الى هناك ؟
- (ج) ما هي المعايير التي نستخدمها لتحديد ما اذا كنا قد بلغنا فايتهما ؟
- (د) الى أين نحن ناهبون بالفعل / والى أين ذهبنا بالفعل ؟
- (هـ) ما هي العوامل المرتبطة بالنجاح أو الفشل أو التي سببت أي منهما ؟
- (و) ما حجم التغيير المحرز / الناتج ولمصلحة من ؟
- (ز) كم كلفتنا / تكلفنا جهودنا وكلفت/ تكلف الآخرين ؟
- (ح) ما هي القرارات التي ينبغي اتخاذها بشأن الأهداف وسياسات الموارد والتخطيط والبرمجة في الحاضر والمستقبل ، في ضوء الاجابات على الأسئلة أعلاه ؟

(٤) أدرجت تعريفات لمصطلحات التقييم الأساسية ، مقرونة بأمثلة محددة لمعانيها ، على النحو المستخدم في منظومة الأمم المتحدة ، في تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن " قائمة مصطلحات التقييم (JIU/REP/70/5) المؤرخة في تشرين الثاني/نوفمبر (١٩٧٨) .

١٢ - وتمثل المقاصد الأساسية لعمليات التقييم الداخلي في منظومة الأمم المتحدة في المساعدة على زيادة فعالية الأنشطة الى الحد الأقصى ، عن طريق ما يلي :

(أ) توفير معلومات تحليلية بشأن النتائج للأمانات وللهيئات الدولية الحكومية ، من أجل تحسين اختيار المشاريع والعمليات والبرامج ، الجديدة منها أو المستمرة ، وتحسين تكييفها وتصميمها وبرمجتها وتنفيذها ؛

(ب) توفير مسؤولية تجاه الهيئات الدولية الحكومية بالنسبة الى الاستخدام الفعال للموارد ؛

(ج) اثارة اهتمام تنظيمي شامل في تقييم الخبرة التنفيذية وتطبيق الدروس المستفادة على العمليات المقبلة على أساس مستمر .

١٤ - الخصائص المستتوية لنظام تقييم

١٣ - وفقا للمذكور أعلاه من مقاصد ونطاق ، ينبغي لنظام للتقييم الداخلي أن يحوز بعض الصفات أو الخصائص الأساسية المستتوية . وهناك كثير من هذه الصفات ، وقد تتراوح أهميتها من منظمة الى أخرى ، غير أنه يبدو أن الأفكار التالية قد حظيت بقبول عام داخل منظومة الأمم المتحدة :

(أ) يحتاج نظام للتقييم الى توجيه ودعم قويين ومستمرين من الهيئات الدولية الحكومية ومن الرؤساء التنفيذيين ؛

(ب) ينبغي للنظام أن يتصف بطابع المشاركة والتعاون بقدر الامكان ، كيما ينشئ عملية تقييم ذاتي وتفهم بناءً للتقييم وتأييد له في المنظمة برمتها ؛

(ج) ينبغي أن يكون التقييم جزءاً لا يتجزأ من دورة اتخاذ القرارات ، ومرتبلاً بنظام التخطيط والميزنة البرنامجية وعمليات التنفيذ ؛

(د) ينبغي أن يكون التقييم متصلاً اتصالاً وثيقاً بنظم المعلومات الادارية وسائر العمليات الأساسية للمعلومات وتقديم التقارير ؛

(هـ) ينبغي أن يكون نظام التقييم منسقاً ومنظماً في منهجه وعلى أكبر قدر من الموضوعية ؛ كما ينبغي أن يكون مرناً بالقدر الذي يمكنه من مواجهة حالات متنوعة ، ويستجيب للظروف المتغيرة والحاجات الجديدة لمتخذ القرارات ، ويبقى أوجه التقييم مركزة على مجالات الأولوية ؛

(و) ينبغي لنظام التقييم أن يساهم في اجراء التغيير البناء ، وأن يسعى لتحديد أوجه نجاح البرنامج وفشله ، وأن يطبق بصورة ملائمة الدروس المستفادة بدلا من التركيز على أوجه القصور التنفيذية دون تقديم حلول ايجابية .

(ز) ينبغي أن يكون هناك تخطيط مسبق دقيق للغرض من كل تقييم على حدة ونطاقه والموارد المتاحة له ؛

(ح) ينبغي أن تشدد عملية التقييم على ابلاغ النتائج في وقتها المناسب ، شفويًا وتحريريا على السواء ، في تقارير واضحة موجزة تبرز مسائل ذات الأهمية الجارية والفائدة فيما يتعلق بالحالة الراهنة ، بدلا من توفير بيانات تاريخية بالية .

(ط) ينبغي أن يتضمن نظام التقييم عملية متابعة منظمة ، كما يتسنى تحديد الكيفية التي تمت بها الاستفادة من التقارير ؛

(ي) ينبغي أن تشجع سياسة نظام التقييم جهود التقييم التعاوني ، وتبادل المعلومات مع سائر منظمات الأمم المتحدة وهيئاتها ، ومع الحكومات الأعضاء ووكالاتها للمساعدة الانمائية ، والمنظمات الأخرى ، وذلك بغية توسيع وتدعيم أنشطة التقييم بصفة عامة ، وتعزيز تبادل تقنيات التقييم ونهجه الناجحة ، على السواء .

ثالثا - القضايا التي ينطوي عليها ادماج نظام التقييم في
عملية اتخاذ القرارات التنظيمية

١٤ - لا يمكن لأى نظام للتقييم أن يكون فعالا اذا تم تشغيله في عزلة ، بل ان من الأهمية البالغة أن يكون نظام التقييم جزءا لا يتجزأ من العملية التنظيمية لاتخاذ القرارات ، وينجز دوره الصحيح في الدورة الأكبر للتخطيط - والبرمجة - والميزنة - والتنفيذ - والتقييم . وثمة مسائل ثلاث تستحق النظر فيها بصورة خاصة بوصفها جزءا من عملية الادماج هذه :

- (أ) العلاقة بين التقييم وبين نظام التخطيط والبرمجة ؛
- (ب) استخدام التقييم لتحسين السياسات أو الاستراتيجيات ؛
- (ج) شمول التقييم وخطط التقييم .

ألف - العلاقة بين التقييم وبين نظام التخطيط والبرمجة

١٥ - يتمثل الهدف الأساسي من التقييم ، كما ورد في الباب السابق ، في تحسين عمليتي اتخاذ القرارات والتخطيط ، في الحاضر والمستقبل ، عن طريق توفير معلومات تحليلية عن الناتج . وبما أن للتغذية العكسية من الدروس المستفادة أهمية حاسمة في ربط التقييم ربطا فعالا بعملية اتخاذ القرارات ، لذلك ينبغي على المنظمات أن تركز اهتماما كبيرا للوسائل والطرق المحددة لتأمين هذه العملية المستمرة (على النحو الذي يجرى بحثها فيه بتفصيل أكبر في البابين الثالث (جيم) والخامس (جيم) من هذا التقرير) .

١٦ - وفي نفس الوقت ، تمثل نوعية نظامي التخطيط والبرمجة في حد ذاتها عاملا هاما في تحسين فعالية نظام التقييم . فبما كان التخطيط الجيد وتصميم الأنشطة أن يسهلا الى حد كبير وجود تقييم سليم ، في حين يجعل التخطيط والتصميم الرديئين التقييم السليم أمرا صعبا للغاية . وينبغي تصميم الأنشطة مع وضع التقييم نصب العينين ، مقرونة بأهداف واضحة قابلة للقياس ، وتحديد المؤشرات المناسبة ، وبيانات بالافتراضات ، وتسلسل واضح ومنطقي لمراحل التنفيذ ، وتحديد لما يتوقع من آثار ومن علاقات مع الأهداف الأعلى مستوى .

١٧ - وينبغي أيضا أن يرتبط التقييم ارتباطا متينا بعمليات البرمجة والميزنة والتنفيذ ، وذلك كيما يتسنى النظر على الفور في الاجراءات التصحيحية التي يبينها التقييم ثم اتخاذها . وينبغي أن يوفر نظام البرمجة الشامل نماذج ارشادية على صورة أهداف كلية وجزئية ومؤشرات على قدر كاف من الوضوح ، وذلك كيما يمكنها العمل كمقوم " كامن " من مقومات دورة البرمجة . كذلك ينبغي أن توفر نظم البرمجة ، والميزنة ، والمراقبة تفاصيل كافية عن المدخلات ، والتكاليف ، والنواتج ، بحيث تتيح تقييم نوعية ونتاجية عملية التنفيذ .

١٨ - لذلك فإن العلاقة بين نظم التقييم ونظم التخطيط والبرمجة هي علاقة منفعة متبادلة ، وينبغي أن تكون كذلك . وبالرغم من أن التقييم والتخطيط ، والبرمجة ، والميزنة ، والتنفيذ لم تكن في أغلب الأحيان متكاملة تكاملاً جيداً في منظمات الأمم المتحدة في الماضي ، فإن الجهد — والتوصيات الأخيرة لتحسين النوعية الشاملة لهذه العمليات داخل المنظمات وفيما بينها قد تؤدي إلى تحسين تنسيقها في المستقبل .

١٩ - وفي عام ١٩٧٧ ، اتخذت الجمعية العامة القرار ٣٢/١٩٧ بشأن إعادة تشكيل القطاعين الاقتصادي والاجتماعي في منظومة الأمم المتحدة . ومن بين ما عني به القرار أن نص على الحاجة إلى زيادة فعالية إجراءات التخطيط والبرمجة والميزنة والتقييم في منظومة الأمم المتحدة . وأوصى القرار بوضع نهج موضوعية للبرمجة والميزنة لضمان تنفيذ الأولويات العامة التي تحددها الجمعية العامة ، وانحفاء المزيد من التنسيق على الخطط والبرامج المتوسطة الأجل والمزيد من النظر في مفاهيمها الأساسية ، وتنسيق صور عرض الميزانية وتصنيفها ومحتواها تنسيقاً أفضل . كذلك دعا القرار إلى إجراء مشاورات مسبقة بشأن برامج العمل والبرمجة المشتركة ، وتحسين تنسيق الأنشطة على الصعيد الدولي الحكومي ، ووضع تدابير لتحسين فعالية إجراءات التقييم الداخلي فيما يتعلق بتنفيذ البرنامج (٥) .

٢٠ - وكما بينت لجنة التنسيق الإدارية في الموجز الذي وضعته مؤخراً ، تم احراز تقدم فسي الجهود المبذولة للمواءمة بين الميزانيات البرنامجية والخطط المتوسطة الأجل ، رغم أنه لا تزال هناك عقبات كأداء في هذا السبيل . وقد قدمت سلسلة من الاقتراحات لإجراء المزيد من المواءمة بين صور عرض الميزانية البرنامجية ، بما في ذلك هيكل مشترك يشمل تحسينات في سرد البرنامج والجداول ومرفقات المعلومات . وقد تم بصفة خاصة تحديد تدرج هرمي للبرنامج ذي مستويات أربعة (برنامج رئيسي ، وبرنامج ، وبرنامج فرعي ، وعنصر برنامج) للتقسيم الفرعي للبرامج العامة للمنظمات .

٢١ - وفيما يتعلق بالتخطيط المتوسط الأجل ، فإن لدى معظم المنظمات الأكبر حجماً الآن خططا من هذا القبيل . وتشدد المبادئ العامة الموضوعية للخطط على حاجتها إلى أن تكون موجهة نحو المشاكل والقضايا ؛ وأن تتضمن بيانات بالأهداف تبين المرامي ، ونهج التنفيذ ، والاستراتيجيات والأهداف المرتبطة بها ؛ وأن تقوم بتحديد أهداف التخطيط التعاونية أو التنسيقية أو المشتركة . كذلك تؤكد المبادئ ضرورة أن تكون الأهداف ، في الخطط المتوسطة الأجل ، موجهة نحو أحداث أثر خارجي ؛ وأن تتضمن مؤشرات للتحقق من التقدم الذي تحرزه ؛ وأن تقيم روابط واضحة بين المستويات المتتابعة للأهداف وما يتصل بها من أنشطة البرنامج ؛ وأن يجري استعراضها وقرارها من جانب هيئات رسم السياسة ، التي تشترك أيضاً في التحقق من احراز تقدم في سبيل انجازها (٦) .

(٥) قرار الجمعية العامة ٣٢/١٩٧ .

(٦) لجنة التنسيق الإدارية ، التقرير السنوي لعام ١٩٧٧/١٩٧٨ ، الجزء الثالث ،

E/1978/43/Add.2 المؤرخ في ٢٠ نيسان/ابريل ١٩٧٨ .

٢٢ - بيد أنه من الواضح أيضا أنه لا يزال يتعين القيام بعمل كثير من أجل جعل هذه المبادئ والاصلاحات قابلة للتنفيذ وفعالة على نحو كامل في منظومة الأمم المتحدة كلها ، ولتحقيق امكانية تحسين نظم التقييم الداخلي ومقومات النظام الاداري الأخرى المتصلة بها اتصالا وثيقا . فمثلا ، انتهى تقرير حديث لوحدية التفتيش المشتركة عن البرمجة والتقييم في الأمم المتحدة الى أن هناك ست ثغرات في نظام الأمم المتحدة للبرمجة يلزم سدها ، وهي :

(أ) افتقار " البرامج الفرعية " في الخطة المتوسطة الأجل الى أهداف قابلة للتعيين ودقيقة وكذلك الى مواعيد مستهدفة ؛

(ب) عدم تحديد النواتج بالكامل أو بالتفصيل الكافي ؛

(ج) ان المعلومات التكميلية عن برنامج العمل لا يمكن العول عليها وهي غير مراقبة ، كما أنه لا توجد أساليب لتحديد التكاليف الفعلية ؛

(د) لا يوجد تخطيط مفصل بصورة كافية لتنفيذ البرنامج على مستوى الشعبة والقسم ، ولا تنفذ البرامج قط تنفيذا كاملا في حدود الفترات المستهدفة المقررة ؛

(هـ) رغم وجود تقرير أداء ، فإنه لا يراقب أداء البرنامج الا من الجانب المتصل بالميزانية ؛

(و) لا يوفر نظام التقييم الحالي تقييما منهجيا أو منتظما للنتائج الشاملة ، كما أنه لا توجد وسيلة لاستخدام ممارسات التقييم دليلا للمستقبل ، في حين تفتقر الأهداف الى مؤشرات كامنة .

ويقدم تقرير وحدة التفتيش المشتركة توصيات محددة لسد هذه الثغرات ، ويحث على العمل على تحويل المتبع حاليا من اجراءات ووثائق الميزنة البرنامجية الى نظام برمجة فعال ونافذ على نطاق كامل (٧) .

٢٣ - واذا كان لنظم التقييم الداخلي أن تنمو وتتحسن ، فلا بد أن تتحقق العملية لا عن طريق الجهود المباشرة التي تبذلها الهيئات الدولية الحكومية والأمانات لتحسين التقييم ذاته فحسب ، بل ويوصفها جزءا من الجهود المستمرة التي تبذلها هذه الجهات لتحسين نوعية السياسة العامة وعمليات البرمجة في منظومة الأمم المتحدة . وكما يلح التقرير المشار اليه اعلاه ، فان هناك مشاكل كثيرة لا يزال يتعين حلها ، وسترتبط اقامة نظم تقييم داخلي تدخل حيز التشغيل الكامل ارتباطا وثيقا بتحقيق نظم ادارية أكثر فعالية بصفة عامة .

(٧) JIU/REP/78/1 ، آذار/مارس ١٩٧٨ .

٢٤ - تحسين الاستراتيجيات أو السياسات العامة عن طريق التقييم

٢٤ - ان احدى السمات الرئيسية لنظام تخطيط وبرمجة جيد ينبغي أن تتمثل في تحديد ووضع استراتيجية أو سياسة عامة لبلوغ أهداف البرنامج . بيد أنه يظهر عند الممارسة أن هذه الاستراتيجيات غالباً ما تكون محددة تحديداً رديفاً ، أو هي حتى غير موجودة على الإطلاق في برامج منظمات الأمم المتحدة .

٢٥ - وبما أن الهدف من التقييم هو توفير معلومات تحليلية عن النتائج ، فإن تقييم استراتيجيات البرنامج سيكون عنصراً هاماً في أنشطة التقييم الداخلي ، سواء تطور ذلك عن طريق اجراء تقييم مباشر لأحد البرامج ، أو تقييم للأنشطة في ميدان وظيفي ، أو تقييم مجموعة من المشاريع . بل ان نوعية استراتيجية برنامج ما ينبغي أن تكون مدعاة لبعض الاهتمام في تقييم مشروع واحد ، نظراً الى أن أحد المقاصد الرئيسية لتقييم المشروع هو تقدير الطريقة التي يساهم بها تحقيق أهداف المشروع في تحقيق الأهداف الأعلى مستوى .

٢٦ - وينبغي أن تتضمن استراتيجية البرنامج الموضوعية على أساس جيد ما يلي :

(أ) بيان واضح بالحالة القائمة في ميدان البرنامج ، والمشاكل الواجب حلها ، والمدى الذي يعتبر فيه الحل ممكناً عملياً ؛

(ب) بيان بالهدف أو الأهداف الواجب بلوغها (الهدف هو عكس المشكلة) ، والفترة الزمنية المطلوبة ، والأهداف أو المرامي الوسطى التي يمكن بلوغها في فترة متوسطة الأجل ؛

(ج) القيام ، عند الامكان ، بتعريف مختلف الاستراتيجيات البديلة التي يمكن استخدامها لتحقيق الاهداف ، والأساس المنطقي للاستراتيجية المختارة ، مع مراعاة وسائل العمل الموجودة تحت تصرف المنظمة (اليد العاملة ، الأموال ، الخ) ؛

(د) مناقشة ما يتطلبه تنفيذ البرنامج من موارد وعمليات وأنشطة ؛

(هـ) تحديد الدور المعين للمنظمة وأدوار حكومات الدول الأعضاء وسائر المنظمات

المعنية .

٢٧ - واذا وصفت استراتيجية للبرنامج من هذا القبيل في خطة متوسطة الأجل أو وثيقة أخرى معتمدة من هيئات دولية حكومية ، وفرت مصدراً هاماً يمكن أن يستخدمه المقيّمون لتقدير أوجه نجاح عمل البرنامج ومشاكله ، وفهم وتقييم الاستراتيجية المطبقة ، ومحاولة تحديد فعالية البرامج أو المشاريع التي يجري تقييمها وملاءمتها وأثرها ، وذلك بصورة أكثر فعالية . فاذا لم تكن هناك استراتيجية مرشدة ، تزداد صعوبة عملية التقييم زيادة كبيرة ، وسيتعين على المقيّمون أن يكرسوا وقتاً وجهداً كبيرين لتحديد ووضع المعلومات التي كان ينبغي أن يوفرها بيان استراتيجية جيد .

٢٨ - ولا يهتم الرؤساء التنفيذيون والهيئات الدولية الحكومية بالتقييم الا اذا وفرت نتائج معلومات مفيدة لتحسين التخطيط والبرمجة والقرارات المتصلة بالاستراتيجية أو السياسة العامة .

ولذلك فان مما له أهميته أن توفر عمليات التقييم ، وخاصة تلك التي تتعلق بالمسائل الأعم للبرنامج ، أسئلة موضوعية وتقديرا لاستراتيجيات البرنامج ولتحويل هذه الاستراتيجيات الى مشاريع وعمليات وأنشطة . بيد أن هناك على الدوام مجازفة خطيرة بإمكان أن يصبح التقييم مجرد أداة لتبرير الحالة القائمة . وينبغي للتغلب على أي نزعة نحو اجراء تقييم يخدم الذات أن تنظر التقارير المقدمة الى الرؤساء التنفيذيين والهيئات الدولية الحكومية ، بعناية ، في التقنيات والسياسات المنهجية والتنظيمية المستخدمة وأن تشرحها .

جيم - شمول التقييم وخطط التقييم

٢٩ - ان الوفاء باحتياجات اتخاذ القرارات والبرمجة على أفضل وجه ، يتطلب أن تسترشد جهود نظام التقييم الداخلي أيضا بخطة موضوعة بعناية للشمول التنظيمي تستخدم موارد محدودة للتقييم استخداما فعالا . ويتطلب هذا النظر في أنواع الأنشطة التي سيجرى تقييمها ، وتحديد أي الأنشطة ينبغي تقييمها ، وعددها ، وعدد فترات التقييم ، وذلك في منظمة ما في فترة زمنية معينة . ويمكن اعتماد أحد الأنماط الرئيسية التالية ، أو مجموعة منها .

(أ) التقييم " الكامن " ، وتصير فيه اجراءات التقييم عنصرا قياسيا من عناصر تصميم وتنفيذ الأنشطة التنظيمية ؛

(ب) التقييم الدوري ، ويتم فيه التقييم على أساس مواعيد منتظمة لأنشطة مختارة (ربما في منتصف مرحلة التنفيذ ، قبل اتخاذ قرار بالبدء في مرحلة جديدة ، أو عند الانجاز ، أو في نمط " جار " من الشمول يتم فيه اختيار عدد معين من الأنشطة للتقييم كل سنة) ؛

(ج) التقييمات المخصصة ، وهي ترتب على نحو أكثر مرونة لتسمح بتقييم الأنشطة عند ظهور الحاجة الى ذلك .

٣٠ - ويستطيع التقييم الكامن أن يوفر أرحب شمول للأنشطة التنظيمية وأكثرها انتظاما ، غير أنه قد يحتاج الى موارد كبيرة حين يطبق على مستوى المنظمة كلها ، وقد يوفر أوجه تقييم أقل عمقا . وهو يتطلب ، لكي يكون تام الفعالية ، استخدام مؤشرات انجاز ، وسيلزمه أحيانا اخراج نتائج ايجابية . ويمكن تكملة التقييم الكامن أو استبداله بتقييمات ذات مواعيد دورية ، وذات امكانية على التحليل الأكثر تفصيلا نوعا ما ، أو بشمول يغطيه تقييم مخصص ، يمكن أن يوفر أدق الدراسات وأكثرها تفصيلا . والعوامل المحددة الحاسمة هي درجة وعمق شمول التقييم الذي يعتبر لازما لفعالية عملية اتخاذ القرارات والموارد التنظيمية الشاملة المتوفرة .

٣١ - ولما كانت الموارد المتاحة للتقييم محدودة بالضرورة ، وجب على المنظمات السعي السى تحديد مجالات الأولوية والتركيز عليها ، مع ادراك خاص للحالات المتغيرة أو للاهتمامات الجديدة لمتخذى القرارات ، حتى يتصدى التقييم لمشاكل اليوم والغد ، بدلا من تصديه لمشاكل الأمس . وكذلك ينبغي أن يكون اختيار الأنشطة التي سيجرى تقييمها محكوما بالعوامل التالية :

- (أ) مفهوم " قصرى " يعترف بأن ثمة أنواعا معينة من الأنشطة لا تحتاج الى تقييم ،
أولا ينبغى تقييمها الا على فترات بعيدة ، بسبب صغر حجمها أو بسبب عوامل أخرى .
- (ب) نمط منتظم أو دورة منتظمة ، تتلقى بمقتضاه أو بمقتضاها جميع أقسام منظمة ما
بعض الشمول التقييمي على امتداد فترة عدة سنوات على الأقل ؛
- (ج) مرونة كافية للاستجابة للاحتياجات غير المتوقعة والمخصصة لتخذي القرارات التي
اجراء تقييم ذي أولوية ؛
- (د) مرونة كافية بالقيام بممارسات تقييم تعاونية مع مجموعات تقييمية أو استعراضية أخرى
داخل المنظمة أو خارجها .

٣٢ - ويمكن عند تحديد الطريقة المثلى لتطبيق موارد تقييم نادرة على أنشطة محددة ، استحداث
معايير معينة للمساعدة في اختيار طرق تقييم يمكن أن تساعد متخذي القرارات أعظم المساعدة . وقد
توفر الاعتبارات التالية بعض المعايير التي يمكن الاختيار من بينها :

- (أ) أنشطة تدخل في مرحلة ثانية أو ينظر في توسيعها أو إعادة تنظيمها على نحو
لموس ؛
- (ب) أنشطة يمكن أن يوفر تقييمها توجيهها لأنشطة مشابهة أخرى ، مثل مشاريع بناء
المؤسسات ؛
- (ج) أنشطة قد تكون فائدتها حدية بالنظر الى الأولويات المتغيرة ؛
- (د) أنشطة قد تكون تصادف صعوبات ؛
- (هـ) أنشطة غير موثوق في فعالية تكاليفها .

٣٣ - سيبدأ أن معايير الاختيار يمكن بقدر متساو تماما أن تقوم على مفهوم الشمول التقييمي المنظم
والموسع . ويمكن اختيار فئات معينة من الأنشطة (تحدد من حيث موضوع محتواها ، أو الترتيبات
التمويلية ، أو الحجم) ليشملها التقييم . ويمكن تدرجيا زيادة عدد هذه الفئات مع زيادة قدرة
التقييم بالمنظمة ، على أن يكون الهدف النهائي هو اخضاع جميع أنواع الأنشطة للتقييم .

٣٤ - وثمة اعتبار آخر هو المزيج المناسب للمدى الذي يشمله التقييم . فقد ركزت جهود التقييم
لمنظمة الأمم المتحدة في الماضي تركيزا شديدا على تقييم المشاريع ، مع بذل نشاط أقل بكثير في
مجال تقييم البرنامج ، وإيلاء اهتمام محدود فحسب لتقييم العمليات الادارية والداعمة . بيد أن كل
نوع من الأنواع الثلاثة يمثل عنصرا هاما من عناصر العمليات الشاملة للمنظمة ، ووفقا لذلك ينبغى
أن يتلقى كل منها شكلا ما من أشكال الشمول التقييمي . ويمكن أن تزداد أوجه تقييم البرنامج
والعمليات الادارية والداعمة في المستقبل مع قيام المنظمات بالمزيد من تطوير وصقل نظمها للميزنة
البرنامجية .

- ٣٥ - وينبغي أن يسترشد كل نظام للتقييم الداخلي " بـخطة تقييم " ، على أن تقوم الأمانات بأعداد هذه الخطط التي يجوز أن تضع إمكانات بديلة فيما يتعلق بأنواع وحجم الأنشطة التي سيجري تقييمها في فترة معينة ، ودرجة المرونة الواجب إقرارها • وعند ذاك يمكن للأمانات وللرؤساء التنفيذيين والهيئات الدولية الحكومية أن تبت نهائيا في نمط التقييم وشموله المناسبين •
- ٣٦ - وبمرور الوقت ، ومع المزيد من تحسين إجراءات التخطيط المتوسط الأجل والمهزنة البرنامجية ، ينبغي أيضا أن يصبح ممكنا ادماج خطط التقييم هذه في عملية التخطيط المنتظمة .

رابعاً - الاعتبارات المنهجية لنظم التقييم الداخلي

٣٧ - المنهجية هي المجموعة الخاصة من الأساليب والتقنيات التحليلية المستخدمة في اجراء تقييم لنشاط من الأنشطة . وتستمد الأساليب التي يمكن استخدامها في التقييم من عدد من المبادئ - وقد اتخذت مجموعة متنوعة من الأشكال . وهي قد تنطوي على استخدام أدوات مختلفة من أدوات جمع البيانات (احصائيات ، مقابلات ، استبيانات ، ملاحظات في الموقع ، الخ) . وقد تنطوي على تطبيق نهج تحليلية متنوعة (تتراوح بين دراسات افرادية تجريبية ، وهي النوع الأكثر شيوعاً ، ودراسات تجريبية معقدة الى درجة كبيرة تستخدم فرق مراقبة) . وقد تستخدم تقنيات بسيطة نسبياً مثل المقابلات أو تحليل التقارير ، أو تقنيات معقدة جداً مثل التحليل الاقتصادي القياسي ، والمضاهاة التشبيهية ، أو تحليل التكاليف والفوائد .

٣٨ - وتكاد امكانية استخدام الأدوات والنهج والتقنيات الأكثر تعقيداً تكون معدومة في الوقت الحاضر في منظومة الأمم المتحدة لأسباب واضحة ، مثل عدد الموظفين المحدود ، وقيود النظم الحالية للتخطيط والبرمجة والميزنة والمعلومات الادارية والمحاسبة ، وصعوبة تطبيق أساليب تحليلية معقدة على برامج متشعبة ومتنوعة مثل برامج منظمات الأمم المتحدة . ويبدو أن الاعتبارات التالية مهمة بوجه خاص في اختيار واستخدام منهجيات تقييم أبسط لنظم التقييم الداخلية للأمم المتحدة : استخدام الأهداف والمؤشرات في التقييم ؛ ومفهوم مستويات التقييم المتباينة ؛ ومشاكل وتحديات تحسين منهجيات التقييم في منظومة الأمم المتحدة في المستقبل .

ألف - استخدام الأهداف في التقييم

٣٩ - تعتبر الاهداف ، أى مقاصد وغايات نشاط من الأنشطة التي تمثل الحالة المنشودة التي يتوقع للنشاط بلوغها ، على درجة عالية من الأهمية في جهود التقييم لأنها تضع تبت المقاصد المزمعة التي ستقيم في ضوءها أهمية النشاط وفعاليتها وأثره . وينبغي أن تستوفى بيانات الأهداف الجيدة التركيب ، بما في ذلك الوثائق الداعمة اللازمة ، عدداً من المعايير . وينبغي لهذه البيانات في الاحوال المثلى :

(أ) ان تبين بوضوح الحالة المحددة التي ينبغي فيها بلوغ الهدف (الشـرط الأساسي) ؛

(ب) ان تعرف بوضوح الاحتياجات ذات الأولوية التي ينبغي أن يفي بها المشـروع أو البرنامج ؛

(ج) ان توفر تفهما للمستفيدين المقصودين والفوائد المقصودة ، ومستوى الانجاز المتوقع ، والفترة أو الفترات الزمنية التي يتوقع خلالها درجات معينة من الانجاز ؛

(د) ان تكون على درجة كافية من الدقة فيما يتعلق بطبيعة واتجاه التغيير المزمع

بحيث يمكن قياس التقدم ، كلما كان ذلك ممكنا ، بواسطة مؤشرات كمية قابلة للتحقق من صحتها على نحو موضوعي ومختارة بعناية وتكون مدرجة في وثائق الأهداف ؛

(د) ان تراعي الأهداف المتعددة التي يمكن أن تكون اما متكاملة أو متعارضة (مـ) محاولة الاحتفاظ ببيانات الأهداف واضحة وبسيطة قدر المستطاع (وان تبين علاقة الأهداف المحددة بالأهداف والسياسات ذات المستوى الأعلى التي يتوقع ان يسهم النشاط فيها ؛

(و) ان تحدد ، بالقدر الممكن ، الافتراضات الرئيسية (العوامل الخارجية التي تؤثر في نجاح النشاط ولكن يتعذر ، الى حد كبير ، التحكم فيها) ، والجوانب النوعية والتكاليف والأرباح غير المباشرة التي يمكن أن يشملها النشاط .

٤ - وليس من السهل في الممارسة الفعلية ، بالطبع ، تحقيق مثل هذا الوضوح في الأهداف . ففي داخل منظومة الأمم المتحدة ، أحرز تقدم على مر السنين في وضع تعاريف المشاريع وان كان يمكن ادخال مزيد من التحسينات . ولم يجز في معظم الاحيان ، تطوير الأهداف ، ومستويات الانتاجية ، والمستويات المقترحة للعمل ، وتخفيضات تكلفة الوحدة تطويرا جيدا بالنسبة الى العمليات الادارية وعمليات الدعم . وهي تميل الى أن تكون فامضة وعامة مع كون مواعيد الاتمام وأهداف الانجاز غير محددة الى درجة كبيرة . ويؤدي ذلك الى حجب المسؤولية ويجعل من الصعب على الرؤساء التنفيذيين ومجالس الادارة تحديد احتياجات الميزانية . ومع ذلك ، فقد ظهرت أصعب المشاكل في محاولات وضع أهداف واضحة ودقيقة للبرامج .

٤١ - وثمة مجموعة مختلفة من العوامل تجعل من الصعب وضع بيانات جيدة بالأهداف :

(أ) كلما اتسع نطاق وحجم المشروع أو البرنامج ، زاد احتمال نحو الأهداف التي أن تكون متعددة ، وفامضة في صياغتها ، وصعبة القياس بوضوح ، ومتسمة باللبس في ترابطها وأولويتها ، وفعالية في الطموح من حيث فايتهما بالنسبة الى النتائج التي ستتحقق فعليا ؛

(ب) ان الكثير من أنشطة الأمم المتحدة ولاسيما في مجال التعاون التقني ، تجريبية واستطلاعية بطبيعتها ؛

(ج) قد يكون من الصعب تحديد أهداف يمكن معها استخدام مؤشرات دقيقة وموثوق بها للتقدم ؛

(د) قد يثبت ان الأهداف القابلة للقياس ضيقة الى درجة تصبح معها مظلة فعلا فيما يتعلق بغاية النشاط الحقيقية ؛

(هـ) قد تكون الأهداف معلنة بصورة فامضة بوصف ذلك أسلوبا سياسيا لحشد الدعم لنشاط من الأنشطة أو لضعاف المسؤولية بالابقاء على مقاصد فامضة ؛

(و) يمكن ان تعكس الأهداف الفامضة خلافات بين متخذي القرارات بشأن ما هو مستهدف للنشاط من تكاليف ، وفوائد ، ونتائج ؛

(ز) ان الأهداف الغامضة قد تعني مجرد عدم التروى في التفكير في الأهداف فـي مرحلة التصميم ؛

(ح) قد يكون من الصعب وضع الأهداف بدقة لانها تتغير أحيانا عبر الزمن ؛

(ط) في حين أن أهداف المشاريع أكثر تحديدا ، وقصيرة الأجل نسبيا وفير المتكررة ، فان أهداف البرنامج والعملية الادارية تكون في أغلب الأحيان مستمرة وطويلة الأجل بطبيعتها .

٤٢ - ومع ذلك ينبغي تحديد الأهداف بالقدر الممكن من الوضوح ، والبساطة المتسمة بالانتظام ، وتعايير قابلة للتحقق الموضوعي منها ، وذلك من أجل تيسير الادارة ، والمسؤولية والتقييم . ذلك ان الصعوبة التي تمثلها الأهداف السيئة التحديد بالنسبة الى المقيمين ، ليست مجرد ان مثل هذه الأهداف تجعل من الصعب تطبيق منهجية مناسبة ولكنها قد تقود المقيمين الى طرق مشاكل غير التي ينبغي تناولها ؛ كما يمكن ان تنتج معلومات محدودة للغاية وفي منتهى عدم الدقة ، وفير ذات صلة باحتياجات متخذى القرارات ؛ أو يمكن أن تعرض المقيمين لتهمة ان التقييم الناتج كـان هو نفسه على درجة كبيرة من صعوبة الفهم وعدم الدقة .

٤٣ - وتجنبنا لهذه المشاكل يمكن اتخاذ أربع خطوات ايجابية . أولا ، ينبغي دراسة الأنشطة بعناية أثناء مرحلة التصميم من أجل تحديد الوضوح والترابط المنطقي للأهداف ، والمراعاة والمؤشرات وما ينطوى عليه الأمر من تسلسل في التنفيذ . وثانيا ، ينبغي أن يدرس المقيمون عنـن كتب وبصورة انتقادية الأهداف المعلنة في مرحلة تخطيط التقييم ، من أجل تحديد " القابلية للتقييم " في البرنامج أو المشروع والتنبؤ بالمشاكل الخطيرة المتعلقة بالتعريف أو القياس ولمحاولة اما تقييد خطط العمل التقييمي تبعا لذلك أو مناقشة مشاكل التقييم مع متخذى القرارات المختصين أو كليهما . وثالثا ، ينبغي ان يناقش المقيمون الأهداف المحددة مع متخذى القرارات والمخططين في مرحلة مبكرة من عملية التقييم من أجل تحديد ما اذا كان هناك فهم موحد للمشروع الفعلي أو أهداف البرنامج .

٤٤ - وآخر القول ، ولعل أهمه ، ينبغي ان تواظب الهيئات الدولية الحكومية والامانات على تشجيع ودعم المزيد من تطوير العمليات الادارية المنسقة . وينبغي أن تشدد هذه العمليات على تكامل التخطيط ، والبرمجة ، والتنفيذ ، والتقييم والابلاغ ، وادخال بيانات واضحة ومحددة بالأهداف في كل تخطيط للمشاريع والعمليات والبرامج . ويمكن ، من خلال هذه الاجراءات ، وضع بيانات واضحة ودقيقة بالأهداف ليس فقط لتيسير محاولات التقييم الداخلي المحددة ولكن أيضا لاسهام بقسط هام في تحسين التخطيط ، والبرمجة ، والتنفيذ والمسؤولية .

باء - استخدام المؤشرات في التقييم

٤٥ - ثمة اعتبار هام في تطوير منهجية التقييم هو الاعتبار المتعلق بالمؤشرات - المقاييس الموضوعية والمحددة للتغيرات أو النتائج المتوقعة من نشاط من الأنشطة . ولم تلق المؤشرات الا اهتماما

محدودا داخل منظومة الأمم المتحدة وتطبيقها صعب ، ولكن هناك اهتماما متزايدا بالمؤشرات بوصفها عنصرا هاما للإدارة السليمة للأنشطة . ويمكن أن تشكل المؤشرات أيضا عنصر تقييم حاسما يربط النتائج المحققة بالأهداف الأصلية الموضوعية لمشروع أو عملية أو برنامج .

٤٦ - وفي الأحوال المثلى ، ينبغي أن يوفر نظام البرمجة لمنظمة ما أهدافا و مراميا على قدر كاف من الوضوح تستخدم مؤشرات كمية ونوعية للتقدم بوصفها معالم للتقييم . وفي أثناء مرحلة التصميم ينبغي أن ييسر المخططون التقييم اللاحق بأن يعدوا بقدر ما يمكن من الدقة ، البيانات الأساسية (أى شروط البدء) المقصود أن يغيرها المشروع أو البرنامج ؛ وأهداف المشروع بتعابير محدودة وقابلة للتحقق من صحتها ومستهدفة مقادير محددة من التغيير في أوقات محددة ؛ وافتراضات التخطيط أو العوامل الخارجية التي تقع خارج نطاق التصميم ولكنها هامة لنجاحه . وفي عملية التصميم والتصميمية هذه والربط المنطقي للشروط الأساسية ، ستستخدم المدخلات والمخرجات ، والبراميم والأهداف ، ومؤشرات التقدم لقياس التقدم ابتداء من الشروط الأساسية الى الأهداف المرسومة . وما له أهميته أن توضع المؤشرات في مرحلة التصميم بحيث يمكن ملاحظة التغيير على نحو منتظم وجمع البيانات اللازمة على نحو روتيني

٤٧ - وإذا وضعت المؤشرات وطبقت بعناية ، أمكنها أن تساعد في تحقيق الأهداف الأساسية للتقييم بواسطة مايلي :

(أ) توضيح واقع وطبيعة ومعدل التغيير الذي حدث أو الذي يتوقع حدوثه ؛

(ب) إتاحة مقارنة التغيير بالتغيير المزمع ، وكذلك أثره على الأهداف ذات المستوى

الأعلى ؛

(ج) المساعدة في دراسة العلاقة القائمة بين المدخل والنتائج وبين التكلفة والفائدة .

٤٨ - ويمكن استخدام مختلف أنواع المؤشرات لقياس أمور مثل الحجم ، والنتائج ، والتقدم ، والأداء ، وارتياح المستعمل ، والأثر . وينبغي ، حيث يمكن ذلك ، أن تكون المؤشرات كمية . وفي حالة تعذر قياس التغيير قياسا مباشرا ، يمكن إيجاد مؤشرات غير مباشرة أو مؤشرات " بالتفويض " مرسومة وجوب أخذ الحيطة لتقرير اتصال مثل هذه القياسات بالنشاط الجاري تقييمه . ولكن بغض النظر عن الطريقة التي يتم بها اختيار المؤشرات ، ينبغي أن تكون المؤشرات معقولة ومستقلة ، وقابلة للتحقق من صحتها بصورة موضوعية ، وقابلة للترجمة الى مرامي تحدد في وقت معين تكون فيه النتائج أو التغييرات ظاهرة للعيان .

٤٩ - وبالرغم من حسنات المؤشرات إلا أنها يمكن أن تسبب مشاكل كثيرة إذا كان تركيبها ضعيفا أو تطبيقها خاطئا . ففي المقام الأول ثمة تحد حقيقي جدا متأصل في وضع مؤشرات جيدة لقياس الأنواع المعقدة من التغيير التي تتطرق اليها أنشطة الأمم المتحدة في كثير من الأحيان . وقد تؤدي المؤشرات الى افراط في التشديد على عملية قياس كمية بدلا من أن تؤدي الى مناقشة المسائل المتساويتين في الأهمية اللتين تتمثلان في كيف ولما حدث هذا التغيير أو لم يحدث .

وقد يختار المخططون عددا من المؤشرات أكبر من اللازم ، مما يتطلب جهودا وتكاليف فائقة لجمع البيانات للمديرين والمقيمين على السواء . وأخيرا ، يمكن أن يؤدي استخدام المؤشرات الى التركيز على النتائج القصيرة الأجل والسهولة التحقيق ، متجاهلا الاحتمال المتمثل في كون الانجازات الهامة حقا قد تستغرق وقتا أطول للظهور .

٥٠ - ومع ذلك ، ونظرا الى ان أهم خاصية للعمل التقييمي تتمثل في محاولة قياس النتائج فسيء الأهداف ، فمن الواضح أن المؤشرات تشكل جزءا حيويا من عملية التقييم . وكما هي الحال بالنسبة للأهداف ، تعتمد المؤشرات الجيدة اعتمادا شديدا على التخطيط والتصميم الجيد للمشروع أو برنامج ذلك أن أهداف وقياسات النتائج مترابطة ، لأن نوعية كل منها تتوقف على نوعية الأخرى . ولا تتيح مؤشرات التقدم المناسبة دراسة التقدم نحو تحقيق الأهداف فحسب ، بل يمكنها في حالة عدم احراز تقدم ، ان تساعد في العودة الى العوامل السببية البديلة ، مثل تصميم المشروع أو البرنامج ، أو استراتيجيته ، أو مدخلاته أو أدائه .

٥١ - وقد يكون ممكنا ، في هذا الصدد أيضا ، تحديد مؤشرات أفضل للانجاز لأنشطة منظومة الأمم المتحدة اذا كانت الأهداف والمؤشرات مرتبطة بفكرة " الزئائن " - اي مستعملي أو " جمهور " المشروع أو البرنامج . ذلك ان أهداف أى نشاط ترمي الى خدمة زئائن معينين أو مجموعات مستهدفة يكون النشاط موجها نحوها . فاذا أمكن تعريف هؤلاء الزئائن ، الفعليين منهم والمحتملين ، تعريفا واضحا ، أصبح في الامكان اقامة مؤشرات في داخل الأهداف لقياس درجة سد النشاط لاحتياجات مستعملية . وستتطلب العلاقة القائمة بين الأهداف والزئائن والمؤشرات اجراء قدر كبير من البحث لاستحداث طريقة مرضية حقا ، وقد تركز على المخرجات أكثر من تركيزها على الآثار . ولكن قد يثبت أن استعمال المؤشرات المدمجة في الأهداف والموجهة الى قياس سد احتياجات الزئائن هو المقومات الأساسية لتقييم جيد لمشروع أو عملية أو برنامج (٨) .

٥٢ - وهكذا فانه في حين أن المؤشرات لم تلق الا اهتماما محدودا داخل منظومة الأمم المتحدة في الماضي ، تتيح مهمة استحداث مؤشرات جيدة التي تقتضي بؤل جهود كبيرة ، فرصة لتحسين جهود التقييم الداخلي والتصميم والأداء الاجماليين للمشروع والعملية والبرنامج في المستقبل .

جيم - مستويات التقييم

٥٣ - على الرغم من ان التقييم يعرف بأنه محاولة للقيام ، بقدر ما يمكن من المنهجية والموضوعية ،

(٨) ترد مناقشة أوفى لطبيعة هذه العلاقة في الفصل السادس من تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن البرمجة والتقييم في الأمم المتحدة (JIU/REP/70/1 المؤرخ في آذار/مارس ١٩٧٨) .

بتعريف أهمية الأنشطة ، وفعاليتها وأثرها في ضوء أهدافها ، فمن الواضح حتى في نطاق هذا التعريف أن اجراء بعض أنواع التقييم أصعب من غيرها وأن الأساليب والتقنيات المختلفة التي تستخدم تستخدم تتفاوت كثيرا من حيث درجة تعقدها . وقد تمثلت إحدى المشاكل الرئيسية التي ظهرت في وضع مفاهيم موحدة " للتقييم " في أن بعض الناس ينظرون الى هذا الوضع نظرة عملية بوصفه استخداما " لأفضل مجموعة ممكنة " من التقنيات البسيطة ، بينما يصر آخرون على أنه ينبغي أن يكون ممارسة على جانب كبير من الضبط والدقة تستخدم تقنيات معقدة .

٥٤ - وثمة حسنة للحجج التي يقدمها " الواقعيون " في مجال التقييم الذين يؤكدون أنه لا ينبغي أن يعد التقييم بأكثر مما يستطيع أن يقدم ، وللحجج التي يقدمها " العلماء " في مجال التقييم الذين يطالبون بالحاح بأنه ينبغي أن يكون التقييم على جانب كبير من الموضوعية والمنهجية وذلك لتمييزه عن أنواع الاستعراض الأكثر اتساما بالعرضية والتي تكون أقل قابلية للعول عليها . ومن المحتمل أن يتطلب تحسين تقييم الأنشطة داخل منظومة الأمم المتحدة موازنة لكل من الرأيين (كما هو مذكور في الفرع دال التالي) . بيد انه يمكن في الوقت نفسه ، ان تفيد أنشطة التقييم في منظومة الأمم المتحدة من الجهود الرامية الى دراسة وتحديد ، بمزيد من العناية ، مختلف مستويات تعقد التقييم وتقنيات التقييم المستخدمة حاليا أو الممكن استخدامها .

٥٥ - وتؤثر مجموعة متنوعة من العوامل على ما تنطوي عليه ممارسة معينة للتقييم من نواحي الطموح وعلى الأساليب والتقنيات التي يتم اختيارها للاضطلاع بتلك الممارسة . وبالإضافة الى الاعتبارات الأساسية جدا المتعلقة بكمية الموارد والوقت المتاحة ، من شأن هذه العوامل ان تشمل ما يلي :

(أ) نوع النشاط المقيم (وقد تم بالفعل تطوير منهجيات تقييم المشاريع تطويرا جيدا الى حد ما داخل منظومة الأمم المتحدة ، ولكن قد تكون تقييمات البرامج أكثر تطلبا للجهود بسبب اتساعها ، وتعقدها وتنوعها ولأنه لم يتم عموما استخدام المنهجيات الادارية لتقييم العمليات استخدامها كاملا) ؛

(ب) نوع المقيمين المشتركين في العملية (قد يكون المقيمون والخبراء والخبراء الاستشاريون المتفرغون قادرين على استخدام منهجيات معقدة ، في حين أنه قد يضطر الموظفون الذين يشتركون فقط بصورة عرضية في تقييم ذاتي الى الاعتماد على أساليب أبسط وأكثر توحيدا) ؛

(ج) المستعملون المختلفون للتقييم (قد تتفاوت طبيعة الأساليب والتقنيات المختارة تفاوتا كبيرا وذلك تبعاً لما اذا كان المستعملون الرئيسيون للتقييم يطلبون التشديد على نتائج النشاط وأثره ، وتنفيذه ، وتخطيطه وتصميمه أو على المشاكل الخاصة ، أو على ما اذا كان التقييم يجري لمديرى البرامج ، أو الاخصائين التقنيين ، أو الرؤساء التنفيذيين ، أو للهيئات الدولية الحكومية) ؛

(د) التوقيتات المختلفة للتقييم (يمكن ان يختلف مزيج الأساليب المختارة وفقا لمسا-

إذا كان التقييم سيكون جزءاً من سلسلة دورية ، يتم اجراءه أثناء التنفيذ وفي الوقت الذي تكون فيه النتائج لاتزال في سبيلها الى الظهور ، أو يتم اجراءه بعد الانتهاء من النشاط) .

٥٦ - على ان نوعية نظام التخطيط والبرمجة قد تكون أهم من أى من العوامل الاخرى المعسدة أعلاه في تيسير أو تقييد الأساليب المختارة . وعندما لا يكون النشاط المقيم جيد التصميم وتكون الأهداف والمؤشرات ، وغيرها من البيانات الأساسية مفتقرة الى الجودة أو رديئة النوعية ، فـان الأرجح أن تقتصر أساليب التقييم على تحليل الوثائق والتقارير ، والتفتيشات المادية ، والمقابلات ، والاستبيانات ، وتحليل الامثال ، وآراء الخبراء . ولكن عندما يكون النشاط جيد التصميم وتكون له أهداف ومؤشرات جيدة التحديد وتكون البيانات الأساسية الأخرى متاحة ، يمكن ان تتضمن أساليب التقييم تحليلاً مقارناً ، وقياساً للنتائج وتحليلاً للتكلفة والانتاجية ، ودراسات استطلاعية للآراء ، واختياراً احصائياً للعينات والتقنيات الاستدلالية ، وغير ذلك من الأرقام القياسية ، والمقاييس ، والمعايير .

٥٧ - ومن السابق لأوانه ، بسبب هذه العوامل المتنوعة التي تؤثر على طبيعة وتعقد مختلف التقييمات المضطلع بها ، وفي ضوء الطبيعة المتطورة لأنشطة التقييم في منظومة الأمم المتحدة ، وضع أى مجموعة منظمة من مستويات تعقد التقييم وتحديد التقنيات المرتبطة بها . ومع ذلك ، يمكن أن تتضمن قائمة أولية ومؤقتة للمستويات تنتقل تدريجياً وبصورة تراكمية ، من الأبسط الى الأكثر تعقيداً ، ما يلي :

(أ) تحديد طبيعة ومدى المدخلات الموفرة والمخرجات المنتجة في ضوء الأهداف

(مثلا ، تجهيز منشور من المنشورات ومبيعاته أو تدريس الطلاب الجارى تمرينهم وعددهم) ؛

(ب) الحصول على آراء مستعملي النشاط المستهدفين (من حيث ارتياحهم لنوعية المنشور

المنتج أو الطلاب الجارى تدريبهم) ؛

(ج) تقدير الأثر المباشر للنشاط (الطرق التي أحدثت بها فعلاً نشاط النشر أو التدريب

التغييرات في حالة المشكلة التي كان يسعى الى التصدي لها) ؛

(د) تقدير فعالية النشاط وكفايته (مدى تحقيق أنشطة النشر أو التدريب لأهدافها

وانتاجية عملياتها التنفيذية) ؛

(هـ) دراسة تصميم النشاط وصلته بالموضوع دراسة انتقادية (اعادة تقدير الأساس

المنطقي ، وأهداف واستراتيجية المنشور أو أنشطة التدريب وأهميتها النسبية للأهداف البعيدة

المدى أو غير ذلك من الاحتياجات والاهتمامات ذات الأولوية) ؛

(و) تقدير الأثر الأوسع للنشاط (الطرق التي أحدثت بها المنشور أو نشاط التدريب

تغييرات تساهم في تحقيق الأهداف الأوسع ، والبعيدة المدى التي يشكل المنشور أو النشاط

التدريبى مقوماً أساسياً منها) .

٥٨ - ان مفهوم المستويات المختلفة لتعقد منهجيات التقييم هو مفهوم يدرجه جيداً من يشتركون

في أنشطة التقييم في منظومة الأمم المتحدة ولكنه أيضا مفهوم لم يلق الا اهتماما محدودا . ويمكن لمنظمات الأمم المتحدة أثناء قيامها بتطوير وتنقيح نظمها للتقييم الداخلي ، ان تفيد محاولات التقييمية الخاصة بها ، بل ومحاولات منظومة الأمم المتحدة ككل ، بأن تحلل بعناية مختلفة مستويات وأنواع التقييم والمنهجيات التي تستخدمها أو قد تستخدمها . ويمكن ان تستخدم مثل هذه المحاولات كمؤشرات للتقدم وامكانيات في مجال زيادة تطوير الأنشطة التقييمية وتيسير الفهم الأوضح ، على نطاق المنظومة ، لما يمكن ان يثبت أنه عظيم الفائدة من الأساليب والتقنيات ومستويات التقييم في داخل منظومة الأمم المتحدة .

دال - زيادة تطوير منهجيات التقييم

٥٩ - من الواضح ، في ضوء ما تمت مناقشته في الاقسام الفرعية الثلاثة السابقة - التعقيد الذي ينطوي عليه تحسين الأهداف ، واستحداث مؤشرات مناسبة ، ووضع مفهوم لمستويات التقييم - انه لا يزال هناك عمل كثير ينبغي القيام به قبل ان تصبح منهجيات التقييم جيدة التطور داخل منظومة الأمم المتحدة . وقد قام عدد من المنظمات بالفعل بمحاولات موسعة لتطوير وتنقيح نظمها للتقييم الداخلي ولوضع منهجيات مفيدة وفعالة للتقييم . بيد انه كما لاحظت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها لعام ١٩٧٧ عن التقييم داخل منظومة الأمم المتحدة (٩) ، ستكون زيادة تطوير نظم ومنهجيات التقييم عملية تدريجية وطويلة الأجل .

٦٠ - وفي الأحوال المثلى ، توفر أساليب التقييم مجموعة من الادوات تجرى بواسطتها تقييمات موضوعية ، ومنهجية ومتريية لأنواع كثيرة مختلفة من الأنشطة . فبر ان حشدا من المشاكل والقيود التنفيذية يحول ، من الناحية العملية ، دون استخدام منهجيات أكثر تعقيدا داخل منظومة الأمم المتحدة استخداما كاملا . وفي هذه الظروف نورد فيما يلي بعض الاعتبارات الرئيسية في اختيار واستخدام المنهجيات :

(أ) ينبغي ان يكون المزيج الخاص للأساليب المختارة أنسب مزيج للنشاط الخاص قيد التقييم ؛

(ب) ينبغي أن تكون الأساليب المستخدمة موضوعية ، ودقيقة ومنهجية بقدر ما يمكن عمليا ؛

(ج) ينبغي تحديد مقدار التحليل والقياس تحديدا كليا حيث يمكن ذلك ، ولكن قد لا تكون البيانات الكمية الجيدة متاحة ؛

(٩) JIU/REP/77/1 المؤرخ في آذار/مارس ١٩٧٧ .

- (د) قد لا يكون كثير من الأنشطة قابلا للتقييم في الوقت الحاضر من حيث أية درجة من درجات المنهجية العلمية الدقيقة ؛
- (هـ) تكاد منهجية التقييم المختارة ، بسبب القيود التنفيذية الكثيرة تكون حتما ، أقل دقة مما يريد المقيم ؛
- (و) ينبغي ، مهما كان الأسلوب الذي يتم اختياره لتقييم بعينه ، ملاحظة هذا التقييم بوضوح ومناقشته بايجاز في أى اعداد لتقارير تقييمية ، بحيث يمكن لأولئك الذين يتلقون تقارير التقييم ان يفهموا الأساس المنطقي للمنهجية المستخدمة .
- ٦١ - وعلى الرغم من الصعوبات الملاحظة في هذه الاعتبارات ، تتمين دراسة جميع أساليب وتقنيات التقييم في ضوء المسائل الأساسية التالية :
- (أ) العول - الى أى درجة يمكن العول على المعلومات التحليلية الجارى جمعها وما درجة ترابطها ؟
- (ب) الصحة - ما مقدار الثقة في ان النتائج تقيس ما تدعي قياسه ؟
- (ج) الصلة بالموضوع - هل ستستخدم النتائج في الواقع في الرد على أسئلة متخذى القرارات ؟
- (د) الأهمية - هل ستتجاوز النتائج ما هو ظاهر من الملاحظة المباشرة وهل ستخبر متخذ القرارات بشيء جديد وهام ؟
- (هـ) الكفاية - هل تفوق القيمة المكتسبة من الخبرات تكلفة استخدام النهج ؟
- (و) الآنية - هل ستتوفر المعلومات التحليلية في الوقت المناسب لتلائم جداول متخذى القرارات ؟
- ٦٢ - وينبغي النظر الى التعقيد الذى ينطوى عليه تطبيق منهجيات التقييم على انه تحد أكثر من كونه حالة لا يمكن تجنبها . ويمكن بل وينبغي ، بمرور الزمن ، ان تسهم الجهود المستمرة المبذولة من أجل تحديد وتحسين واستحداث منهجيات للتقييم ذات فائدة أكبر ، بصورة مطردة ، اسهاما كبيرا في تحسين اتخاذ القرارات ، والتخطيط والبرمجة والأداء في الأمم المتحدة . وفي الوقت الحاضر على وجه الخصوص ، لا بد ان يكون أولئك الذين يصممون ويطورون منهجيات التقييم أيضا متسمين بسعة الخيال وروح الابتكار . ولكي تكون منهجيات التقييم فعالة ينبغي أن تدرس بعناية ، وان يتم اختيارها على النحو المناسب وأن تطبق بذكاء باستخدام أهم موارد التقييم جميعها - ألا وهو التقدير البشرى السليم .

خامسا - اعتبارات تنظيمية لنظم التقييم الداخلي

٦٣ - تتضمن الاعتبارات التنظيمية الرئيسية لنظم التقييم الداخلي الاختيار بين مختلف النهج التشغيلية في التقييم ، والقرارات الخاصة بموقع اختصاص التقييم الداخلي ومسؤولياته وسياساته واجراءاته ، وذلك من أجل اعداد تقارير عن التقييم ومتابعته والتدريب عليه .

الف - النهج التشغيلية في التقييم الداخلي

٦٤ - لعل أهم مسألة تشغيلية بالنسبة الى تسيير نظام للتقييم الداخلي تتصل باختيار نهج تشغيلي أو نهج مشترك من بين البدائل الرئيسية الأربعة التالية .

٦٥ - التقييم الذاتي هو تقييم يجريه من يضطلعون بالنشاط . ويمكن للتقييم الذاتي أن يكون مفيدا لأنه :

(أ) عملية اشراكية تستطيع أن تنشر شمول التقييم على نطاق واسع في كافة أنحاء المنظمة ؛

(ب) يستطيع ، من خلال اشراكه للموظفين مباشرة في رسم الأهداف وتقييم التقدم المحرز ، أن يزيد من ارتباطهم بنشاط ما وزيادة احساسهم بالمسؤولية عنه ؛

(ج) يوفر تقييمات أجراها أكثر الناس الماما بالنشاط ، ويتيح تنفيذ استرجاعية فورية ومباشرة من النتائج لعملية اعادة التصميم وتحسين التنفيذ .

وعيوب التقييم الذاتي هو أنه يتطلب مناهج تقييم مبسطة ويثير التساؤل عما اذا كان باستطاعة الموظفين أن يقيموا عملهم بموضوعية .

٦٦ - تقييم " فرقة العمل " أو " الفريق المتساوي " هو تقييم يجريه فريق من الموظفين المختارين من مختلف جهات المنظمة لأداء التقييمات على أساس مخصص العمل الجزئي . ويمكن لهذه التقييمات أن تكون مفيدة لأنها :

(أ) توفر أيضا عملية اشراكية تنشر عملية تغطية التقييم وتجربته في مختلف أرجاء المنظمة على مستوى المدراء ؛

(ب) تتيح للموظفين من مختلف جهات المنظمة لا أن يحسنوا مهاراتهم في التحليل وحل المشاكل فحسب وإنما أيضا أن يصبحوا على دراية بعمليات ومشاكل الجهات الأخرى في المنظمة ؛

(ج) تزيد امكانات " التلقيح التهجيني " للآراء والتقنيات والاستراتيجيات التشغيلية الناجحة في مختلف جهات المنظمة .

وعيوب تقييمات فرقة العمل أو الفريق المتساوي هي أن ازدواج مسؤوليات العمل قد يعطل على حد سواء العمل المادي لمن اختيروا لفريق التقييم وكذلك عملهم التقييمي أيضا ، كما أن اشتراكهم قد يكون متقطعا الى حد أنهم يجدون صعوبة في تعلم مهارات التقييم واستبقائها .

٦٧ - قيام وحدة تقييم مركزية باجراء التقييم ان التقييم المركزي يمكن أن يكون مفيدا لأنه :

(أ) يتيح اجراء تقييمات على يد أخصائين لديهم الخبرة والتجربة المستمرة الاتساع في تقييم العمل ولا يشاركون مباشرة في الأنشطة التي يجرى تقييمها ؛

(ب) يتيح وضع برنامج لشمول التقييم يكون أكثر تماسكا وأسهل مراقبة ؛

(ج) لأن باستطاعة المقيمين المركزيين ، بما لديهم من مهارات متخصصة ومنظور أعلى مستوى ، أن يجرؤا تقييمات أكثر تعقيدا وأن يقيموا أنشطة أعقد وأوسع نطاقا .

وعيوب التقييم المركزي هي أن الموظفين الآخرين قد ينظرون الى المقيمين المركزيين على أنهم " رجال شرطة " بعيدون عنهم وكل همهم التوجيه ، كما أن وحدة التقييم المركزية قد تكون أصغر كثيرا من أن تغطي بفعالية كل مجالات أنشطة المنظمة .

٦٨ - التقييم الخارجي ويؤديه مستشارون أو خبراء يوظفون لهذا الغرض من خارج المنظمة ، ويخضعون في العادة لاشرف المنظمة ، ويكونون في الغالب جزءا من النهج السابقة . ويمكن للتقييم الخارجي أن يكون مفيدا للأسباب التالية :

(أ) يستطيع المقيّمون الخارجيون ادخال منظور جديد الى عملهم التقييمي ويعتبرون " مستقلين " نسبيا من حيث مسألة الاشتراك الشخصي في النشاط موضع التقييم ؛

(ب) يستطيع المقيّمون الخارجيون اكساب التقييم مهارات عالية التخصص أو معرفة قد لا تكون متاحة في داخل المنظمة ؛

(ج) يستطيع المقيّمون الخارجيون ، نظرا لاستخدامهم المؤقت والمخصص ، اضافة مرونة كبيرة على أنشطة التقييم لتغطية الفترات التي يبلغ فيها العمل الذروة ، أو أداء عمل متخصص .

وعيوب استخدام المقيّمين الخارجيين هو أن عدم درايتهم بسير العمل في المنظمة وربما بالتعمّاون التقني وعمليات منظومة الأمم المتحدة في مجملها ، قد يبطئ عملهم ، كما أن وضعهم المتجرد قد يضعف ثقة موظفي المنظمة بما انتهوا اليه من نتائج واقتراحات .

٦٩ - ومن المرجح أن تضم معظم نظم التقييم الداخلي نوعا من المزج بين كل من هذه النهج . وسوف يعكس المزيج الخاص الذي يقع الاختيار عليه القرارات الأساسية للمنظمة بشأن المركزية أو اللامركزية ونطاق شمول التقييم ، ووقت التقييم والموارد المخصصة له ، والى أي مدى سيكون هذا العمل عطية اشراكية .

٧٠ - ولا بد أن ينطوى البت في استراتيجية تشغيلية لنظام التقييم الداخلي للمنظمة أيضا على قرارات بشأن توقيت أنشطة التقييم . وقد سبق أن نوقشت الأنماط الأساسية في التقييم " الكامن " ، والتقييم الدوري ، والتقييم المخصص في الفصل الثالث (جيم) المتعلق بشمول التقييم . بيد أن على المنظمة ، الى جانب ذلك ، أن تختار واحدا من الاثنين التاليين أو مزيجا منهما :

(أ) تقييم " جاز " للأنشطة خلال تنفيذها ؛

(ب) أو تقييم " لاحق " بعد اتمام النشاط .

٧١ - ويتيح التقييم " الجارى " تغذية استرجاعية بالمعلومات الآنية للإجراءات التصحيحية، ولكنه قد يعني أيضا أن النواتج والآثار لم تتح لها فرصة فعلية لتصبح ظاهرة للعيان . وتتيح التقييمات " اللاحقة " تقييما أدق للنتائج الموجزة ، لكنها قد تقدم " الدروس المستفادة " في وقت متأخر جدا الى حد يتعذر معه الاستفادة منها كثيرا في أعمال التخطيط والبرمجة الجارية . وبالإضافة الى ذلك، فإنه نظرا الى تعذر التأكد مما اذا كانت النتائج المطلوبة سوف تحدث فعلا (وكيفية قياسها بدقة)، ونظرا الى ان المهلة الزمنية اللازمة لحدوث النتائج تتفاوت بشكل هائل بين مختلف المشاريع والبرامج، فإن تحديد الوقت المناسب لإجراء التقييمات " الجارية " أو " اللاحقة " يعتبر في حد ذاته مشكلة صعبة . والمزج بين هذين النوعين من التقييم والأنماط المقررة لهما يمثل اختيارا هاما آخر يتعمين تقريره عند تصميم نظام داخلي للتقييم .

باء - موقع التقييم الداخلي وطبيعة المسؤوليات عنه

٧٢ - ان كل نهج من النهج التشغيلية الممكنة في التقييم الداخلي التي نوقشت في الفرع السابق (التقييم الذاتي ، أو تقييم فرقة العمل أو الفريق المتساوى ، أو قيام وحدة مركزية بالتقييم ، أو التقييم الخارجي) يحمل أيضا معنى وجود " وحدة تقييم " مركزية مسؤولة عن توجيه أو تنسيق أنشطة التقييم الداخلي . وهذه الوحدات تكون عادة صغيرة في منظمات الأمم المتحدة ولكنها تختلف في تكوينها . وقد تتألف الوحدة من شخص واحد أو مجموعة من المقيمين . كما قد تفضل المنظمة أن يكون اشتراك الأعضاء في الوحدة كمتفرفين أو غير متفرفين أو مخصصين ، أو تفضل استكمال هذه الأنماط من التوظيف بسياسة تقييم إضافية أو لجان استشارية . وطبيعي أن يكون شكل وحدة التقييم بالمنظمة وحجمها وأنشطتها وترتيبات تمويلها محكومة أيضا باعتبارات مالية وتوظيفية عامة ، وبالتشكيل التنظيمي الشامل ويمدى أنشطة التقييم المضطلع بها .

٧٣ - على أنه مهما كان حجم وتكوين " وحدة " التقييم ، لا بد من اتخاذ قرار بشأن موقعها في داخل المنظمة . وقد تكون :

(أ) ملحقة بكبار متخذي القرارات (داخل مكتب الأمين العام أو المدير العام ، على سبيل المثال) ؛

(ب) مدمجة في أنشطة التخطيط والبرمجة (كجزء من شعبة التخطيط والميزانية ، على سبيل المثال) ؛

(ج) مشتركة مع خدمات إدارية ومالية (كجزء من مكتب المراقب العام أو فرع الخدمات الإدارية ، على سبيل المثال) ؛

(د) وقد تكون ، بسبب كل واحد من مجالات الخيار السابق ذكرها ، اما مركزية كوحدة

متميزة ، أو لا مركزية يعمل فيها أعضاء متفرغون أو غير متفرغين وظائفهم في أماكن أخرى من المنظمة ، أو أن تكون مزيجاً من هذا وذاك (مثال ذلك أن يكون هناك منسق متفرغ للتقييم في شعبة التخطيط والميزانية ، مع منسقين للتقييم غير متفرغين يكون مكانهم أيضاً في إحدى الشعب التنفيذية الكبرى أو المكاتب الإقليمية للمنظمة) .

٧٤ - ومن الطبيعي أن تختلف المسؤوليات الخاصة بمن يوجهون وينسقون نظام التقييم الداخلي حسب اختيار الموقع والتكوين . على أنه يجب أن تبين بوضوح مسؤوليات الجهة المسماة ، سواء كانت شخصاً أو لجنة أو فريقاً ، مع إعطائها سلطة مكافئة ، ويجب أن تشمل على نوع من الجمع بين :

- (أ) التنسيق وقيادة أنشطة التقييم ؛
- (ب) الاشتراك مع متخذي القرارات في تحديد واستحداث أولويات التقييم وبرامج عمله ؛
- (ج) انشاء وتطوير مستويات ومنهجيات للتقييم ؛
- (د) رصد جدولة التقييم وتنفيذه ومتابعته ، بما في ذلك اعداد تقارير دورية عن نتائج التقييمات للمنظمة ؛
- (هـ) اقامة جهة اتصال مع أفرقة أخرى للتقييم والاستعراض ، داخل المنظمة وخارجها ؛
- (و) تقديم الخبرة والمساعدة في مجال التقييم عند اللزوم أو الطلب ؛
- (ز) القيام بالتدريب على التقييم واجراء بحوث فيه ؛
- (ح) اداء التقييمات المخصصة حسب الطلب .

جيم - اعداد التقارير عن التقييم ومتابعته

٧٥ - ينقسم المستعملون المحتملون للتقييم الى عدة جماعات :

- (أ) مختلف الهيئات الدولية الحكومية في المنظمة ، والهيئات المشتركة بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة ، والحكومات الأعضاء في المنظمة ومثلوها ، والحكومات المضيفة ؛
- (ب) أمانة المنظمة — الرئيس التنفيذي ، المدراء ، المخططون والمبرمجون ، والموظفون الميدانيون وغيرهم من الموظفين ؛

(ج) وهناك ، الى درجة أقل ، من هم خارج المنظمة — المنظمات الأخرى ، وزبائن أو مستخدمو المشروع أو البرنامج ، والدوائر الأكاديمية ودوائر البحوث .

٧٦ - وعلى المقيمين أن يحاولوا أن يحددوا أي مجموعة من هذه المجموعات المختلفة أو المجموعات الفرعية هي المهمة أكثر من غيرها بصورة مباشرة بتقييم معين أو نوع من التقييم . وعلى المقيمين ، أيضاً ، أن أمكن ، أن يبحثوا الأهداف أو الجدول الزمنية أو نطاق المشاكل أو وجوه التقييم الأخرى التي تهتم زبائن محددين ، وما هي استراتيجية التقييم وحجمه وعمليه اعداد التقارير عنه التي قد تكون

الأنسب للوفاء بالحاجات الإعلامية لهذه المجموعات الرئيسية . فباستطاعة المقيمين ، من خلال هذه المناقشات ، أن يعملوا مع المدراء والرؤساء التنفيذيين والهيئات الدولية الحكومية لاستنباط الأشكال المناسبة لتقديم التقارير التي من شأنها تسهيل فهم واستعمال تقارير التقييم ، مع اهتمام خاص بعرض النتائج والتوصيات بوضوح .

٧٧ - هناك اعتبارات عديدة أخرى متصلة باعداد التقارير لها أهميتها أيضا في توفير عملية فعالة للتقييم الداخلي :

(أ) يجب أن تنظر سياسات تقديم التقارير في الحاجة الى التشاور ومناقشة مشاريع التقارير مع المعنيين بالأمر ، والى عمليات التوزيع الآتية والملائمة لرسالة التقارير الى المستعملين المستهدفين ، وفي الحاجة الى جدولة دقيقة عندما يتقرر أن تنظر في التقرير الخاص بالتقييم سلسلة من الاجتماعات والمؤتمرات الدولية الحكومية أو على مستوى الخبراء ؛

(ب) ينبغي التنسيق بين اعداد تقارير التقييم وبين عمليات الاستعراض واعداد التقارير والاعلام الأخرى ، بحيث يقل التداخل والازدواج الى الحد الأدنى وبحيث تستطيع تقارير التقييم أن توفر معلومات مفيدة في حينها لا تتيحها سبل أخرى ؛

(ج) ليست التقارير الخطية الرسمية الطريق الوحيد لنقل " الدروس المستفادة " ، فباستطاعة المقيمين أيضا عقد اجتماعات اعلامية شفوية ، أو تنظيم مناقشات أو تقديم تقارير مؤقتة لدفع اجراءات التصحيح في حينها ؛

(د) هناك أيضا حاجة الى اقامة عمليات منظمة لضمان تنفيذ استرجاعية فعالة واستخدام نتائج التقييم ، ولتوفير التخزين والمقارنة والنشر على أساس منتظم لتجربة التقييم ، ولا استخدام سجالا للمراجع والاستعراض في المستقبل .

٧٨ - وأخيرا فان اعداد تقارير التقييم لا تكتمل بدون متابعة ملائمة . ويجب أن يتكفل اجراء منظم باستعراض دوري لتنفيذ اجراءات التصحيح المترتبة على نتائج وتوصيات التقييم التي أقرها المدبرون أو الرؤساء التنفيذيون أو الهيئات الدولية الحكومية . ويجب ربط هذه التقارير الدورية ان أمكن بتقارير أداء أو دراسات متعمقة في البرنامج ، أو بغير ذلك من تقارير الحالة التي تصدرها المنظمة بشكل دوري .

دال - التدريب على التقييم

٧٩ - لما كان التقييم لا يزال ميدانا جديدا وناشئا نسبيا ، فان التدريب عليه عنصر هام فسي استحداث نظم للتقييم الداخلي تكون قابلة للصدوم والاستمرار . ويمكن استخدام التدريب سواء لتدريب المقيمين على تقنيات التقييم أو لتوسيع تفهم الادارة والموظفين لقوة التقييم . ونتيجة لذلك يجب على كل منظمة ، في نطاق برامجها وسياساتها التدريبية الحالية ، أن تنظر في امكانيات التدريب على التقييم على مستويين عريضين :

- (أ) تدريب من سيشاركون مباشرة في التقييم على أغراض وتقنيات واستراتيجيات التقييم؛
- (ب) زيادة التدريب العام للمديرين والتنظيميين وموظفي التخطيط والبرمجة على أغراض التقييم ، وعلى علاقة التقييم بعمليات اتخاذ القرارات والبرمجة في المنظمة ، وعلى مختلف أنواع وتقنيات وأساليب التقييم ، وعلى السبل التي تكفل لهم أنفع استخدام للتقييم وتقارير التقييم .

سادسا - الاستنتاجات والتوصيات

٨٠ - ان اسهامات التقييم الحالية والمحتملة في تحسين تخطيط وتنفيذ البرامج وفي تحسين استخدام الموارد قد أصبحت الآن معروفة تماما . على أنه نظرا الى تعدد أنشطة منظومة الأمم المتحدة ، ولأن الموارد المخصصة للتقييم غير كافية حتى الآن ، ونظرا الى قلة عدد المتدربين على التقييم ، ولأنه لا يزال هناك افتقار الى التفهم الكامل للتقييم ، وبالتالي لا تزال هناك مقاومة له ، فسوف تظل نتائجه متواضعة لفترة من الزمن . ولا يستطيع التقييم أن يقوم باسهامه التام الا بعد وضع مبادئ توجيهية ومبادئ ، وادخال منهجيات أكثر انتظاما ، واتاحة الحد الأدنى اللازم من الموارد .

٨١ - وان القصد من المبادئ التوجيهية الأولية في هذا التقرير هو أن تكون اطارا مرنا لتوجيهه نظم التقييم الداخلي للأمم المتحدة ، وسلسلة من الخيارات والاعتبارات الهامة التي يجب مراعاتها عند تصميم وتشغيل هذه النظم . ومع أن سياسات المنظمة وحالاتها وخصائصها هي التي تحدد أولا نظام التقييم الداخلي الذي تأخذ به ، فان هذه المبادئ التوجيهية تحدد عناصر أساسية معينة يجب أن يوفرها كل نظام .

٨٢ - ويبدل عدد من وكالات الأمم المتحدة في الوقت الحاضر جهودا كبرى لتنقيح نظمها القائمة للتقييم الداخلي أو لاستحداث وتنفيذ نظم جديدة ذات سياسات تقييمية تعكس كثيرا من المسائل التي نوقشت في هذا التقرير . ويوجد لدى وكالات أخرى بالفعل نظم للتقييم الداخلي تتناول كثيرا من العناصر الأساسية لنظام التقييم . ولم تفعل بعض وكالات الأمم المتحدة الأصغر حجما شيئا يذكر من أجل تطوير نظم التقييم الداخلي ، ولكنها قد تكون أقل حاجة الى نظم رسمية .

٨٣ - وباستطاعة جهود الأمم المتحدة في مجال التقييم على أساس يشمل المنظومة ككل أن تحرز تقدما أكبر كبيرا نحو الفرض الأساسي وهو تحسين نوعية اتخاذ القرارات اذا قامت كل منظمة للأمم المتحدة بتحديد الشروط الأساسية والاستراتيجيات لنظمها في التقييم الداخلي بوضوح . ودون المساهم بالحاجة الى نظم التقييم المكيفة وفق الأحوال التنظيمية الفريدة ، ودون منع التحسين والابتكار في المستقبل ، فان من شأن هذا المجهود لتحديد السياسة :

(أ) أن يعزز جهود التقييم داخل كل وكالة وفي مختلف أرجاء منظومة الأمم المتحدة باقامة اطار مشترك لاعتبارات التقييم الأساسية ؛

(ب) وأن يسهل بذلك التعاون بين الوكالات في أمور التقييم ؛

(ج) وأن يسهل أيضا المقارنات بين أساليب ونهج التقييم الناجحة وتطويرها ونقلها ؛

(د) وأن يجعل طبيعة وتقدم وفائدة أنشطة التقييم أكثر ظهورا للعيان أمام كبار متخذي القرارات ومجالس الإدارة .

٨٤ - وتقرح وحدة التفتيش المشتركة هذه المبادئ التوجيهية العامة لتكون مبادئ توجيهية أولية لأنشطة التقييم الداخلي في منظومة الأمم المتحدة ، وتوصي بأن تنظر فيها لجنة التنسيق الإدارية

والهيئات الدولية الحكومية المناسبة . وفي هذا الصدد سوف تبادر وحدة التفتيش المشتركة أيضا الى القيام باستعراضات دورية لهذه الخطوط التوجيهية على أمل احداث تغييرات في ضوء الخبرة اللاحقة .

٨٥ - كما توصي بأن تقدم كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة، تقريرا مبكرا الى هيئتها التنفيذية أو مجلس ادارتها ، حسب الاقتضاء ، عن سياساتها وتشكيلها والاجراءات العامة لسير العمل فيها بالنسبة الى كل جانب من جوانب نظام التقييم الداخلي المشروحة في الجدول المنشور في الصفحة التالية .

٨٦ - وتتوى وحدة التفتيش المشتركة اصدار تقرير في عام ١٩٨٠ عن حالة أنشطة التقييم في منظومة الأمم المتحدة . وسوف يكون التقدم الذي تحرزه المنظمات حاليا في تحديد واستحداث وتنفيذ نظم تقييمها أحد المواضيع الرئيسية لذلك التقرير .

الفصل المتصل بها في هذا التقرير

الاجراءات التنظيمية المتخذة بشأن :

الفصل الثاني
الفقرات ٩ - ١٣

١ - بيان بالأغراض الأساسية للمنظمة ومبادئها وطبيعتها
نظام التقييم الداخلي فيها، تحليل للحالة الشاملة
الحالة للنظام ، أى خطة أو جدول لزيادة تطويره
(أو سبب عدم جدوى انشاء هذا النظام، فسي
حالة عدم وجوده)

الفصل الثالث
الفقرات ١٥ - ٢٣

٢ - تكامل التقييم مع تخطيط وبرمجة النظام ، والجهود
المبدولة لتحسين هذا النظام

الفصل الثالث
الفقرات ٢٤ - ٢٨

٣ - استخدام جهود التقييم في تحسين الاستراتيجيات
أو السياسات التنظيمية

الفصل الثالث
الفقرات ٢٩ - ٣٦

٤ - تطوير أنماط شمول التقييم وخطط التقييم

الفصل الرابع
الفقرات ٣٩ - ٤٤

٥ - تحسين بيانات الاهداف

الفصل الرابع
الفقرات ٤٥ - ٥٢

٦ - وضع المؤشرات

الفصل الرابع
الفقرات ٥٣ - ٥٨

٧ - تحليل للمدى الفعلي أو الممكن لمستويات تعقيد
جهود التقييم التنظيمية والمنهجيات المتصلة به

الفصل الرابع
الفقرات ٥٩ - ٦٢

٨ - خطط لزيادة تطوير منهجيات التقييم

الفصل الخامس
الفقرات ٦٤ - ٧١

٩ - النهج التشغيلي أو المزيج من النهج التي أختيرت
للتقييم الداخلي

الفصل الخامس
الفقرات ٧٢ - ٧٤

١٠ - موقع وطبيعة مسؤوليات التقييم الداخلي

الفصل الخامس
الفقرات ٧٥ - ٧٨

١١ - سياسات وعمليات وشكل واجراءات اعداد تقارير
التقييم ومتابعته

الفصل الخامس
الفقرة ٧٩

١٢ - التدريب على التقييم

المرفق الأول

خطوات وأسئلة ممكنة في عملية التقييم

يحاول هذا المرفق أن يجمع قائمة تمثيلية بمختلف الأسئلة التي تعتبرها الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى هامة بوجه خاص لأداء تقييم جيد . وتشكل القائمة تسلسلا يجرى عبر خمس خطوات أو مراحل في عملية التقييم .

- تصميم التقييم ومجالات اختصاصه ؛
- إعادة تقدير الفكرة الأساسية للنشاط وتصميمه ؛
- وتحليل التنفيذ ؛
- وتقييم النتائج ؛
- وتقديم التقارير والمتابعة .

وفي حين يمكن أن تستخدم هذه الأسئلة كقائمة غير رسمية للتدقيق ، فإن المقصود بها هو أن تكون مجرد لائحة مرجعية تحفز التفكير حول المسائل التي قد تهم المقيمين في تخطيطهم وتنفيذهم لتقييم مشروع أو عملية أو برنامج في منظماتهم . ولا يصلح كل سؤال لكافة عمليات التقييم ، وقد يكون بعض الأسئلة أكثر أهمية من غيره حسب الظروف ؛ كما أن القائمة ، على الرغم من طولها ، ليست بأي حال جامعة مانعة .

ملاحظة : في الأسئلة التالية ، كما هو الحال في مواضع أخرى من هذا التقرير تستخدم لفظة " النشاط " كمصطلح عام يغطي أعمال المنظمة وذلك كبديل عن الإشارة باستمرار إلى مصطلحات " مشروع أو عملية أو برنامج " التي ، على الرغم من دقتها ، تتصف بالتركرار . وتستخدم بعض المنظمات كلمة " نشاط " للإشارة إلى وظيفة أو عمل معين يضطلع به ضمن مشروع ما كجزء من عملية تحويل مدخلات المشروع إلى نواتج .

ألف - تصميم التقييم ومجالات اختصاصه

- ١ - ما هو موضوع التقييم ؟ ومقصده ؟ وهدفه ؟ من هم المستخدمون المحتملون ؟
- ٢ - هل يتمتع التقييم بإمكانية تقديم معلومات جديدة ؟ وتقنيات جديدة ؟ وإجراءات جديدة ؟ وهل تم النظر في مجموعة واسعة من النتائج المحتملة للمساعدة في البت فيما إذا كانت جهود هذا التقييم ستتصف بالجدوى ؟

٣ - من الذي طلب الدراسة ، ان وجد ؟ هل هناك جوانب معينة تهتم الطالب ؟ وهل قدم توجيهها خاصا من أى نوع حول كيفية إجراء التقييم ومكانه وزمانه ؟ وهل حدد موعد نهائي لانجاز التقييم ؟ هل ستلزم تقارير مرحلية ؟ هل يمكن مناقشة هذه الأمور مع طالبي التقييم ؟

٤ - ما هو السند التشريعي والتوجيه لهذا النشاط وكيف جرى تفسيرهما ومن الذي قام بذلك ؟ هل يحدد هذا التوجيه أية مواعيد نهائية أو استراتيجيات أو نواتج أو مستعملين أو أهداف ؟

٥ - ما هو نطاق الدراسة ؟ أهو متعمق ؟ هل يهتم بالتقدم أم الكفاءة ؟ أم الفعالية ؟ أم الأثر ؟ وهل وضعت كوابح أو قيود على نطاق الدراسة ؟ اذا كان الحال كذلك ، ما هي طبيعتها وأثرها المنتظر ؟

٦ - ما هي الأسئلة الرئيسية التي ينبغي الاجابة عليها أثناء الدراسة حول هيكل النشاط وعملته ونتائجه ؟ هل جرى تقديرها تقديرا انتقاديا من جانب الأناص المشتركين في تخطيط وتنفيذ النشاط وهل استخدمت هذه التقديرات لاعادة صياغة نهج التقييم حيث يلزم ذلك ؟

٧ - هل يتصف هذا التقييم بأولوية عليا بالنسبة الى بدائل التقييم الأخرى ؟ ولماذا ؟

٨ - هل توجد وثائق أو إجراءات للإبلاغ عن النشاط واستعراضه توفر "تقييما كامنا" أو بيانات رصد أو غير ذلك من المعلومات الاستعراضية التي يمكن أن تستخدم كأساس سليم للتقييم ؟

٩ - هل أجريت تقييمات أو استعراضات أخرى ذات صلة حول هذا الموضوع ؟ ماذا كانت استنتاجاتها ؟

١٠ - ما هي احتياجات الدراسة من المعلومات ؟ هل هذه الاحتياجات معقولة وهل يمكن تحقيقها

١١ - هل يبدو أن هناك معلومات معينة لن تتوفر نظرا لصعوبة تجميعها ؟ أو لعدم وجودها بالشكل المطلوب ؟ أو لكونها بيانات غير "رسمية" أو مجرد ورقة أولية أو ورقة عمل ؟ أو لكونها سرية أو امتيازية ؟ هل يمكن القيام بعمل ما للتغلب على هذه العقبات القائمة في وجه الوصول الى البيانات أو هل يمكن العثور على مصادر ثانوية للمعلومات ؟

١٢ - ما هي استراتيجية وإجراءات جمع البيانات التي ستستخدم ؟ هل ستعطي هذه الاستراتيجية والاعمال بيانات أكثر أو أقل من اللازم ؟ هل ستكون باهظة التكاليف و/أو مستهلكة للوقت ؟ هل درست مصادر بديلة للمعلومات أو إجراءات جمع بديلة للتأكد من اختيار العملية الأكثر ملاءمة ؟ هل ستكون البيانات كافية لأداء التحليل المطلوب ؟

١٣ - ما هي الأساليب والتقنيات المحددة التي تناسب ، على أفضل وجه ، حالة التقييم هذه ؟ كيف يمكن الجمع بينها على أفضل وجه لتشكيل منهجية ملائمة ؟ هل ستكون هناك حاجة الى تكييف الأساليب القياسية لتلبية الظروف الخاصة لهذه الدراسة (أن لفات مختلفة ، الخ .) ؟

١٤ - هل توجد استراتيجية منهجية واضحة ومحددة للتحليل المطلوب أدائه ؟ هل وضعت إجراءات جمع البيانات والتحليل الاحصائي واختبار صحة البيانات وصلاحياتها ؟ هل سينتج عن الإجراءات التحليلية بيانات مفيدة تؤدي الى تجميعات معبر عنها بوضوح ؟

١٥ - ما هي الموارد التي تجرى اتاحتها للدراسة - المال ، المدة الزمنية ، المهارات المتخصصة ، ساعات عمل الموظفين ؟ هل ستكون هذه الموارد كافية لتحقيق أهداف الدراسة أم هل ينبغي إجراء تعديلات ؟

١٦ - هل تم النظر في تكوين فريق التقييم بحيث يشكل عملية تقييم مشاركة تضم مختلف وجهات النظر وأنواع الخبرات والمهارات الى المدى الممكن ؟ هل يسعى التقييم الى ايجاد جهد تعاوني بدلا من اجراء استعراض لا صدار حكم ؟ هل ينبغي استدعاء خبرة خاصة من جهة أخرى داخل المنظمة أو خارجها لهذا التقييم ؟

١٧ - هل تم اعداد خطة عمل أولية منتظمة لهذا التقييم بصورة شاملة بحيث تغطي عوامل مثل - الأسئلة الأساسية التي يجب الاجابة عليها والمنهجية التي ستستخدم والمنظمات المعنية وأية قيود أو تعقيدات منتظرة والموارد اللازمة وجدول التنفيذ والمسؤوليات المحددة للمشاركين ؟

١٨ - هل دراسة التقييم الشاملة مصممة بشكل منطقي ؟ وهل هي آنية ؟ وجيدة التنظيم ؟ هل تبرر النتائج المتوقعة تكاليف التقييم ؟

١٩ - إعادة تقدير الفكرة الأساسية للنشاط وتصميمه

١ - هل يقوم النشاط على تشخيص كاف لحالة المشكلة التي يسعى الى التصدي اليها ؟ اذا لم يكن الحال كذلك ، ماذا كان أصلها ولماذا ؟

٢ - هل وفر تصميم النشاط تبريرا شاملا واضحا ومعقولا للغاية من النشاط وأساسا منطقيا مقنعا للاضطلاع به ؟ هل درست النهج والتكنولوجيات واستراتيجيات التشغيل البديلة قبل اضافة الصيغة النهائية على تصميم النشاط ؟

٣ - هل أهداف النشاط صريحة بما يكفي للبت فيما اذا كانت قد تحققت أم لا ؟ هل تسهم هذه الأهداف في حل المشاكل ذات الأولوية ؟ هل مازالت هذه الأهداف وثيقة الصلة بالاهتمامات ذات الأولوية ؟

٤ - هل تتيح البيانات بأهداف النشاط فهم المقصود أن تحققه من فوائد وأن تبلغه من مستوى ؟ وهل تحدد الجهات التي ستتلقى النتائج المعاكسة التي لا يمكن تجنبها أو الفوائد غير المباشرة ؛ وهل تتضمن الجوانب النوعية الهامة على الرغم من أنه سيكون صعبا للغاية قياسها ؟ وهل تراعي الأهداف المتعددة التي قد تكون متكاملة أو متعارضة ؟

٥ - هل يدخل هذا النشاط بصورة منطقية في اطار الأنشطة الأكبر التي يشكل جزءا فرعيا منها وهل له صلة مقيدة بوصفه لبنة في الصرح المقام لتناول الأهداف والقضايا والسياسات الأعلى مستوى ؟ وهل يحدد بوضوح أنشطة مماثلة أو موازية أو سابقة أو لاحقة ويتصل بها ؟ وهل هو نشاط مناسب للمنظمة من حيث المرامي والسياسات والقرارات والاجراءات ؟

- ٦ - هل توجد مؤشرات محددة يمكن بالاستناد اليها أن يقاس بلوغ الأهداف وأن يحدد الأثر؟ هل تبدو هذه المؤشرات معقولة يمكن الاعتماد عليها وذات صلة بالموضوع وصالحة؟ هل شرحت "بيانات الأساس" (الشروط الأصلية قبل البدء بالنشاط) بصورة ملائمة؟
- ٧ - ما أية مجموعة مستهدفة أو زبائن مستهدفين هم الذين كانوا سيتأثرون بالنشاط؟ كيف كانت الفوائد ستوزع؟ ما هي التكاليف التي كان ينطوي عليها وبالنسبة الى من؟ هل تبدو مفاهيم هذه التكاليف والفوائد معقولة وممكنة التحقيق؟
- ٨ - هل التدابير التي ستستخدم شاملة في كونها تقيس مدى تحقيق الأهداف كميًا (تدابير "الفعالية")؟ هل تحيل بالبرهان النوعية للنتائج (التدابير "غير الملموسة")؟ هل تحدد كميًا النتائج غير المقصودة عيشتا يمكن ذلك (تدابير "الآثار الاضائية" أو "الآثار الجانبية")؟ هل تحدد التأثيرات المختلفة على المستفيدين وعلى متحملي الكلفة (تدابير "التوزيع")؟
- ٩ - ما هي الافتراضات الأساسية التي وضعت عند تصميم النشاط؟ هل اثبتت هذه الافتراضات دقتها؟ هل كانت هناك اعتبارات أو مشاكل رئيسية أخرى كان ممكنا التنبؤ بها ولكن هذا لم يحدث؟
- ١٠ - الى أي مدى كان تصميم النشاط يتوقع التغلب على العقبات الهيكلية والبيئية ويعد ما يلزم لذلك؟
- ١١ - ما هي التغييرات الرئيسية الأخرى - خارجية، تكنولوجية، سياسية، مؤسسية، اقتصادية - التي طرأت منذ أن تم التفكير في النشاط وتصميمه والتي لها تأثير كبير على سيره ونتائجه المتوقعة؟
- ١٢ - ما هو نوع وحجم المخرجات التي كانت ستنتج عما قدم من مدخلات من أجل تحقيق الأهداف؟
- ١٣ - هل شرحت المدخلات بصورة كافية وهل كانت كافية؟ هل كانت عملية واستراتيجية تحويلها الى نواتج معقولتين وممكنتين؟
- ١٤ - الى أي مدى كان التصميم الشامل للنشاط معقولا ومنطقيا من حيث الربط بين المدخلات والمخرجات والاهداف المقصودة والآثار المتوقعة؟ وهل وضعت بيانات بالعلاقات السببية وكانت مدروسة جيدا؟
- ١٥ - هل كانت اجراءات التنفيذ المختلفة وتسلسلها محددة بوضوح ومناسبة؟ وهل تم النظر في استراتيجيات مختلفة للتنفيذ وهل قدم تبرير للبدل الذي وقع عليه الاختيار؟
- ١٦ - أكانت هناك خطة ادارة واضحة للنشاط تصف خطة العمل والميزانية والاحتياجات من المشاركة والدعم والاحتياجات من خطوات الابلاغ واجراءات المراجعة والتقييم والجدول الزمنية واجراءات الانجاز وانهاء النشاط على مراحل؟
- ١٧ - هل جرى تحديد الفترة الفاصلة بين انجاز النشاط وتحقيق غاية النشاط بشكل كاف؟ هل جرت مناقشة وسائل الحفاظ على النتائج أو تعزيزها بعد انجاز النشاط؟
- ١٨ - الى أي مدى كان هناك تساور مع المستعملين المحتملين لنتائج النشاط والى أي مدى جرى اشراكهم في تصميم النشاط؟ ومع المنظمات الأخرى المشتركة في النشاط؟

١٩ - هل صمم النشاط بحيث يتيح استحداث المعلومات لا استخدامها في أنشطة المتابعة أو في بناء المؤسسات أو في الأفاض الأخرى ؟

جيم - تحليل التنفيذ

١ - هل كان هناك أية شروط مسبقة يتعين استيفاؤها قبل تنفيذ النشاط؟ أو أية مراحل محددة للتصميم أو الاختبار؟ هل تقرر أن ينفذ النشاط على أساس تتابع مرحلي؟ هل أجريت أية أعمال من هذا النوع على الشكل المخطط له؟ إذا لم يحدث ذلك، ماذا كانت النتائج؟

٢ - هل حدد موعد للمناقشات الميدانية، في حال امكان ذلك، مع المسؤولين عن النشاط للتعرف على أفكارهم بشأن المجالات التي توجد فيها مشاكل أو حول الأمور الرئيسية الأساسية التي ينظر فيها التقييم؟ هل ستعقد اجتماعات تالية لمناقشة نتائج التقييم مع هؤلاء الأشخاص عندما تبدأ النتائج بالظهور ولاقتراح امكانيات لاجراء تصحيحات فورية حيثما توجد مثل هذه الامكانيات؟

٣ - هل قدمت المدخلات على الشكل المخطط له وهل تم التقيد بجداول العمل والجداول الزمنية؟ ماذا كانت طبيعة المشاكل وأثرها في توفير الموارد للنشاط (المال والموظفون والمواد)؟
٤ - هل تم تحقيق النواتج على النحو المتوقع؟ وهل قيست النواتج بشكل جيد؟ وماذا كانت نوعيتها من حيث الجودة؟

٥ - ما مدى ملاءمة ونوعية وأنية واستخدام عوامل مثل خدمات الخبراء أو المعدات أو خدمات المقاولين من الباطن أو الزمالات؟

٦ - في حال اشترك حكومة أو حكومات مضيقة في النشاط، ماذا كان مدى ملاءمة ونوعية وأنية المدخلات الحكومية والاشراف الحكومي وأداء الوكالة الحكومية المتعاونة؟ بالنسبة الى التأمين "المقابل" للمباني والمنشآت المادية؛ والمعدات والخدمات؛ والموظفين الفنيين والاداريين وموظفي الخدمة؟

٧ - ما هي نظم الاشراف والمراقبة والابلاغ القائمة في موضعها؟ ما هي البيانات التي توفرها هذه النظم لتحليل عملية تشغيل النشاط؟ ما هي نوعية وفائدة هذه البيانات؟

٨ - هل تم التقيد بالسياسات والاجراءات والقواعد الملائمة أثناء عملية التنفيذ؟ وهل اقتتت التنفيذ أية حاجة لاعادة النظر في هذا التوجيه أو لمراجعتة؟

٩ - ما هي المشاكل التي سببت تأخيرات في التنفيذ وماذا كانت نتائج هذه التأخيرات ان وجدت

١٠ - هل يمكن عزو مشاكل التشغيل الى عوامل سببية محددة؟ هل يمكن تحديد هذه العوامل بصفتها مشاكل ذات آثار سلبية كبيرة على أنشطة تنظيمية أخرى كذلك؟

١١ - هل أجريت أية تغييرات أو تصحيحات في استراتيجية التنفيذ كما رسمت أصلا؟ لماذا وماذا كان أثر ذلك؟

- ١٢ - هل توجد اعتبارات هامة أخرى مثل التحول في الرأي العام أو عمليات الاتصالات أو خصائص الموظفين مما لا يكون واضحا بصورة مباشرة من البيانات العادية للنشاط ولكن قد يشكل أسبابا هامة لنجاح النشاط على الصعيد التشغيلي أو لمواجهته صعوبات ؟
- ١٣ - هل عولج أى من الجوانب الادارية للنشاط بصورة جيدة يوجه خاى أو بشكل يتسم بالابتكار ، بحيث يمكن استخدامها على نطاق أوسع في أنشطة مماثلة أو أخرى ؟
- ١٤ - هل تهتم مؤسسات أخرى (وكالات الأمم المتحدة أو منظمات دولية أو اقليمية أو ثنائية أو وطنية أخرى) بالنشاط ؟ هل استشيرت هذه المؤسسات أو اشركت بصورة مباشرة في التنفيذ ؟ والى أى مدى وماذا كان أثر ذلك ؟
- ١٥ - هل يتداخل النشاط مع أنشطة أخرى ؟ هل تستطيع منظمة أخرى أن تضطلع بالنشاط بصورة أكفأ ؟
- ١٦ - اذا كان التنفيذ لا يزال جاريا ، هل يتعين إعادة اعلان الأهداف و/أو الصرامي ؟ هل ينبغي جعل مؤشرات التقدم أكثر دقة ؟ هل ينبغي زيادة المدخلات من الموارد أو انقاصها أو تحويلها ؟ هل هناك طرق بديلة لتشغيل النشاط تتطلب مدخلات أو كلفة أقل أو تستغرق وقتا أقل أو تنتج مخرجات أقل كلفة أو تعطي أثرا أكبر بنفس مستوى الجهد أو الانفاق ؟ هل ينبغي اجراء مثل هذه التغييرات على أساس مستعجل أو في المستقبل ؟
- ١٧ - على الرغم من أن النتائج أو الآثار قد تكون ضئيلة ، هل يحتمل أن هناك آثار أكبر لم تظهر في البيانات المتاحة أو يمكن تحقيقها بتغيير كبير في تصميم النشاط أو تنفيذه ؟
- ١٨ - على أساس النتائج المحرزة ، هل درست وقورنت مجموعة من القرارات المحتملة البديلة بما في ذلك الاستمرار بالنشاط أو تعديله أو توسيعه أو انقاصه أو التخلي عنه وكذلك أنشطة بديلة جديدة تماما ؟
- ١٩ - هل كان بالامكان تحقيق فعالية تقنية أو فعالية تكاليف محسنة في التنفيذ عن طريق اختيار أو مزيج مختلف من عناصر مثل مستوى التنظيمي ، أو الاساليب ، أو اليد العاملة ، أو المالىيات ، أو التسهيلات ، أو المشاركة ، أو المراقبة الادارية ؟
- ٢٠ - اجمالا ، ماذا كانت نقاط القوة والضعف في تنفيذ النشاط ؟

دال - تقييم النتائج

- ١ - هل كان النشاط فعالا من حيث انجازه لأهدافه ؟ هل أدى انتاج المخرجات الى تحقيق الأهداف المباشرة ؟ هل كان فعالا من حيث تحقيقه لأهدافه المباشرة ومن حيث المساهمة في تحقيق أهداف على مستوى أعلى ولمدى أطول ؟ كيف يمكن تحديد ذلك وعرضه ؟

- ٢ - ما هو مدى صلة نتائج النشاط بالأهداف الأبعد مدى وبالأحتياجات ذات الأولوية ؟ هل توجد أنشطة أخرى ستستفيد من نتائج هذا النشاط أو هل ستوجد هذه الأنشطة في حينها ؟ هل ظهرت نتائج النشاط في الوقت المناسب للمساعدة في تحقيق الأهداف البعيدة المدى ؟
- ٣ - هل تغيرت أهداف النشاط مع الوقت ؟ وهل وجدت أو برزت أهداف ضمنية ؟
- ٤ - هل حقق التنفيذ الأثر المنشود ؟ كيف تقرر ذلك ؟ هل هناك تدابير أو معايير بدلية لتقدير الأثر الذي تحقق ؟
- ٥ - هل يراعي تحليل التغيير الذي حصل بسبب النشاط لا كمية التنفيذ فحسب بل وطبيعته ومعدله واتجاهه وكذلك التغييرات غير المتوقعة التي حصلت ؟
- ٦ - ما هي العوامل التي كان لها أكبر قدر من الأهمية في التسبب بالنتائج التي حصلت ؛ كيف أثرت هذه العوامل الأساسية على الناتج ؟
- ٧ - إلى أي مدى تنسب التغييرات التي حصلت إلى الجهد الذي بذلته منظومة الأمم المتحدة وإلى عوامل سببية أخرى ؟ وإلى أي مدى يمكن قياس هذه الآثار المحددة وكيف ؟
- ٨ - هل تعتمد الحكومة أو غيرها من المستفيدين استخدام مساهمة منظومة الأمم المتحدة ؟ هل كانوا مرتاحين إلى النتائج ؟ ما مدى تعاون هذه مع النشاط ؟
- ٩ - هل كانت تكاليف تحقيق الأهداف معقولة بوجه عام على ضوء الأولوية التي يتصف بها النشاط وعلى ضوء الحصة التي استخدمت من موارد المنظمة ؟
- ١٠ - هل يمكن القيام بتحليل للتكاليف والفوائد سواء كان ذلك بصورة دقيقة أو غير دقيقة نسبياً ؟ وهل يمكن تحديد أية تكاليف وفوائد غير مقصودة وتحليلها ؟
- ١١ - هل هناك طرق بديلة لتنفيذ أهداف النشاط بحيث تكون أقل تكلفة و/أو أكثر فعالية ؟ هل يمكن النظر في تكاليف وفوائد ذات صلة بحيث يمكن تنظيم البدائل أو ترتيبها بصورة متدرجة مهما كان ذلك تقريبياً ؟
- ١٢ - إذا كانت البيانات المتعلقة بالنتائج متعارضة ، هل يمكن التوفيق بين التفسيرات المتعارضة ؟ هل نتجت الاختلافات عن منهجية جمع البيانات ؟ هل يمكن تحليل أهمية الاختلاف نفسه ، ولو عن طريق خبراء في حقل الموضوع ؟
- ١٣ - هل يمكن أن تؤدي معلومات إضافية عن النشاط إلى تغيير كبير في تقييم النتائج ؟ وكيف يمكن الحصول على مثل هذه المعلومات وأين وما هي تكاليف ذلك ؟ هل من المجدى تأجيل اتخاذ القرارات بينما يجري الاضطلاع بتقييمات ودراسات وجهود أبحاث جديدة ؟
- ١٤ - بالرغم من انه قد لا يتم الحصول على نتائج واضحة ، هل يمكن استخدام نتائج التقييم لاقتراح هيكل للمزيد من البحث والتقييم ؟ هل يمكن للنتائج أيضاً أن تقن استراتيجيات جديدة أو بديلة مما ينبغي تقييمه ؟

٤٦ - تقديم التقارير والمتابعة

- ١ - ما هي الدروس الرئيسية التي استخلصت من هذا التقييم ؟ كيف يمكن تحويل هذه الدروس على نحو آني لتحسين هذا النشاط أو لتخطيط وتصميم أنشطة مقبلة ؟
- ٢ - ما هي العوامل التي حددت بصفتها مواتية أو مبتكرة الى حد كبير في الاضطلاع بهـذا النشاط؟ هل يمكن تطبيق هذه العوامل أو استخدامها في مكان آخر ؟ وما هي العوامل التي كانت معاكسة بالنسبة الى سير النشاط ؟ ما هي الاجراءات التصحيحية التي اتخذت بالفعل وما هي الاجراءات المحددة الاضافية التي يلزم اتخاذها ؟ هل هذه المشاكل تمثل أعراضا لمشاكل أوسع انتشارا وأكثر انتظاما ؟ هل يمكن أن توجد في أنشطة أخرى ؟
- ٣ - هل حددت هذه الدراسة التقييمية أية مجالات مشاكل جديدة أو ناشئة مما يجب ملاحظته في التقرير أو النظر بشأنه في التقييمات في المستقبل ؟ هل يمكن ربطها بصورة ملائمة بقضايا راجعة ذات أهمية كبيرة لمتخذي القرارات ؟
- ٤ - هل تدعم نتائج هذا التقييم الى حد كبير الدراسات التقييمية السابقة أو هل تقويمها أو تناقضها أو هل تقترح هذه النتائج حلاولا جديدة للمشاكل التي حددتها التقييمات السابقة ؟
- ٥ - هل ظهر أن القصود من التقييم كان سليما ؟ هل اعيد تحديد ما انطوى عليه الامر أصلا من مدى أو مشكلة أو قضية كجزء من الدراسة أو كنتيجة لها ؟
- ٦ - هل أعطي الاهتمام الكامل لاحتياجات المستعملين المحتملين للتقييم من المعلومات ومن التحليلات والتقارير ؟
- ٧ - كيف يمكن اعداد التقرير بأبسط وأسرع الطرق لكي يصار الى ايصال المعلومات الى متخذي القرارات والمخططين والمبرمجين في الوقت المناسب وبصورة مباشرة ؟
- ٨ - هل يتضمن التقرير هيكلًا منظما للاستنتاجات والخلاصات والتوصيات ؟ هل الاستنتاجات مدعمة بصورة كافية ؟ وهل الخلاصات منطقية ومبررة ؟ هل التقرير واضح وموجز ؟
- ٩ - هل تبين نتائج التقرير بوضوح وياحكام لماذا أجريت الدراسة ؟ ومن الذي قام بها ومن متى وأين ؟ كيف أجريت الدراسة ، ما هي الاجراءات التي استخدمت ، ما هي المعلومات التي جمعت وكيف جرى تحليلها ؟
- ١٠ - هل هناك طرق أخرى تمكن من نشر نتائج التقييم بصورة مفيدة ، الى جانب التقرير الكتابي أو الشفهي ، مثل المنشورات وحلقات الدراسة وحلقات البحث أو الدورات التدريبية ؟
- ١١ - هل النتائج هامة ومتصلة بالموضوع ؟ هل تتفق النتائج والاستنتاجات مع الدراسات الأخرى أو الأدلة الأخرى ، وإذا لم تكن كذلك ، لماذا ؟ هل تجيب على الأسئلة الأساسية التي طرحت في بداية الدراسة ؟

- ١٢ - هل ووجهت أية مشاكل خاصة (مفهومية أو عملية) في استخدام تدابير متنوعة ؟ هل كان من الضروري استخدام تدابير بديلة أو " نائبة " ، وإذا كان الأمر كذلك لماذا اختيرت ؟
- ١٣ - هل التوصيات محددة وليست مجرد بديهيات ؟ هل هي موجهة نحو العمل وممكنة عمليا وليست مجرد نصائح لتحسين الأداء ؟
- ١٤ - إذا كانت نتائج التقييم لا تزال تترك درجة عالية من الشك في النشاط ، هل يُبلغ هذا هذا الشك بوضوح وهل أشركت التوصيات بصورة ملائمة ؟
- ١٥ - هل يمكن تقديم اقتراحات محددة ، استنادا الى التقييم ، لتحسين الربط والتنسيق بين كل من ، وفيما بين التقييم التنظيمي والتخطيط والبرمجة والميزنة وخطط العمل التشغيلية ، ونظم المعلومات وتقديم تقارير الأداء ؟
- ١٦ - هل أتاحت للمشتركين في النشاط وغيرهم من المجموعات المهمة فرصة استعراض نتائج التقييم والتعليق عليها ؟ هل تنعكس تعليقاتهم في التقرير ؟
- ١٧ - ما الذي ما زال متبقيا للدراسة ؟ ما هي الاسئلة الجديدة التي أثيرت والتي تحتاج الى المزيد من البحث أو الاستكشاف ؟ ما هي طرق البحث التي يجب تطويرها أو تحسينها بحيث تصبح التقييمات في المستقبل أكثر فعالية ؟
- ١٨ - هل سيحتاج متخذو القرارات الى المزيد من المساعدة في تفسير التقرير ؟ وفي الحصول على أجوبة على الأسئلة التي أثيرت ولكن لم يقدم التقرير اجابات لها ؟ هل موظفو التقييم على استعداد لتقديم هذه المساعدة بحيث تتحقق كامل الفائدة من التقييم ؟
- ١٩ - هل أعدت العدة لعمليّة المتابعة التالية لتحديد ما اذا كانت الاجراءات التصحيحية المناسبة قد اتخذت ؟

المرفق الثاني

ثبت المراجع الجزئي للمبادئ التوجيهية للتقييم داخل منظومة الأمم المتحدة

لجنة التنسيق الادارية ، تقرير الدورة السادسة للفريق الدراسي المشترك بين الوكالات والمعني بالتقييم ، وثيقة لجنة التنسيق الادارية رقم Co-ordination/R-925 المؤرخة في ٢٩ شباط/فبراير ١٩٧٢ .

لجنة البرنامج والتنسيق ، " تقرير لجنة البرنامج والتنسيق عن أعمال دورتها السابعة عشرة " ، الوثائق الرسمية للجمعية العامة ، الدورة الثانية والثلاثون ، الملحق رقم ٣٨ (A/32/38) .

لجنة البرنامج والتنسيق ، " تقرير لجنة البرنامج والتنسيق عن أعمال دورتها الثامنة عشرة " ، الوثائق الرسمية للجمعية العامة ، الدورة الثالثة والثلاثون ، الملحق رقم ٣٨ (A/33/38) .

المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، " تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/77/1) : تعليقات لجنة التنسيق الادارية " ، وثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي رقم E/1978/12 المؤرخة في ٣١ كانون الثاني /يناير ١٩٧٨ .

منظمة الألفية والزراعة ، دائرة التقييم ، " مبادئ توجيهية لتقييم أنشطة المساعدة التقنية " وثيقة منظمة الألفية والزراعة رقم DDDE:INF/74/1 المؤرخة في شباط/فبراير ١٩٧٤ .

منظمة العمل الدولية ، " اجراءات تصميم وتقييم مشاريع منظمة العمل الدولية " ، مؤرخة في كانون الثاني /يناير ١٩٧٩ .

مركز التجارة الدولية " زيادة فعالية المساعدة التقنية في ترويج التصدير : مقترحات لنظام تقييم المشاريع لمركز التجارة الدولية الأونكتاد /مجموعة فات " وثيقة مركز التجارة الدولية رقم ITC/AG (VIII) /40 المؤرخة في تشرين الثاني /نوفمبر ١٩٧٤ .

وحدة التفتيش المشتركة " تقرير عن التقييم في منظومة الامم المتحدة " JIU/REP/77/1 المؤرخ في آذار/مارس ١٩٧٧ (ووثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي E/6003) .

الأمم المتحدة ، تقرير الأمين العام ، " تقييم البرامج لفترة السنتين ١٩٧٤ - ١٩٧٥ " ، (بما في ذلك المرفق ، " المبادئ التوجيهية لتقارير التقييم الصادرة عن ادارة الشؤون المالية ") ، وثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي E/AC.51/80 المؤرخة في ١٢ نيسان /ابريل ١٩٧٧ .

الأمم المتحدة ، تقرير الأمين العام ، " تقييم البرامج للفترة ١٩٧٤ - ١٩٧٧ " ، (بما في ذلك المرفق ، " المبادئ التوجيهية المنقحة للتقييم الداخلي ") ، وثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي E/AC.51/91 المؤرخة في ١٦ أيار/مايو ١٩٧٨ .

برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، " تقرير المدير : اضافة : برنامج التقييم المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الانمائي والوكالات " ، DP/319/Add.1 والمرفقات الاو لى الثالث ، المؤرخة في ٤ و ٥ نيسان /ابريل ١٩٧٨ .

٠٠/٠٠

- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ، "التقرير الأولي للمدير العام عما تم الاضطلاع به من دراسات تتعلق بتقييم الأنشطة البرنامجية" ، وثيقة اليونسكو EX/10/103 المؤرخة في ١١ آب/اغسطس ١٩٧٧ ووثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي E/1978/111 المؤرخة في ٣ تموز/يوليه ١٩٧٨ ، المرفق الثالث .
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ، (كونستانتين غ . سوميليس) ، "منهجيات وتقنيات تقييم المشاريع" ، اليونسكو ، مطبعة موري ، ١٩٧٧ .
- مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونسيف) ، "معايير لتخمين ورصد وتقييم البرامج : ملاحظات وتوصيات المدير التنفيذي" ، وثيقة اليونسيف E/ICEF/P/L.1628 المؤرخة في ١٩ كانون الثاني /يناير ١٩٧٦ .
- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ، "تقييم نشاطات مختارة لليونيبيدو" تقرير اجتماع فريق الخبراء المعني بأساليب واجراءات ومنهجية تقييم أنشطة اليونيدو و "وثيقة اليونيدو و ID/B/C.3/48/Add.2 المؤرخة في ٦ نيسان /ابريل ١٩٧٦ .
- معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (اليونيتار) ، "معايير وأساليب التقييم : المشاكل والنهج" سلسلة اليونيتار رقم ١ ، وثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي E/4649 المؤرخة في ٢ أيار/مايو ١٩٦٩ (نشرت أيضا تحت عنوان "معونة الأمم المتحدة للتنمية : معايير وأساليب التقييم" ، نيويورك ، مطبعة آرنو ، ١٩٧١) .
- البنك الدولي "مبادئ توجيهية لرصد وتقييم مشاريع التنمية الريفية" ، ادارة الزراعة والتنمية الريفية ، البنك الدولي للانشاء والتعمير ، كانون الثاني /يناير ١٩٧٧ .
- منظمة الصحة العالمية "تطوير تقييم برنامج الصحة" ، تقرير الأمين العام ، وثيقة منظمة الصحة العالمية A31/10 المؤرخة في ٢٩ آذار/مارس ١٩٧٨ .