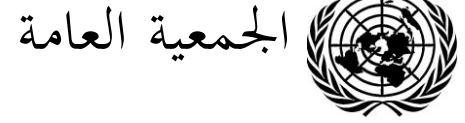


Distr.: General
21 March 2016
Arabic
Original: English



الدورة السبعون

البند ١٤٠ من جدول الأعمال

وحدة التفتيش المشتركة

تحليل وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقريرَ وحدة التفتيش

المشتركة المعنون "تحليل وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة".



الرجاء إعادة استعمال الورق

240316 230316 16-04455 (A)



تحليل وظيفة التقييم في
منظومة الأمم المتحدة

إعداد

سوكاي بروم - جاكسون
جورج أ. بارتسيوتاس

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف ٢٠١٤

تحليل وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة

A/70/686

في السياق الحالي للقيود المفروضة على الموارد والتحديات الوطنية والعالمية التي تتطلب نهجاً جديدة في المساعدة الإنمائية والإنسانية، تواجه مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على نحو متزايد بضرورة المساءلة عن استخدام الموارد وإثبات ما يحققه عملها من نتائج وما يضيفه من قيمة. وتعمل هذه المؤسسات في بيئة تتطلب أدلة محايدة وصحيحة وذات مصداقية على أهمية سياساتها وبرامجها وأنشطتها وقيمتها المضافة، وفعاليتها، وكفاءتها، وأثرها، واستدامتها. وتشكل وظيفة التقييم في تلك البيئة قاعدة تنطلق منها المنظمات في الاستجابة لهذه الطلبات في المنظومة برمتها.

ووظيفة التقييم أداة رئيسية لدعم منظومة الأمم المتحدة في تحقيق المساءلة عن النتائج والقيمة المضافة، وعن التعلم وتطوير المعرفة، وتعزيز دورها القيادي في الحوكمة العالمية، وفي توجيه الإصلاحات التي تؤثر على حياة الناس في العالم أجمع. وهكذا فإن التطوير المتواصل لوظيفة التقييم أساسي لقدرة منظومة الأمم المتحدة على تحقيق أهدافها، والوقوف على ما يتحقق من نجاح، وإحداث التغييرات الضرورية لتحسين التنمية والحوكمة على الصعيد الدولي.

ويتضمن هذا التقرير نتائج دراسة أجرتها وحدة التفتيش المشتركة على نطاق المنظومة في عام ٢٠١٣ تناولت فيها نشوء وظيفة التقييم وتطورها وتقديمها في منظومة الأمم المتحدة. وعالجت الدراسة الأسئلة التالية: هل تحقق أي تقدم في نمو وظيفة التقييم وتطورها في منظومة الأمم المتحدة؟ وما هو مستوى تطور وظيفة التقييم؟ وما هي قدرتها على دعم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة واستجابتها للطلبات والتغييرات والتحديات؟ وما هي قيمتها المضافة؟ وما هي النهج البديلة القائمة لوظيفة تقييم فعالة تخدم منظومة الأمم المتحدة في السياق الراهن؟

وسعت الدراسة إلى الإسهام في الجهود الجارية على نطاق المنظومة من أجل تعزيز قدرة وظيفة التقييم على الوفاء بالمعايير المهنية والتصدي للتحديات الناشئة والمساهمة في تعزيز قيمة منظومة الأمم المتحدة. وينصب التركيز على وظيفة التقييم المركزية التي تدعم عموماً السياسات العامة على المستوى المؤسسي وصنع القرارات الاستراتيجية. وتتضمن الدراسة أيضاً استعراضاً سريعاً لوظيفة التقييم اللامركزية التي تعمل خارج وحدة التقييم المركزية وتشكل عموماً جزءاً لا يتجزأ من الوحدات البرنامجية والتنفيذية على نطاق منظومة الأمم المتحدة لدعم صنع القرار على مستوى الإدارة التنفيذية.

وشملت الدراسة وظيفة التقييم في ٢٨ مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المعنية بالتنمية والعمل الإنساني والمعياري على نطاق العالم، منها ١٢ صندوقاً وبرنامجاً، و ١٢ وكالة متخصصة، و ٣ كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة، ووظيفة التقييم المركزية في الأمانة العامة للأمم المتحدة. غير أن الدراسة لم تشمل وظائف التقييم التي تشكل جزءاً من إدارات الأمانة العامة للأمم المتحدة أو اللجان الإقليمية، إذ عولجت تلك الوظائف بالفعل في دراسة تقييمية أجرتها مؤخراً الأمانة العامة للأمم المتحدة نفسها.

ويعرض التقرير تسع توصيات، سبع منها موجهة إلى الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة واثنان موجهتان إلى الهيئات التشريعية في منظومة الأمم المتحدة.

وفيما يلي ملخص يوجز الاستنتاجات الرئيسية والنتائج الداعمة والقضايا الرئيسية التي تناولها التقرير.

ألف - وظيفة التقييم المركزية

١- تطوّرت وظيفة التقييم المركزية أثناء سعيها إلى تحقيق الجودة والكفاءة على مر السنوات، ولكن مستوى الالتزام بالتقييم على نطاق منظومة الأمم المتحدة لا يتناسب مع الطلب المتزايد على الوظيفة ومع أهميتها.

تبين من تقييم وظيفة التقييم المركزية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على امتداد ٣٦ عاماً (١٩٧٧-٢٠١٣) أنها شهدت تغييرات في أدوارها وهيكلها ونظمها ومعاييرها. وتحوّلت من أداء دور تهيمن عليه الرقابة على التقييمات اللامركزية وضمان جودتها نحو التركيز على دعم اتخاذ القرارات العامة والاستراتيجية على المستوى المؤسسي. وتتطلب التحديات العالمية الناشئة التي تواجهها منظومة الأمم المتحدة توسيع دور وظيفة التقييم المركزية في أنواع التقييمات المتداخلة والمتعددة القطاعات لتوفير حلول أشمل وأكثر تكاملاً للمنظومة.

وانتهجت المنظمات منحى عملياً وظلت مراعية للتكاليف في تطوير وظائف التقييم. وينطبق ذلك على وضع وظيفة التقييم في الهيكل التنظيمي وعلى نماذج العمل التي استحدثت لتعزيز كفاءة تقارير التقييم وجودتها. ومن الجلي رغم ذلك أن مستوى الموارد المخصصة لوظيفة التقييم المركزية لم يتغير كثيراً على مر السنوات بما يناسب الطلب على تلك الوظيفة.

وتأثر إنشاء وظيفة التقييم المركزية في البداية ثم تطورها بعد ذلك بالعديد من تقارير وحدة التفتيش المشتركة عن التنظيم والإدارة والحوكمة. وسلطت تقارير الجمعية العامة الضوء على أهمية وظيفة التقييم والدور الموسع الذي يمكن أن تقوم به كأداة للمساءلة والتعلم. وقام أيضاً فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بدور هام وبارز خلال السنوات الثماني الأخيرة في تعزيز التطوير المهني للوظيفة وتنسيق منهجيات التقييم، وأرسى بالتالي قاعدة قوية للانطلاق نحو النهوض بهذه الوظيفة.

٢- تتفاوت جودة نُظم التقييم وآلياتها وعملياتها ونواتجها على نطاق منظومة الأمم المتحدة. ويمكن تصنيف المنظمات إلى أربع مجموعات تبعاً لمستوى تطور وظيفة التقييم في كل منها. ويتأثر مستوى التقدم في معظم الحالات بحجم المنظمة والموارد المخصصة للتقييم وموقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

وتناولت هذه الدراسة التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة على نطاق المنظومة بالتقييم حالة تطور التقييم في ٢٨ منظمة عن طريق تحليل خمسة مكونات أساسية تُحدّد وظيفة التقييم الفعالة، وهي: (أ) مدى كفاية البيئة التمكينية؛ (ب) الاستقلال المصحوب بالشمول والحيادية لتعزيز المصداقية؛ (ج) الجودة لتعزيز المصداقية؛ (د) تركيز فائدة الوظيفة على استخدام استنتاجات التقييم وتوصياته؛ (هـ) الأهمية والقدرة على التكيف من أجل تلبية الطلبات التنظيمية والاستعداد للتجاوب مع التغييرات والتصدي للتحديات.

وانطلاقاً من تحليل مستوى اكتمال نمو وظيفة التقييم المركزية، تُصنّف المنظمات إلى أربع مجموعات: تسع منظمات تعتبر مرتفعة الأداء، وست منظمات متوسطة الأداء، وتسع منظمات أدائها دون المتوسط، وأربعة لا تزال في المهد ولا يوجد لديها أي وظيفة محدّدة للتقييم. وحُدّدت هذه المستويات من النُضج على أساس تقييم منهجي وموحد باستخدام إطار معياري (أي المصنوفة التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة بشأن اكتمال نمو وظيفة التقييم المركزية). ويشمل الإطار ٦٦ مؤشراً للأداء، وتُقدّر هذه المؤشرات على أساس مجموعة من المدخلات، بما يشمل قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وبارامترات وحدة التفتيش المشتركة المأخوذة من التقارير السابقة، والمدخلات المستمدة من سائر الجهات الفاعلة الإنمائية الدولية التي تُقيّم الفعالية التنظيمية.

وتبين من التقييم أن مستوى تطور وظيفة التقييم في معظم المنظمات الكبيرة والمتوسطة أعلى مما في المنظمات الصغيرة. واحتلت المنظمات التي لديها وظيفة قائمة بذاتها مرتبة أعلى من المنظمات التي لديها وظيفة مركزية مشتركة، أي داخل مكاتب الرقابة المعنية بالتقييم والمراجعة والتفتيش والتحقيق أو داخل مكاتب الإدارة التنفيذية المعنية بالسياسات والتخطيط الاستراتيجي والبحوث. وينخفض مستوى أداء المنظمات التي يغلب على ولايتها الطابع المعياري مقارنة بالأداء في المنظمات التي ينصب التركيز فيها على التنمية. وهناك استثناءات لما سبق، وهو ما يوحي بأن أي وكالة يمكنها أن تتغلب على العقبات التنظيمية عندما يكون لديها الإرادة والعزم على تطوير وظيفة تقييم مكتملة العناصر.

ولم تنشئ أربع منظمات وظيفة تقييم مركزية لدواعٍ غير مبررة تماماً. وبادرت اثنتان من هذه المنظمات بعملية وضع سياسة للتقييم أو شرعت في مشاورات لتطوير وظيفة تقييم مركزية مكتملة.

واستناداً إلى تحليل المكونات الأساسية الخمسة لوظيفة التقييم، استُخلصت الاستنتاجات التالية من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأربع والعشرين التي لديها وظائف تقييم مركزية. ويجب أن تؤخذ في الاعتبار الاختلافات القائمة بين المنظمات عند النظر في الاستنتاجات الشاملة.

البيئة التمكينية

٣- ركزت المنظمات عند تطوير وظائف التقييم لديها على تلبية الطلب على المساءلة، ولم تعالج تماماً العناصر الهامة الأخرى، مثل بلورة ثقافة للتقييم واستخدام التقييم كأداة للتعلم في المنظمة. وبجد ذلك من استدامة الوظيفة والقيمة التي يضيفها التقييم. ويغيب عن الإطار المؤسسي وجود رؤية جامعة واستراتيجية للتقييم انطلاقاً من ولاية المنظمة وأهدافها المؤسسية وخططها للإصلاح. مما يحقق هجاً متوازناً في تطوير الوظيفة.

لعبت الدول الأعضاء والهيئات التشريعية دوراً هاماً في الدعوة إلى إرساء وظائف تقييم. مما يكفل الامتثال لتنفيذ السياسات ويقتضي تحديث السياسات. وانصب التركيز الرئيسي للدول الأعضاء على المساءلة عن الموارد والنتائج. واستجابت المنظمات لتلك الطلبات، ولكنها لم تركز بنفس القدر على تطوير وظيفة التعلم وبلورة ثقافة للتقييم. ولم تجعل التقييم جزءاً لا يتجزأ من نسيج المنظمة أو لم تعترف بدوره الاستراتيجي في تجاوز النتائج أو الإبلاغ عن الأداء. والاختلال بين المساءلة وأهداف التقييم الخاصة بالتعلم لا يعزز القيمة التي تضيفها وظيفة التقييم واستدامة تلك الوظيفة، لا سيما في البيئة العالمية الراهنة التي تشهد تغييرات سريعة وتندفق فيها المعرفة بسرعة عبر الحدود، وهو ما يتطلب أخصائيين في المعرفة يتصفون بالتفاني ويتحلون بالمرونة ويتمتعون بالقدرة على التفكير النقدي والمشعب.

ووضعت معظم المنظمات سياسات للتقييم. وتكشف السياسات عن ارتفاع مستوى تطبيق قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. غير أن عدداً كبيراً من هذه السياسات يُعبّر عن تطبيق قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم آلياً دون تكييفها مع سياق المؤسسة. وبالمثل لم تضع معظم المنظمات لوظيفة التقييم المركزية رؤية شاملة واستراتيجية جامعة تصدى لمسألة التحالفات الاستراتيجية، وذلك مثلاً مع نظم الرقابة والتعلم الأخرى، أو مع وظيفة التقييم اللامركزية، أو مع سائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أو مع النظم الوطنية. ومن شأن عدم وجود رؤية استراتيجية واسعة أن يحد من القدرة على التكيف وصنع القرار، ويفرض مخاطر مرتبطة باتباع نهج مخصصة في تطوير الوظيفة.

٤ - تعاني وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة نقص الموارد وتنوء بالأعباء الواقعة عليها.

تُعتبر نسبة الموظفين البالغة ٠,٢ في المائة المحددة على أساس النسبة المئوية لموظفي التقييم من الفئة الفنية إلى عموم موظفي المنظمة، ومستوى تمويل وظيفة التقييم الذي يناهز ٠,٣ في المائة من نفقات المنظمة غير كافٍ لتلبية الطلب المتزايد على التغطية والجودة والدعم المؤسسي. ولا يمكن في ظل هذه القدرة المحدودة الاستجابة للطلبات الواسعة والمتزايدة على الوظيفة، أو تعزيز دورها الأوسع في دعم منظومة الأمم المتحدة ككل.

ومعظم المنظمات في حاجة إلى زيادة الموارد المخصصة لوظيفة التقييم ووضع قواعد مناسبة لتحديد التكاليف واستحداث أطر لتوجيه ما يخصص في الميزانية للتقييم. ويلزم أيضاً في بعض المنظمات زيادة كفاءة استخدام الموظفين للتركيز على تنفيذ وظيفة التقييم الأساسية مقابل سائر الوظائف الرقابية أو الإدارية. ومن المهم أيضاً في تعزيز كفاءة الوظيفة المركزية تطوير وظائف الدعم المؤسسي، من قبيل تحسين نُظم الرصد وجودة البيانات وتصميم البرامج تصميمًا جيداً وتحديد أهداف واضحة لها، ووضع إطار راسخ للنتائج، وتحديد مؤشرات للأداء، ومن شأن ذلك كله أن ييسر إمكانية تقييم البرامج.

ومما لا يقل أهمية لتعزيز الكفاءة والقيمة المضافة استكشاف البدائل في تنفيذ البرامج كي تشمل المزيد من التضافر والعمل المشترك في تطوير نُظم التقييم وزيادة التقييمات المشتركة. ويشير النقاش الجاري حول خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ إلى أنه بوسع منظومة الأمم المتحدة أن تبقى على أفضل وجه وأن تزدهر عندما تحطم ما يُطلق عليه "الصوامع". ويعني ذلك أنه ينبغي أن تعيد وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة هيكلتها نفسها عن طريق الكف عن استخدام نهج "العمل المنفرد" الغالب في كل منظمة، لا سيما المنظمات الصغيرة، وينبغي أن تعمل مع مجموعة أوسع من الشركاء والمؤسسات. ويمكن لوظيفة التقييم التي تكون على هذا النحو أن تسهم بدور أكبر في توفير معلومات شاملة ومتعددة القطاعات لدعم صنع قرارات شاملة واستراتيجية في منظومة الأمم المتحدة.

مصادقية الوظيفة: الاستقلال والجودة

٥ - أُحرز تقدم في تعزيز مصادقية الوظيفة عن طريق زيادة استقلالها وإصدار تقارير تقييم بجودة أفضل، غير أن ثمة الكثير مما يتعين القيام به، لا سيما من أجل معالجة الاستقلال الهيكلي، وضمان جودة الوظيفة من خلال المراجعة الخارجية، وجودة التقارير.

استقلال الوظيفة هو المكوّن الأكثر تطوراً بين المكونات الخمسة التي تُحدّد وظيفة التقييم العالية الجودة. ويتبين من نتائج تقييم خمسة معايير من معايير الاستقلال (الاستقلال الهيكلي والوظيفي والمهني والتقني والإدماج والاستقلال السلوكي) أن اثنتين من المنظمات

تعملان بمستويات عالية من الاستقلال، وتعمل ١٦ منظمة بمستويات أعلى من المتوسط، وست بمستويات متوسطة، وست بمستويات أقل من المقبول. وتحقق تقدم كبير في تعزيز الاستقلال من خلال دور مديري التقييم وموظفي التقييم في الحفاظ على معايير رفيعة من النزاهة المهنية والشخصية فيما يخص الاستقلال. وأحرز أيضاً تقدم من جانب الإدارة العليا في ضمان الاستقلال. ويمثل الاستقلال المصحوب بالإدماج سمة هامة وكبيرة القيمة في نظام التقييم في الأمم المتحدة. وبالنسبة لهيئة حكومية دولية متعددة الثقافات والأبعاد مثل منظومة الأمم المتحدة، تُعزّز هذه الخاصية الثقة والشفافية. وأبلى معظم وحدات التقييم في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بلاءً حسناً في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في التقييم مع الحفاظ أيضاً على الاستقلال. ولا تزال هناك تحديات أمام تعزيز الاستقلال الهيكلي، وعلى رأسها تحديات معالجة استقلال رئيس وظيفة التقييم والتسلسل الإداري. وتشمل القضايا الأخرى التي لا بد من معالجتها على نطاق المنظومة من أجل تعزيز الاستقلال وفي نفس الوقت تعزيز الجودة التقنية ومصداقية الوظيفة، معالجة الاختلال الإقليمي والجنساني بين رؤساء وحدات التقييم، وضمان الخبرة المهنية لرؤساء الوحدات في مجال التقييم.

وفيما يتعلق بالجودة المهنية والتقنية للوظيفة، تكمن جوانب القوة الرئيسية في كفاءات الموظفين وسلوكياتهم، بالرغم من الحاجة إلى القيام بالمزيد من أجل دعم التطوير والتّميّز المهنيين للموظفين. ومن الممارسات الشائعة في عدد كبير من المنظمات إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز محتوى تقارير التقييم وقيمتها وأهميتها. وتشمل التحديات الهامة ما يلي: (أ) الاستخدام المحدود لآليات ضمان الجودة الخارجية المستقلة من أجل تقييم الجودة، أو استعراض تقييمات التقارير؛ (ب) الافتقار إلى معلومات موثوقة عن جودة تقارير التقييم؛ (ج) التدني الحالي في جودة التقارير. ولم تُنفذ آلية استعراض الأقران التي بادر بها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في عام ٢٠٠٦ وتقييم كلاً من الوظيفة وجودة التقارير، إلا في تسع منظمات. وتشترك التقييمات الخارجية لجودة التقارير في بعض العناصر، ولكنها تستخدم نَظماً مختلفة في القياس. وازدادت في السنوات الأخيرة التقييمات الخارجية لوظيفة التقييم في المنظمات الثنائية. وتلزم الموازنة بين كل الآليات القائمة لتقييم جودة وظيفة التقييم ومنتجاتها من أجل تلافي الازدواجية، ولتعزيز الموثوقية، وللحد من تكاليف المعاملات، وللتأثير على التنسيق والكفاءة.

الفائدة: استخدام التقييم وتأثير استخدامه

٦- لا تميل المنظمات إلى الإكثار من استخدام التقييم لدعم صنع السياسات والقرارات على أساس الأدلة من أجل تحديد الاتجاهات الاستراتيجية والتحسين البرنامجي للأنشطة والابتكارات.

خلصت الدراسة إلى أن استخدام تقارير التقييم لتحقيق الأغراض المرجوة ظل منخفضاً في معظم المنظمات، بل وحتى المنظمات التي يعتبر أداؤها جيداً من حيث وظيفة التقييم لم تكشف إلا عن مستوى متوسط في استخدام التقارير من جانب الجمهور المقصود. ويرتبط انخفاض مستوى الاستخدام بالتركيز المدفوع بالمساءلة والقيود الملحوظة أعلاه بشأن دور الوظيفة في تطوير المنظمة المتعلمة. ويلزم تحسين النظم الموضوعية لتقييم استخدام التقييم. ويلزم بالمثل تحسين نظم تقييم أثر استخدام التقييم على الفعالية التنظيمية. وتستخدم حالياً نظم بدائية ومخصصة لتقييم ذلك الأثر. ونظراً لقلّة المعلومات المتاحة عن استخدام تقارير التقييم وأثرها، يتعدّد تقديم تحليلات من أجل تكوين فهم كامل للقيمة الشاملة للتقييم. غير أن منظومة الأمم المتحدة ليست وحدها التي تعاني تديني مستوى أداء استخدام التقييم في التأثير على القرارات وتحويل التعلم إلى عمل. وتكشف الأدلة السائدة عن أن الشركاء الآخرين في التنمية يواجهون نفس المشكلة، وهو ما يوحي بالحاجة إلى جهود متضافرة من أجل معالجة المشكلة ولتعزيز فهم قيمة الوظيفة.

ونظراً للاهتمام باستخدام الوظيفة وقيمتها بالتالي، تناولت الدراسة بطريقة استكشافية القيمة الشاملة التي تحققها الوظيفة مقابل تكلفتها. وتبين من التحليل أن المنظمات التسع التي وصلت فيها وظيفة التقييم إلى أعلى مستويات التقدم تمثل ما يقرب من ٧٠ في المائة من مجموع الإنفاق التنظيمي في المنظمات الثماني والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. وفي حين أن هذه النسبة إرشادية فحسب فإن الأدلة تشير إلى أن وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة تمثل قيمة جيدة مقابل النقود ويمكن أن تحقق قيمة أكبر في ظل استمرار تطويرها، بما في ذلك تعزيز استخدام تقارير التقييم.

الاستعداد لدعم التغيير

٧- تعيق عوامل من قبيل الولايات ونماذج العمل المختلفة في منظمات الأمم المتحدة، والتزوع نحو "التأثير الانفرادي" - عدم التفكير بطريقة استراتيجية عامة أو النظر في التحالفات والمواءمات الأوسع داخل وكالات الأمم المتحدة وفيما بينها، والانخفاض العام في مستوى قدرة التقييم في عدد من المنظمات، قدرة وظيفة التقييم على أداء دور رئيسي في دفع التغيير في منظومة الأمم المتحدة. ويرتبط بذلك الهيكل الوظيفي الجزأ في منظومة الأمم المتحدة.

ينخفض مستوى استعداد وظيفة التقييم لمعالجة التغيير ومواجهة التحديات الناشئة في منظومة الأمم المتحدة في أغلبية الحالات. وهناك تنسيق واتساق في المنهجية والمعايير على أساس النطاق الواسع من المنتجات المعيارية التي يصدرها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. غير أن ذلك لم يُترجم إلى عمل مشترك موسّع من مختلف المنظمات. وشهدت التقييمات المشتركة زيادة، لا سيما في مجالات تعميم المنظور الجنساني والأمن الغذائي والعمل

الإنساني، ولكنها زيادة محدودة بسبب قيود النُظم. ولا يزال على وظيفة التقييم في معظم المنظمات أن تتكيف تماماً مع الديناميات العالمية المتغيرة وأن تليي الطلب على التشابك والترابط بالمعنى الحقيقي، والطريقة التي يمكن بها استخدامها كفرصة لإعادة هيكلة الوظيفة. ولا يزال الكثير من المنظمات يبحث عن أفضل الممارسات في طرق العمل التقليدية بينما قد يكون من الأفضل لمنظومة الأمم المتحدة أن تبحث عن نُظم تكاملية وتضامنية بديلة تركز على الصلات بين المنظمات والنُظم الفرعية من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الأداء.

وتمثل موضوع الإدماج (الذي تتناول التنوع والمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان) وموضوع الملكية الوطنية والقدرات في مجال التقييم تحديين هامين في مجال التنمية. وظلت المشاركة الدؤوبة من هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) دافعاً وراء تعزيز المساواة بين الجنسين في الإدارة والتصميم وإجراء عمليات التقييم والإبلاغ عن نتائجها. وأبدت تسع من المنظمات التي خضعت للاستعراض مستوى رفيعاً من الأداء في تعميم المنظور الجنساني في التقييم.

وبشكل عام فإن تطوير قدرات التقييم الوطنية (الذي تؤكد عدة قرارات) لا يعتبر ولاية شاملة لعدة قطاعات في الكثير من المنظمات. وإلى جانب قيمته في حوكمة البلدان، تعترف معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بتطوير قدرة التقييم الوطنية لما لهذا التطوير من تأثير على فائدة وظيفة التقييم واستدامتها بغض النظر عن حجم المنظمة أو هيكلها أو أنشطتها أو حضورها الميداني. غير أن دعم وظيفة التقييم لتطوير قدرة التقييم الوطنية ما زال في مهده. وتكشف المنظمات عن أشكال متباينة من المشاركة مع المؤسسات الوطنية والخبراء الوطنيين في التقييم لتعزيز القدرة على التقييم أو الإمساك بزمام ملكية نتائج التقييم. ولا ينفذ أنشطة لدعم القدرات الوطنية في مجال التقييم على أساس نهج استراتيجي سوى ثلاث منظمات.

وبالرغم مما قيل عن المسؤولية البرنامجية لتعزيز القدرات الوطنية في مجال التقييم، لم يتراجع الطلب على الدعم من وظيفة التقييم المركزية التي تشمل خبراء التقييم. ويثير ذلك، إلى جانب العديد من الطلبات الأخرى المتزايدة على وظيفة التقييم المركزية، تساؤلات حول طاقة نظام التقييم في الأمم المتحدة وقدرته على العمل حسب المتوقع. وظلت دينامية رؤساء وحدات التقييم وموظفيها والتزامهم يشكلان قوة دافعة رئيسية وراء تحسين جودة التقييم وقيمه المضافة، وإن كان ذلك في حد ذاته غير كافٍ لضمان استدامة الوظيفة وأهميتها. وشرع رؤساء وحدات التقييم حالياً في تنفيذ استراتيجية جديدة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم من أجل التغلب على بعض التحديات، ولكن التفكير بصورة كاملة في البدائل والنهج غير التقليدية والدعم مطلوب من كل أصحاب المصلحة، بما في ذلك الإدارة والدول الأعضاء والشركاء من القطاع الخاص.

باء- وظيفة التقييم اللامركزية

٨- يؤدي عدم وجود إطار مؤسسي شامل ومحدد تحديداً دقيقاً على أساس سياسات التقييم أو الإدارة القائمة على النتائج إلى إضعاف الوظيفة اللامركزية.

تُخطط التقييمات اللامركزية وتدار وتجرى خارج وحدة التقييم المركزية. وتدخل هذه العمليات ضمن وحدات البرامج والإدارة المسؤولة عن تخطيط المشاريع والبرامج وتنفيذها. وتعتمد هيكلياً على الإدارة التنفيذية. وينطبق ذلك على عمليات التقييم التي تخطط وتدار حسب تقدير مديري المشاريع وكذلك عمليات التقييم التي يكلف بها خبراء استشاريون خارجيون أو يُتعاقد معهم على إجرائها. ولا يوجد اليوم لدى معظم المنظمات إطار مؤسسي قوي لدعم الوظيفة اللامركزية. وتبين من التقييم أن ١١ منظمة فقط لديها نظم تقييم لا مركزية محدّدة أو عناصر من نظام تقييم لا مركزي.

وحلّلت الدراسة مختلف نماذج التقييم اللامركزي وأنماطه الأولية في منظومة الأمم المتحدة وحدّدت نموذجين رئيسيين لنظم التقييم اللامركزية.

والنموذج الأول هو النظام المخصص الذي ليس له إطار مؤسسي، وهذا النموذج امتداد لتقليد التقييم الذاتي التقديري الذي يجريه الموظفون للمشاريع في المقر وفي المكاتب الميدانية. وتُطبّق هذه الممارسة في كل المنظمات الثماني والعشرين، ويشترك فيها عدد كبير من مديري المشاريع الذين يقومون، بوصفهم قوة معرفية، بإنتاج عدد كبير من تقييمات المشاريع. ولا يعرف حجم وجودة أعمال التقييم التي يقومون بها، ويحد ذلك بالتالي من الفائدة الاستراتيجية لتلك التقييمات.

ويوحي عدم الاهتمام بنظام التقييم اللامركزي المخصص إلى أن منظومة الأمم المتحدة تفوت على نفسها فرص تحسين استخدام الأصول المأخوذة عما يصدر من تقارير التقييم وإشراك الموظفين المعنيين في تلك التقييمات التي تجرى في النظام برمته. ويمثل ذلك قضية هامة في السياق الراهن نظراً للدور المحوري لهؤلاء الموظفين في تلبية الحاجة إلى توفير أدلة في الوقت المناسب على أرض الواقع في الحالات التي ينطوي فيها ذلك على أهمية قصوى. وسلطت النقاشات التي دارت حول خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ الضوء على أهمية هذه المسألة حيث تتطلب الاستجابة للتغيير السريع والتحديات المعقدة تقييماً مستمراً وتشكيلياً للتصحيح أثناء التنفيذ.

ويتألف النموذج الثاني من نظم التقييم اللامركزية التي لديها خطة محدّدة ونظام لضمان الجودة وتقدم تقاريرها بانتظام. وكما جاء أعلاه، تبين من التقييم أن تلك النظم ليست قائمة إلا في ١١ منظمة من بين المنظمات الأربع والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، وأن تلك المنظمات تجري تلك التقييمات بدرجات متفاوتة ومستويات مختلفة من التنظيم المؤسسي.

وأشار التقييم إلى أن الوظيفة اللامركزية في ١٠ منظمات تعمل حالياً في ٩٢٣ نقطة (من خلال وحدات التقييم أو مهام تقييمية مسندة إلى أخصائيي الرصد والتقييم أو جهات الاتصال) داخل الإدارات البرنامجية والتقنية في المقر وفي المكاتب الإقليمية، وفي أكثر من ١٥٠ مكتباً قطرياً، لإصدار أكثر من ٦٤٠ تقريراً في السنة. وهناك في المتوسط ٦٤ في المائة من التقارير (التي تصدرها هذه المجموعة التي تضم ١٠ منظمات) تشكل تقييمات على مستوى النواتج، و ١٠ في المائة على مستوى النتائج. وهناك ١٢ تقييماً للأثر، في حين أن سائر التقييمات غير معلومة النوع.

وجمعت الدراسة أدلة أخرى بشأن هذه المنظمات العشر وتطبق الملاحظات الواردة أدناه عليها

٩- السياسات والقواعد والمعايير والموارد المخصصة للتقييمات اللامركزية غير كافية.

تفتقر الوظيفة اللامركزية في عينة المنظمات العشر التي جرى استعراضها إلى الإطار المعياري المناسب "الملائم للغرض المنشود" من دور التقييم اللامركزي وميزته النسبية وقيمه المضافة. ولا يلي إطار فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم فيما يتعلق بالقواعد والمعايير تماماً احتياجات الوظيفة اللامركزية. غير أنه يجري إنشاء شبكات مهنية تتناول التقييم اللامركزي ونُظِم قيمه وقواعد اللعبة، وقضاياه الرئيسية وتحدياته والدور الذي ينبغي أن يقوم به لصالح لكل منظمة على حدة وكذلك للنظام ككل. ويمكن لتلك الشبكات أن تُعزز تطوير الوظيفة بدرجة كبيرة، ويتعين توسيعها وتمكينها ودعمها. ويلزم بذل جهود متضافرة من الأمم المتحدة في كل الوكالات لتعزيز تطوير تلك الشبكات.

ووجهت سياسات التقييم التنظيمية القائمة، إلى حد ما، تطوير الوظيفة اللامركزية. غير أن هذه السياسات لم تعالج مجالين هامين، هما '١' الاتساق، و'٢' الموازنة مع التقييم الوطني. وفيما يتعلق بمستوى التطوير، تدخل تلك المجالات ضمن أضعف مجالات الوظيفة اللامركزية.

ويخصص التمويل للتقييم اللامركزي من ميزانيات المشاريع والبرامج في بعض المنظمات. ويتيح ذلك قدرًا من الاستقرار مقارنة بمجالات الاعتماد على التمويل من خارج الميزانية. غير أن المبالغ المخصصة لإجراء عمليات التقييم منخفضة كثيراً بالنسبة لتمويل التقييم اللامركزي في الكيانات الإنمائية الدولية الأخرى.

١٠- تحسنت مصداقية الوظيفة اللامركزية، غير أن ثمة الكثير مما يتعين القيام به.

اتخذت تدابير كثيرة للحد من التحيز ولتعزيز حيادية التقييم، وعزز ذلك من المصداقية. وتحسنت جودة تقارير التقييم اللامركزية، وإن كان ثمة المزيد مما ينبغي القيام به

لتعزيز النُظم والموظفين المطلوبين لزيادة تحسين الجودة. وكان يتوقع أيضاً تحقيق المزيد من الاتساق على المستوى القطري، لا سيما في سياق الإطار الموحد الذي يتيح إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ولا ينطبق ذلك على الكثير من الحالات حتى في السنوات العشر التي أعقبت إدخال ذلك الإطار. ولا يوجد سوى قدر محدود من التنسيق أو التعاون في التقييم اللامركزي. ويكاد ينعدم التنسيق بين وظيفة التقييم اللامركزية ووظيفة التقييم المركزية في عمليات التقييم على المستوى القطري.

١١ - الثقافة التنظيمية التي تُركز على المساءلة والاستجابة للمانحين تُقيّد استخدام التقييم المركزي والتعلم منه.

على غرار الوظيفة المركزية، تتسم الوظيفة اللامركزية بتجاوبها الكبير مع الطلب على المساءلة. وينصب التركيز فيها أيضاً على التحسين الإنشائي للمشاريع والبرامج الذي يُعد قيمة أساسية في التقييم اللامركزي. غير أن الوظيفة لم تسع إلى تعزيز تمكين الموظفين والتشجيع على التعلم من عمليات التقييم. فإن ثمة ما يشير إلى أن معظم عمليات التقييم المخصصة التي يجريها عدد كبير من مديري المشروعات مدفوعة بالطلب من المانحين كجزء من اتفاق بروتوكولي مرتبط بتمويل من خارج الميزانية.

١٢ - تؤدي الوظيفة اللامركزية دوراً هاماً في مواجهة التغييرات الراهنة والناشئة وإصلاحات منظومة الأمم المتحدة، ولكن يتعين أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من النهج الاستراتيجي الشامل في تطوير وظيفة التقييم كي يكون لها إسهام في ذلك.

يتطلب التطوير السريع أدلة مستمرة وفي الوقت المناسب لتوجيه عملية التغيير والتطوير في تحقيق النتائج والآثار المنشودة. ويعمل التقييم اللامركزي كجزء من عملية تنفيذ المشروع، ويقوم بالتالي بدور هام في توفير أدلة قوية متواترة من أجل التصحيح أو للأخذ ببدايل. وهناك نماذج عديدة لوظيفة التقييم اللامركزية في منظومة الأمم المتحدة، وهذه النماذج لا يدعمها تماماً إطار مؤسسي محدد تحديداً جيداً كما أن جودتها وقيمتها المضافة غير واضحة. ويلزم إيجاد بؤرة تركيز استراتيجي ووضع خطة في الدور المعزز والقيمة النسبية لعمليات التقييم المركزية كي تدعم منظومة الأمم المتحدة على المستوى التنظيمي وكذلك على نطاق المنظومة.

التوصيات

التوصية ١:

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تكون فيها وظيفة التقييم المركزية مشتركة ومتكاملة مع الوظائف الرقابية الأخرى أو متكاملة مع وظائف الإدارة التنفيذية، تعزيز الوظيفة وضمان جودتها ونزاهتها وصورتها وقيمتها المضافة.

التوصية ٢:

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخذ بنهج متوازن في تناول غرض التقييم من أجل المساءلة وفي تطوير مؤسسة متعلمة لديها نظم حوافز مناسبة لتشجيع الابتكار والمخاطرة واستخدام منظورات متعددة التخصصات.

التوصية ٣:

ينبغي للهيئات التشريعية أن تطلب من الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة وضع أطر شاملة للميزانيات وخطط لتخصيص الموارد لوظيفة التقييم كل في مؤسستها، على أساس تكلفة الحفاظ على وظيفة تقييم فعالة ومستدامة تضيف قيمة إلى المؤسسة. وينبغي أن تقدم الخطط إلى الهيئات التشريعية للنظر فيها ضمن إطار الآليات والعمليات القائمة للميزانية وإعداد التقارير.

التوصية ٤:

ينبغي للهيئات التشريعية أن توجه الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى استعراض وتنقيح السياسات القائمة بشأن تعيين رؤساء مكاتب التقييم، حسب اللزوم، من أجل تعزيز الاستقلال والنزاهة والأخلاقيات والمصادقية والإدماج، مع إيلاء المراعاة الواجبة إلى المعايير التالية:

- ينبغي تحديد مدة الولاية بفترة واحدة غير قابلة للتجديد تتراوح بين خمس وسبع سنوات مع عدم إمكانية عودة شاغل الوظيفة إلى المؤسسة؛
- ينبغي أن تكون لدى رئيس التقييم مؤهلات وخبرة واسعة في التقييم تكملها خبرة في المجالات ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي والبحث الأساسي والتنفيذي وإدارة المعرفة، وينبغي أن يتحلى بصفات إدارية وقيادية متميزة.

التوصية ٥:

ينبغي للأمم المتحدة العام للأمم المتحدة، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يطلب من فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم أن يتعاون في وضع نظام دقيق ومنسق لضمان جودة وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٦:

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة جعل التقييم أولوية تنظيمية انطلاقاً من رؤية واضحة واستراتيجية وإطار للنتائج من أجل وظيفة التقييم، وإبلاغ هيئاتهم التشريعية بمستوى استخدام التقييم وطبيعة ذلك الاستخدام وأثره.

التوصية ٧:

ينبغي أن يطلب الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة من مكاتب التقييم إعادة تقييم سياسات ووظيفة التقييم واستراتيجياتها وأولوياتها. وينبغي لهم تحديد وضع استراتيجي لوظيفة التقييم كل في مؤسسته لتعزيز أهميتها في تمكين منظومة الأمم المتحدة من التصدي للتغيرات والتحديات الراهنة ولتحقيق الأثر والاستدامة.

التوصية ٨:

ينبغي للأمم العام، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يبادر بخطوات وأن يدعم ابتكارات من أجل التعاون بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ومع الشركاء الآخرين في تعزيز القدرات الوطنية من أجل التقييم. مما يعالج مسائل المساءلة والتعلم وتنمية المعرفة ذات القيمة الوطنية والعالمية على السواء.

التوصية ٩:

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة وضع الإطار المؤسسي والنظم الداعمة الضرورية لتعزيز جودة التقييم اللامركزي وقيمه المضافة والدور الذي يمكن أن يقوم به في دعم منظومة الأمم المتحدة في التصدي للتحديات الناشئة، بما يشمل التحديات المترتبة على خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، ولتعزيز الاتساق والتحالفات في التقييم داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وفيما بينها، ومع المؤسسات الوطنية.

المحتويات

iii	ملخص	
			الفصل
الصفحة	الفقرات		
١	٣٥-١	أولاً- مقدمة
١	٥-١	ألف - لحة عامة
		باء - الخلفية: الإطار المفاهيمي لوظيفة التقييم - الطلب وتطوير وظيفة
٢	١٩-٦	تقييم فائقة الجودة
٧	٣٤-٢٠	جيم - المنهجية
١٤	٣٥	دال - شكر وتقدير
١٥	١٣٩-٣٦	ثانياً- وظيفة التقييم المركزية: نشوؤها ونموها ومستوى تطورها
١٥	٥٠-٣٦	ألف - التغيرات في التطور: الغرض والترتيبات الهيكلية والتغطية والإدارة
		باء - الأداء على المستوى التنظيمي: الأنماط السائدة بين المنظمات
٢٣	٦٠-٥١	والتباينات بينها
٣٠	١٣٩-٦١	جيم - مكونات الوظيفة: جوانب القوة والتحديات والقيود العامة
٣١	٨٥-٦٢	المكون ١: البيئة التمكينية، والإطار المؤسسي، ونُظم الدعم
٤٠	٩٨-٨٦	المكون ٢: الاستقلال المصحوب بالإدماج من أجل تعزيز المصدقية
٤٩	١٠٥-٩٩	المكون ٣: الجودة - الدقة التقنية والإدارية من أجل تعزيز المصدقية
٥٢	١١٤-١٠٦	المكون ٤: الفائدة - الاستخدام وأثر الاستخدام
		المكون ٥: الأهمية والاستعداد لدعم منظمات الأمم المتحدة والإصلاحات
٥٦	١٣٩-١١٥	على نطاق المنظومة والتصدي للتغيرات والتحديات الناشئة
٦٦	١٨٩-١٤٠	ثالثاً- وظيفة التقييم اللامركزية
٦٦	١٤٠	ألف - مقدمة
٦٧	١٥٢-١٤١	باء - الإطار المؤسسي والمعياري
٧٢	١٦١-١٥٣	جيم - السياسات، والتنفيذ والترسيخ
٧٥	١٦٤-١٦٢	دال - الموارد
٧٧	١٧٥-١٦٥	هاء - المصدقية (الحيادية والجودة) والفائدة
		واو - الاستعداد للتغيير ومواجهة التحديات: الطلبات المتطورة
٨١	١٨٩-١٧٦	والقدرات والاستعداد

المرفقات

- ٨٥ إطار نتائج وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة الأول -
- ٨٧ المكونات الرئيسية والفرعية لوظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة الثاني -
- ٨٨ المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة من بين الصناديق والبرامج والوكالات
المتخصصة والأمانة العامة للأمم المتحدة والكيانات الأخرى الثالث -
- ٩٠ بنية وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة الرابع (أ) -
- ٩١ بنية وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة (تفاصيل عن الترتيب الهيكلي في الأمانة العامة
للأمم المتحدة) الرابع (ب) -
- ٩٤ تعريف مصطلحات مختارة من وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة: التقييم المركزي
والتقييم اللامركزي الخامس (أ) -
- ٩٩ نماذج وظيفة التقييم اللامركزية وأتماتها الأولية في منظومة الأمم المتحدة الخامس (ب) -
- ١٠١ نماذج العمل المستخدمة في ٢٣ مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة السادس -
- ١٠٢ الطلبات الواقعة على وظيفة التقييم بما يتجاوز إعداد تقارير التقييم وتقديمها السابع -
- ١٠٣ تطور مكاتب التقييم في المنظمات المشاركة في وحدة التقييم المشتركة، ١٩٧٧-٢٠١٣ الثامن -
- ١٠٧ المنظمة المتعلمة: ثقافة من أجل النتائج والمساءلة والتعلم المزدوج والتفاسم واستخدام التقييم التاسع -
- ١٠٩ صفات القيادة ووظائفها العاشر -
- ١١١ العلاقة بين مستوى التمويل غير الأساسي وضمانات الاستخدام الفعال والمستقل، ومستوى
تطور الوظيفة الحادي عشر -
- ١١٢ الاستعداد للتغييرات والتحديات العالمية، بما يشمل مقتضيات خطة التنمية لما بعد
عام ٢٠١٥ من أجل التنمية المستدامة الثاني عشر -
- ١١٤ استعراض عام للإجراءات التي ستخدها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش
المشركة الثالث عشر -

أولاً - مقدمة

ألف - لمحة عامة

١ - يتناول هذا التقرير بالوصف والتحليل نشوء وظيفة التقييم وتطورها في منظومة الأمم المتحدة. والغرض من التقرير هو المساعدة على تعزيز قدرة وظيفة التقييم على الوفاء بالمعايير المهنية ومعالجة التحديات الناشئة والعالمية على نطاق المنظومة.

٢ - وهو يتابع تقارير وحدة التفتيش المشتركة الشاملة عن وظيفة التقييم في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي صدرت فيما بين عامي ١٩٧٧ و ١٩٩٨^(١). ويكتمل التقرير الدراسات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة على نطاق المنظومة في الفترة من عام ٢٠٠٥ حتى عام ٢٠١١ وتناولت فيها الرقابة والمساءلة^(٢)، والإدارة القائمة على النتائج^(٣) وإدارة المعرفة^(٤). وعلاوة على ذلك تهدف استراتيجية عمل وحدة التفتيش المشتركة الحالية في جانب منها إلى زيادة تعزيز عملها والمساهمة في تطوير تقييم وظيفة التقييم. وتسعى الوحدة من خلال هذا التقرير إلى المساهمة في ثلاثة تطورات رئيسية: دعم تنفيذ الاستراتيجية الجديدة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم لعام ٢٠١٣، والإسهام في خطط السنة الدولية للتقييم لعام ٢٠١٥، وتعزيز استعداد وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة وتحديد وضعها الاستراتيجي وترتيب أولوياتها في خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥.

٣ - ويستكمل هذا التقرير بمواد داعمة موسّعة يمكن الاطلاع عليها في الموقع الإلكتروني لوحدة التفتيش المشتركة، وينبغي قراءتها بالاقتران مع هذا التقرير. وتشمل هذه المواد مرفقات تتضمن ملخصات مفصّلة لتحليلات البيانات في جداول ورسوم توضيحية. وتقدّم البيانات أدلة لدعم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في التقرير، وتشمل تفاصيل أداء مختلف

(١) تقارير وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة الصادرة فيما بين عامي ١٩٧٧ و ١٩٩٨ هي: JIU/REP/98/2؛ JIU/REP/88/6؛ JIU/REP/85/10؛ JIU/REP/83/5؛ JIU/REP/82/12؛ JIU/REP/82/10؛ JIU/REP/81/6؛ و JIU/REP/77/1.

(٢) تقارير وحدة التفتيش المشتركة التي تُكتمل هذا التقرير: وظيفة التحقيق في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/7)؛ وأطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/5)؛ ووظيفة مراجعة الحسابات في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2010/5) وإدارة المعرفة في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2007/5)؛ وثغرات الرقابة في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2006/2).

(٣) استعراض سلسلة التقارير عن الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2004/5).

(٤) JIU/REP/2011/7، JIU/REP/2011/5، JIU/REP/2010/5 و JIU/REP/2006/2.

المنظمات، وتوفّر بالتالي قاعدة معلومات ثرية للمقارنة المعيارية. وتشمل المواد الداعمة أيضاً أدوات تقييمية استُخدمت في جمع البيانات، بما في ذلك استبيانات أُجريت للنُظم المركزية واللامركزية: استبيان للمنظمات التي لم تنشئ وظيفة محدّدة، ومصفوفة النضج التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة ومنهجيتها المستخدمة في تقييم مدى تطور وظيفة التقييم المركزية. وانتهت وحدة التفتيش المشتركة من وضع مصفوفة النضج لكل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأربع والعشرين وقُدّمت إلى المنظمات خلال الفصل الأول من عام ٢٠١٤^(٥). وأشارت بعض المنظمات إلى أنها استخدمت تقييمات وحدة التفتيش المشتركة بشأن المصفوفة لمعالجة مجالات التحسين المحدّدة، واستخدم بعضها هذه المصفوفة كجزء من استعراضات الأقران التي يجريها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، واستخدمتها منظمات أخرى لتحديث سياساتها الخاصة بالتقييم.

٤- ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وضعت الصيغة النهائية لهذا التقرير بعد تشاور المفتشين فيما بينهما في ضوء الاتجاه الفكري العام للوحدة.

٥- وتيسيراً لتنفيذ التوصيات الواردة في التقرير ورصد التنفيذ، يتضمن المرفق الثالث عشر جدولاً يبين ما إذا كان التقرير يقدّم إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراء بشأنه أو للعلم به. ويُحدّد الجدول التوصيات التي لها صلة بكل منظمة، مع بيان ما إذا كانت هذه التوصيات تتطلب قراراً من الهيئة التشريعية للمنظمة أو من هيئة إدارتها أو ما إذا كان يمكن أن يتخذ الرئيس التنفيذي للمنظمة إجراءً بشأنها^(٦).

(٥) The JIU maturity matrix of the Central Evaluation Function: An Objective and Standardized

Approach for the Assessment of the Level of Development of the Evaluation Function of Organizations in the United Nations System (مصفوفة اكتمال نمو وظيفة التقييم المركزية: نهج موضوعي وموحّد لتقييم مستوى تطور وظيفة التقييم في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة)، وحدة التفتيش المشتركة، ٢٠١٣.

(٦) من المهم الإشارة إلى أنه لم يقصد أن تكون التوصيات محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومقدّمة في الوقت المناسب لأن ذلك لا يختلف عن تحديد بارامترات للمشاريع ويجد بالتالي من القدرة على إجراء تقييم مستقل في المستقبل. ونظراً للاختلافات بين المنظمات، تتيح التوصيات الأخذ بنهج مهني في تحديد أفضل مسار للعمل في كل منظمة. ويتضمن التقرير قدراً كبيراً من المعلومات يمكن الاسترشاد بها في إعداد استجابة مناسبة لكل توصية بما يناسب الخصوصيات التنظيمية ويراعي في الوقت نفسه معايير وظيفة التقييم وأهدافها ونزاهتها.

باء - الخلفية: الإطار المفاهيمي لوظيفة التقييم - الطلب وتطوير وظيفة تقييم فائقة الجودة

الغرض من التقييم: المساءلة والتحسين والاستجابة للطلب المتزايد على دعم الإصلاحات والتغييرات العالمية

٦- من المسلم به تماماً أن القدرة على الإصلاح واستمرار أهمية منظومة الأمم المتحدة يتوقفان بدرجة كبيرة على قدرتها على بلوغ أهدافها وتحقيق النجاح وإجراء التحسينات الضرورية. ويرتفع ذلك أيضاً بتعزيز قدرتها على التعلم واستخدام البدائل، والمشاركة القوية في جمع المعارف والممارسات السليمة، واستخدامها من أجل بلورة فهم كامل للبيئات الوطنية والإقليمية والعالمية لتحقيق التغييرات الضرورية في التنمية والحوكمة الدوليتين.

٧- ويؤدي التقييم دوراً رئيسياً في تمكين منظومة الأمم المتحدة من تلبية الطلب على المساءلة عن النتائج وإضافة قيمة من أنشطتها. والتقييم هو الحكم على قيمة أنشطة منظومة الأمم المتحدة وقدرها. وي طرح التقييم الأسئلة التالية: هل نقوم بالأشياء السليمة (أي هل هذه الأشياء هامة ومتجاوبة ومناسبة وابتكارية وغير مزدوجة)؟ وهل نقوم بالأشياء على نحو سليم (أي هل نفعنا الأشياء بطريقة تتسم بالكفاءة والاتساق والشمول)؟ وهل نحقق نتائج ونحدث فرقاً ونضيف قيمة (أي هل نتسم بالفعالية في تحقيق النتائج، وما هو مستوى العزو في عملنا أو مساهمته وأهميته)؟ "وهل نكفل مساهمتنا في تحقيق أثر ونحرص على أن يكون عملنا مستداماً؟ ويسعى التقييم بالتالي إلى "القيام بالقدر الممكن من المنهجية والموضوعية بتحديد وجهة وفعالية وأثر نشاط ما في ضوء غايته وأهدافه وإنجازاته"^(٧).

٨- والتقييم لا يوضح فقط "الماهية"، بل وكذلك "الأسباب والكيفية" و"السياق". ويشكل التقييم بذلك أساساً لدعم الإدارة في اتخاذ ما يلزم من قرارات وإجراءات لتحسين السياسات والاستراتيجيات والمشاريع والبرامج والأنشطة التنفيذية والمعارية. ويكمن جانب القوة الرئيسي للتقييم في قوة منهجيته التي يستخدم فيها البحث المنهجي والنقدي لتوفير أدلة قوية وسليمة وموثوقة وذات مصداقية ويمكن استخدامها بثقة في صنع القرارات.

٩- ونمط التفكير التأملي والمتشعب في مهنة التقييم هو ما يجعل التقييم أداة هامة لبناء ثقافة أفضل ما توصف به أنها منظمة متعلمة. وهذه هي المنظمة التي تكتسب المعرفة وتبتكر بسرعة تكفي لبقائها وازدهارها في بيئة سريعة التغيير تتطلب تغييرات تحويلية. والمنظمات

(٧) الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم (ST/SGB/2000/8)، المرفق، الصفحة ١٧.

المتعلمة: (أ) تبني ثقافة تشجع وتدعم تعلم العاملين باستمرار، والتفكير النقدي من خلال التقييم، والمخاطرة باستخدام الأفكار الجديدة؛ (ب) تسمح بالأخطاء وتقدر إسهامات العاملين؛ (ج) تستفيد من الخبرة والتجربة؛ (د) تُعمّم المعرفة الجديدة في المنظمة بأسرها من أجل غرسها في الأنشطة اليومية. وفي منظمة التعلم يشارك الأفراد في "التعلم التجديدي الذي يعزز القدرة على الإبداع، ويتعلمون باستمرار النظر إلى الكل معاً"^(٨).

تنامي الطلب وأثر ذلك على وظيفة التقييم

١٠ - ازداد الطلب خلال السنوات الأخيرة على وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة، ويات التقييم يحتل صدارة النقاش الدائر حول أهمية منظومة الأمم المتحدة. ويُنظر إلى التقييم باعتباره ضرورياً لدعم استجابة الأمم المتحدة للطلبات المتزايدة ليس فقط على المساءلة عن النتائج وتحسين الممارسة، بل وكذلك لدعم مجموعة كبيرة من الطلبات الأخرى، ويشمل ذلك ما يلي: (أ) دعم تطوير ثقافة للتعلم والتقييم؛ (ب) رصد تنفيذ سياسة التقييم والامتثال لها والإبلاغ عنهما؛ (ج) الاستجابة لخطط الإصلاح من أجل الاتساق والمساءلة المتبادلة من أجل النتائج، وتنمية قدرات التقييم الوطنية، والمساواة بين الجنسين، وحقوق الإنسان، والتنوع والإدماج. وتتجسّد هذه الطلبات في العديد من قرارات الجمعية العامة بشأن التقييم^(٩) التي يعود تاريخها إلى ثمانيات القرن الماضي، وفي عدد من الصكوك المتعلقة بفعالية المعونة والمساءلة المتبادلة والإدارة القائمة على النتائج^(١٠).

١١ - وهناك أيضاً التغييرات الأحدث عهداً التي شهدتها السياق العالمي، بما في ذلك مقتضيات خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ التي تتطلب تحولات، وإعادة هيكلة، وأدلة مستمرة للعمل والابتكار السريعين. ويتطلب ذلك نهجاً متعددة القطاعات وتكاملية وتحليلات للعمل المشترك والعمل على نطاق المنظومة والمشاركة العالمية. وينطوي ذلك على آثار على ثلاثة مستويات.

١٢ - أولاً، في ظل الحاجة إلى إصلاحات وأهمية تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، تزداد مطالبة عدد كبير من وحدات التقييم المركزية بتقييم عملية إعادة تحديد الوضع الاستراتيجي والقيمة المضافة النسبية لمنظمات الأمم المتحدة، وبالتالي القيام بدور أكبر كعناصر للتغيير.

(٨) BusinessDictionary.com. Peter Senge, The Fifth Discipline, MIT, 1990

(٩) مثل قرارات الجمعية العامة ٢٥٠/٥٩، ٢٠٨/٦٢، ٢٢٦/٦٧.

(١٠) إعلان باريس بشأن فعالية المعونة؛ وبرنامج عمل أكرا؛ وشراكة بوسان للتعاون الإنمائي الفعال؛ وتوافق آراء مونتيري الذي تم التوصل إليه في المؤتمر الدولي لتمويل التنمية.

وينطوي ذلك على آثار بالنسبة للتغييرات في أنواع التقييمات التي تجرى والتي باتت الآن أكثر تعقداً. وفي سياق الموارد المحدودة، يقل حالياً تركيز بعض الوظائف المركزية على تقييمات الأداء أو تقييمات مشاريع محدّدة تنقل المسؤولية عنها إلى وظيفة التقييم اللامركزية التي تشكل جزءاً من وحدات الإدارة. ويجري النظر في قدرة الوظيفة اللامركزية على المشاركة في إجراء تقييمات عالية الجودة. ويتناول الفصل الثالث العلاقة الهيكلية بين نظامي التقييم المركزي واللامركزي ودور الوظيفة المركزية في تعزيز قدرة التقييمات اللامركزية وجودتها و/أو مراقبة جودة تقارير التقييم.

١٣ - وثانياً، تُبرز التغييرات السريعة في المنطلقات الوطنية والعالمية عمليات تطور معقّدة في بيئات صعبة. ويتطلب ذلك استخدام نماذج تقييمية جديدة تستجيب لما يلي: (أ) الحاجة إلى أن ينظر التقييم إلى التنمية ليس بوصفها عملية لطرح فرضية وحلها، بل كعملية تحول نابعة من الداخل حيث يحدث التطور في بيئات طبيعية وبالتالي لا يمكن السيطرة عليه في كل الحالات؛ (ب) عدم صلاحية نماذج أفضل الممارسات التي هيمنت على نقل تكنولوجيا التدخلات الإنمائية عموماً في سياقات التنمية وارتباك التدخلات المحدّدة السياق وصعوبة تقييمها؛ (ج) الحاجة إلى معلومات في الوقت الدقيق أو في الوقت الحقيقي عن أساليب العمل الناجحة وأسباب نجاحها وكيفية تطبيقها من أجل دعم عمليات صنع القرار الجيدة التوقيت وذات الصلة والسريعة وإجراء التصحيحات الهامة في منتصف المسار لتعظيم أهمية التدخلات وفعاليتها وقيمتها.

١٤ - وثالثاً، الطلب الناشئ عن خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ من أجل الترابط والطرق المتشابهة للعمل معاً في منظومة الأمم المتحدة. ويتطلب ذلك تجاوز التنسيق وزيادة التعاون في البرمجة بين المنظمات وفي إجراء عمليات التقييم، بما يشمل النظر في حاصل قيمة وأثر استجابة منظومة الأمم المتحدة للاحتياجات والأولويات العالمية والإقليمية والقارية الشاملة لعدة قطاعات. ويتجسد ذلك في المطالبة منذ وقت أقرب بأن تشارك وظائف التقييم التابعة للمنظمات مع وحدة التفتيش المشتركة في تقييم على نطاق المنظومة، وذلك على سبيل المثال من خلال سياسة التقييم المستقل على نطاق المنظومة للأنشطة التنفيذية التي تنفذها الأمم المتحدة من أجل التنمية الواردة في مذكرة الأمين العام (A/68/658-E/2014/7). ويتجلى ذلك أيضاً في مبادرة تعزيز التغذية التي تتطلب من الأمم المتحدة أن تعمل في شراكة مع جهات فاعلة متعددة سواء في تطوير البرامج أو في التقييم.

١٥ - وتنطوي هذه المطالب على آثار كبيرة على وظيفة التقييم، وتتطلب منها الترشيد وإعادة الهيكلة ومعالجة جوانب التكامل والمواءمة. وينبغي القيام بذلك فيما بين وظائف

التقييم الداخلية في منظومة الأمم المتحدة. ويتطلب تعزيز الشراكات أيضاً إقامة تحالفات مع مجموعة كبيرة من الشركاء الوطنيين والإقليميين وكذلك مع القطاع الخاص والجهات الفاعلة العالمية الناشئة المعنية بالتقييم.

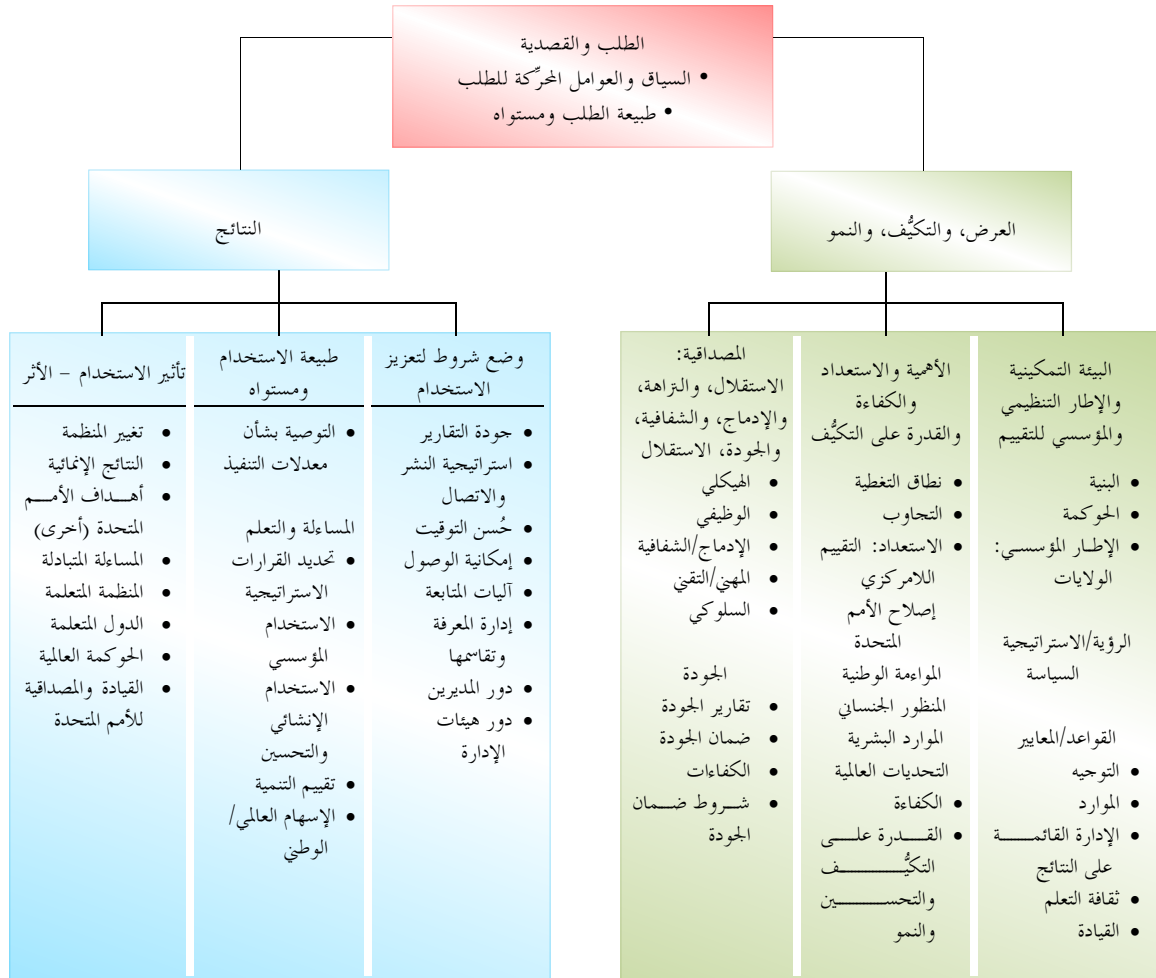
استجابة منظومة الأمم المتحدة للطلب المتزايد وتطوير وظيفة تقييم ونظم دعم عالية الجودة

١٦ - استجابة للطلبات المتزايدة، سعت عدة منظمات في منظومة الأمم المتحدة على مر السنوات إلى تطوير وظيفة تقييم عالية الجودة وفعالة ومتجاوبة تدعم المساءلة والتعلم والإصلاح. ووضعت تلك المنظمات نماذج للعمل وهياكل وسياسات ونظماً وآليات لتطوير المكونات الأساسية لوظيفة التقييم التي يعالج منها في هذه الدراسة ما يلي:

- المكون ١ - بيئة تمكينية مناسبة وإطار مؤسسي يدعمان وظيفة التقييم
- المكون ٢ - تقييم مستقل و/أو محايد لتعزيز المصداقية
- المكون ٣ - عمليات ومنتجات تقييمية عالية الجودة لتحقيق المصداقية
- المكون ٤ - فائدة الوظيفة، بما في ذلك استخدام التقييم وأثره
- المكون ٥ - أهمية النظام لتلبية الطلب التنظيمي على التغطية البرنامجية والقدرة على التكيف في الاستجابة للطلب؛ والبعد ذو الصلة بالاستعداد لتلبية الطلبات المتصلة بالإصلاحات والتغييرات والتحديات العالمية الناشئة.

١٧ - ويعرض الشكل الأول أدناه الإطار المفاهيمي لوظيفة التقييم، ويسلط الضوء على الصلة بين الطلب والمكونات الرئيسية في الاستجابة للطلب.

الشكل الأول مكونات وظيفة التقييم - نموذج وحدة التفتيش المشتركة



١٨ - وعندما تتحقق نتائج مختلف المكونات المحددة أعلاه في الفقرة ١٦، يتوقع أن تسفر وظيفة التقييم عن الآتي: (أ) تعزيز المساءلة والرقابة في منظومة الأمم المتحدة على أساس أدلة ذات مصداقية؛ (ب) تعزيز جودة الخطط والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والمشاريع وكذلك الإصلاحات المؤسسية؛ (ج) تعزيز الدور القيادي لمنظومة الأمم المتحدة وإسهامها في تقاسم الدروس المستفادة من التقييم مع الشركاء الوطنيين وفي الساحة الإقليمية والعالمية. ويتضمن المرفق الأول توضيحاً يبين النموذج المنطقي أو إطار نتائج وظيفة التقييم الذي يدعم تلك الأهداف والتأثير النهائي أو الأثر على حياة الناس.

١٩ - وينصب التركيز في هذه الدراسة على الهياكل والنظم والآليات التي تتناول تلك المكونات. ويعرض المرفق الثاني مجموعة من المؤشرات التي تحدد النظم الهامة والعمليات والنواتج الهامة لتعزيز الوظيفة في كل مكون من مكوناتها الخمسة. وحددت وستون (٦٦) مؤشراً^(١١) باعتبارها حاسمة للوظيفة. ويمكن مقارنة هذه المؤشرات بالمؤشرات الثنائية والمتعددة الأطراف. وتتضمن المواد الداعمة الواردة في الموقع الإلكتروني لوحدة التفتيش المشتركة تفاصيل عن المؤشرات ومعايير الأداء ومنهجية التقييم.

جيم - المنهجية

الأسئلة الرئيسية

٢٠ - فيما يلي الأسئلة الرئيسية المطروحة بشأن وظيفة التقييم:

- ما هو التقدم الذي أحرز أو ما هي التغييرات التي تحققت في نمو وظيفة التقييم وتطورها في منظومة الأمم المتحدة؟
- ما هو المستوى الحالي لتطور أو اكتمال نمو الوظيفة تبعاً للمكونات المحددة لتعزيز ملاءمتها ومصداقيتها ومنفعتيها؟ وما هو مستوى الاستعداد لدعم التغييرات والتغلب على التحديات؟
- ما هي التفاوتات القائمة بين مختلف المنظمات؟ وما هي الممارسات السليمة القائمة؟ وما هي مواطن القوة الرئيسية والقيود والتحديات العامة؟ وما هي النماذج البديلة المثلى لتحقيق الكفاءة والفعالية؟
- ما الذي يمكن أن يعزز التقدم والتطور المستمرين للوظيفة؟

النطاق

٢١ - أجريت هذه الدراسة على نطاق المنظومة. وشملت الدراسة ٢٨ منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة تتألف من صناديق وبرامج ووكالات متخصصة ومنظمات أخرى. ويعرض المرفق الثالث قائمة بالمنظمات التي شملتها الدراسة مرتبة حسب نوعها وولايتها. ويلاحظ أنه فيما يخص الأمانة العامة للأمم المتحدة، لم يدرج في الدراسة سوى مكتب

(١١) تشمل مصفوفة النضج التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة ٧٠ مؤشراً لم يقيم منها في الدراسة سوى ٦٦ مؤشراً. ولم يسفر مؤشران اثنان عن تقييمات صحيحة. ولم يقيم مؤشران تقييماً شاملاً لكل المنظمات. ولذلك أغفلت الدراسة أربعة.

خدمات الرقابة الداخلية وشعبة التقييم المركزية. ولم تشمل الدراسة الإدارات القائمة داخل الأمانة العامة التي تشكل وظائف التقييم جزءاً منها. ويمكن الحصول على معلومات عن هذه الإدارات في التقرير الأخير الصادر عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية^(١٢).

٢٢- وركزت الدراسة أولاً على الوظيفة المركزية، وثانياً على وظيفة التقييم اللامركزية في منظومة الأمم المتحدة. ويعرض المرفق الرابع (أ) لمحة عامة عن بنية التقييم في منظومة الأمم المتحدة وكيفية دعم هاتين الوظيفتين لمختلف مستويات صنع القرار في الكثير من المنظمات. ويمكن الرجوع إلى معلومات موسعة عن تلك البنية في المرفق الرابع (ب) الذي يتضمن معلومات عن إدارات الأمانة العامة للأمم المتحدة التي أنشئت فيها وظائف تقييم خاضعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٢٣- وبالنظر إلى التباين الكبير في المصطلحات المستخدمة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لوصف عناصر نظام التقييم، من المهم زيادة توضيح الفرق بين المستويين اللذين تتألف منهما بنية التقييم في منظومة الأمم المتحدة وانصب عليهما تركيز الدراسة، وهما الوظيفة المركزية والوظيفة اللامركزية. ويتضمن المرفق الخامس تفاصيل عن هذين المستويين. وتعمل الوظيفة المركزية في منظومة الأمم المتحدة بصورة مستقلة عن رقابة الإدارة التنفيذية وباستقلال أيضاً، في بعض الحالات، عن الإدارة التنفيذية لرئيس المنظمة في التخطيط والإدارة وإجراء التقييمات والإبلاغ عنها. وتدعم عموماً السياسة العامة واتخاذ القرارات البرنامجية والاستراتيجية للمنظمة بالرغم من أن الوظيفة المركزية، في حالات كثيرة، تجري تقييمات متنوعة للمشاريع.

٢٤- وتخطط عمليات التقييم اللامركزية وتدار وتجري خارج وحدة التقييم المركزية. وتشكل هذه التقييمات جزءاً من الوحدات البرنامجية والإدارية المسؤولة عن تخطيط المشاريع والبرامج وتنفيذها. ويشمل ذلك مشاريع البرامج على مستوى المكاتب التقنية والإقليمية والقطرية أو الإدارات. وبالتالي تعمل وظيفة التقييم اللامركزية عموماً كجزء لا يتجزأ من إدارة البرامج وتشمل التقييم والرصد وسائر الأنشطة التحليلية ذات الصلة بدعم صنع القرارات المتصلة بمختلف مراحل تنفيذ المشاريع والبرامج.

٢٥- وهكذا فإن عمليات التقييم اللامركزية ليست مستقلة هيكلياً لأنها تخضع للإدارة التنفيذية في تخطيط التقييم وإدارته وإجرائه والموافقة عليه والإبلاغ عنه. وينطبق ذلك على

(١٢) أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية المتعلقة بعمليات حفظ السلام في الفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ (A/67/297) (الجزء الثاني)).

التقييمات التي يديرها ويجريها موظفو البرامج حسب تقديرهم (وهو ما يوصف بأنه تقييم ذاتي في بعض المنظمات) والتقييمات التي يكلف خبراء استشاريون خارجيون بإجرائها أو يُعاقدهم على إجرائها (وفي هذه الحالة يكون مدير البرامج مسؤولاً عن الموافقة على التقارير). ويشمل ذلك أيضاً تقييمات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ولم تتناول الدراسة نظام تقييم إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، إذ يمكن أن يشكل ذلك جزءاً من دراسة تجريبية مقترحة لنظام التقييم المستقل على نطاق المنظومة للأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها الأمم المتحدة من أجل التنمية^(١٣). ويمكن النظر إلى التقييمات التي تخطط على المستوى اللامركزي وتخضع لسيطرة هيئات مستقلة أخرى ذات مصداقية وتكون عملية الموافقة النهائية على التقرير وإصداره عملية مستقلة، باعتبارها تقييمات مستقلة. غير أن مصداقيتها تتوقف على شفافية مشاركة جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وترد تفاصيل الأنماط الأولية للنظام اللامركزي في المرفق الخامس (ب) وتناقش في الفصل السادس.

٢٦ - ويرد في المرفق الرابع (أ) الذي يبين بنية وظيفة التقييم، مستوى ثالث، هو التقييم المشترك بين وكالات الأمم المتحدة وعلى نطاق المنظومة. ولم تشمل الدراسة الحالية الوظيفة التي تتناول التقييم على مستوى المنظومة، إذ أجريت دراسة أحدث بتكليف من الأمين العام ركزت على ذلك الجانب^(١٤). ولم تنشئ أربع من المنظمات الثماني والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة وظيفة مركزية، ولكنها تجري تقييمات مخصصة. وشملت الدراسة توصيفات موجزة لوظيفة التقييم في تلك المنظمات الأربع. وبالتالي ينصب التركيز في الوظيفة المركزية في هذه الدراسة على سائر المنظمات الأربع والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة.

٢٧ - ولم تتناول هذه الدراسة أثر وظيفة التقييم. ويمكن الرجوع إلى وصف لذلك الأثر في الجزء العلوي من إطار نتائج وظيفة التقييم الوارد في المرفق الأول. ومع ذلك فقد تناولت

(١٣) سياسة التقييم المستقل على نطاق المنظومة للأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها الأمم المتحدة من أجل التنمية (A/68/658-E/2014/7).

(١٤) Angela Bester and Charles Lusthaus, *Independent System-Wide Evaluation Mechanism: comprehensive review of the existing institutional framework for system-wide evaluation of operational activities for development of the United Nations system mandated in General Assembly resolution 64/289 (Final report, April 2012)* (آلية التقييم المستقل على نطاق المنظومة: استعراض شامل للإطار المؤسسي القائم للتقييم على نطاق المنظومة للأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية وفقاً لقرار الجمعية العامة ٦٤/٢٨٩) (التقرير النهائي، نيسان/أبريل ٢٠١٢).

بالتقييم نُظم تقييم الأثر. وتناولت أيضاً تحقيق عدد مختار من نتائج مؤشرات التقييم غير المباشرة في الوظيفة الواردة في المرفق الأول.

٢٨- وفيما يلي أهداف الدراسة:

الهدف ١: توفير معلومات عن نشأة وظيفة التقييم التي تعود إلى عام ١٩٧٧. ويشكل ذلك سياقاً لتسليط الضوء الذي حققته الوظيفة وأدوارها المتغيرة في الاستجابة للطلب. وهذه المعلومات ذات أهمية تاريخية ومفيدة لتتبع التغييرات في الوظيفة.

الهدف ٢: وصف حالة وظيفة التقييم المركزية في المنظمات وتحليل درجة وفائها بالمعايير المهنية المحددة في مكونات وظيفة التقييم، وتسليط الضوء على جوانب القوة والضعف المتقاطعة في تلك المكونات. ويوفر ذلك معلومات عن الاختلافات بين المنظمات ويبرز بالتالي التحديات التنظيمية المشتركة والمختلفة وكذلك الممارسات النموذجية.

الهدف ٣: تقديم تحليل يتناول مستوى استعداد وظيفة التقييم للتكيف مع التغييرات العالمية ومواجهة التحديات العالمية والمقتضيات الناشئة عن خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، مع الاستفادة من الخصائص التي حددها وحدة التفتيش المشتركة ورؤساء مكاتب التقييم باعتبارها هامة للتجاوب مع التغيير ولتلبية المطالب الواقعة على منظومة الأمم المتحدة.

الهدف ٤: وصف حالة وظيفة التقييم اللامركزية وتحليل تطورها من خلال إجراء استعراض سريع. وأضيف هذا الهدف إلى الدراسة من أجل إتاحة منظور أشمل لنظام التقييم في الأمم المتحدة وبالتالي إرساء أساس لنهج متوازن واستراتيجي في دعم وظيفتي التقييم المركزية واللامركزية.

الهدف ٥: تحليل القيود الهيكلية والعامية التي ينبغي معالجتها من أجل تعزيز القدرة على توفير أدلة تقييمية ذات مصداقية ولتعزيز استخدامها على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

الهدف ٦: انطلاقاً من الاستنتاجات المستخلصة والممارسات النموذجية المحددة، طرح توصيات بشأن كيفية تعزيز التطوير المستمر لوظيفة التقييم وصلتها بكل العناصر الفاعلة الرئيسية المعنية بالوظيفة - الهيئات التشريعية والإدارة ووحدات التقييم.

الأساليب

٢٩- تناولت الدراسة حالة التقييم في عام ٢٠١٣ في الوقت الذي نظرت فيه أيضاً إلى المستقبل من حيث المطلوب لتمكين التقييم من أداء دور رئيسي لدعم منظومة الأمم المتحدة في تحقيق غايتها وأهدافها. وطبقت أساليب كمية ونوعية بصرامة لضمان الدقة وسلامة

الأدلة المستخدمة للتوصل إلى الاستنتاجات وموثوقية تلك الأدلة. واستند تحليل الأداء على المستوى المركزي في المنظمات الأربع والعشرين إلى تحليلات ثانوية شملت أكثر من ٥٠٠ وثيقة (بما متوسطه ٢٠ وثيقة لكل منظمة)، والتحقق المتقاطع من البيانات والمقابلات، والمشاورات مع أكثر من ١٥٠ موظفاً ومديراً من وحدات التقييم والإدارة في الأمم المتحدة، ومقابلات مع الدول الأعضاء والخبراء الخارجيين.

٣٠- وجرى تحقيق من المفاهيم والأفكار؛ وكانت هناك مشاركة من أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وتحقيق متقاطع، وتثليث للأدلة؛ واستخدام موسع للتجارب الإحصائية الهامة لتقييم الثقة التي يمكن وضعها في الاستنتاجات المعروضة^(١٥)؛ وتقييم الفرضيات المنافسة باستخدام أساليب نوعية. ووفقاً لولايات الجمعية العامة، تناولت الدراسة كلاً من النظم التنفيذية والآلية المستخدمة في وظيفة التقييم وثقافة التقييم والتعلم. وتشمل وظيفة التقييم عناصر فاعلة متعددة ذات مسؤوليات يكمل بعضها الآخر - الهيئات التشريعية، والرؤساء التنفيذيون، والموظفون، ومديرو التقييم وموظفوه. ولذلك يعبر تقييم مستوى تطور وظيفة التقييم الذي تعرضه هذه الدراسة عن الجهد المشترك بين كل هذه العناصر الفاعلة.

٣١- وبينما تشترك وظيفة التقييم المركزية ووظيفة التقييم اللامركزية في نفس المكونات الخمسة التي تحدد وظيفة التقييم فإن إحدائها مختلف من حيث الأولويات، كما أن لها تشكيلات مختلفة ومستويات مختلفة من التطوير والمعايير التي تستوجب اتباع أساليب مختلفة في التقييم. وبالتالي فقد جرى تقييم أداء المكونات في وظيفة التقييم المركزية الأربع والعشرين على أساس مصفوفة النضج التي تشمل مجموعة من ٦٦ مؤشراً جرت مقارنتها مع المعايير المحددة التي وافق عليها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ووحدة التفتيش المشتركة، والشركاء في التنمية. واستند التقييم على المستوى المركزي لهذه المؤشرات إلى خمسة مستويات من الأداء (منخفض، وأقل من المتوسط، ومتوسط، وفوق المتوسط، ومرتفع). وتتضمن الفقرة ٥٣ أدناه تفاصيل عن مقياس التصنيف المستخدم لتحديد هذه المستويات.

٣٢- وفيما يتعلق بوظيفة التقييم اللامركزية، واجه التقييم تحديات عدم وجود معايير متفق عليها بشأن السياسات والنظم التي تحتاج إليها المنظمة لدعم نظام تقييم لا مركزي

(١٥) لتعزيز الدقة، استخدمت الدراسة تحليلات إحصائية متعددة مناسبة للإحصاءات المعلمية وغير المعلمية، بما في ذلك تحليل التباين، وتحليل كروسكال - واليس للتباين الأحادي، والعديد من التجارب المخصصة. ومن المعترف به أن الانحدارات العملية المتعددة وغيرها من الإحصاءات المتقدمة كان يمكن أن تعزز القوة التفسيرية للدراسة. وكان يمكن استيعاب تلك الأساليب من خلال تحديد نطاق مفصل للدراسة من حيث العمل والموارد.

يتسم بالكفاءة والفعالية. ولذلك أجرت الدراسة في البداية مشاورات ثم حددت إطار مفاهيمياً يناسب التقييم اللامركزي. واستخدم ذلك الإطار بعد ذلك لإجراء تقييم سريع لحالة التقييم اللامركزي على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وأرسل استبيان إلى المنظمات التي أشارت إلى أن لديها وظيفة تقييم لا مركزية محددة وإلى المسؤولين المحددين باعتبارهم يتحملون مسؤوليات رقابية على الوظيفة اللامركزية^(١٦). واستكمل ذلك بمشاورات موسعة ومقابلات مع الموظفين وأصحاب المصلحة وتحليل للوثائق.

٣٣- وفيما يخص المنظمات الأربع التي بدون وظيفة مركزية، أجري استبيان على أساس الشواغل لتقييم حالتها الراهنة، والقضايا والقيود العامة والنوايا المتصلة بتطوير وظيفة للتقييم. وقامت ثلاث منظمات باستيفاء الاستبيان. ويمكن الرجوع إلى المعلومات المتعلقة بكل الاستبيانات المستخدمة في الدراسة ومنهجية مصفوفة النضج في الموقع الإلكتروني لوحدة التفتيش المشتركة.

تحديات التقييم والتحليلات على نطاق المنظومة

٣٤- واجهت الدراسة تحديات متعلقة بالقياس والتحليل على نطاق المنظمة بسبب الاختلافات في ولايات مختلف المنظمات وهياكلها، وعدم إمكانية مقارنة البيانات، والاختلافات بين المنظمات في مدلولات مفاهيم التقييم ووظيفته. ولمعالجة تلك التحديات، استخدمت أساليب عديدة. وحدد تعريف للمفاهيم أو الأفكار واستخدم هذا التعريف في الدراسة. واستخدمت في التقييم نهج موحدة ومحددة المعايير. وتم تسليط الضوء على التباينات بين مختلف أنواع المنظمات وقدمت التفسيرات الممكنة. واستخدمت أوزان ترجيحية وأجريت معايرة للبيانات للتعويض عن المعلومات المفقودة. وألغى استخدام الإحصاءات الاستدلالية للمقارنات المتقاطعة في الحالات التي وجدت فيها ثغرات كبيرة في البيانات أو تعذرت فيها تماماً إمكانية المقارنة؛ وقدمت في تلك الحالات تحليلات وصفية. وعينت الدراسة على وجه الخصوص بصحة تقييم المنظمات الصغيرة، واستند قرار استخدام مصفوفة النضج إلى مشاورات وتحليل صحتها وقيمتها لتقييم وظيفة التقييم في المنظمات الصغيرة. ولم تنشأ فروق كبيرة في الاستنتاجات نتيجة لمعايرة البيانات الخاصة بالمنظمات الصغيرة.

(١٦) يتباين الموظفون الذين تقع عليهم تلك المسؤولية الرقابي. ففي بعض المنظمات، تقدم الرقابة من جانب مكتب التقييم المركزي. وفي منظمات أخرى، تقدم الوظيفة من وحدة دعم مركزية أو وحدة مسؤولة عن الإدارة القائمة على النتائج.

القيود

- تزامن تطوير واستخدام مصفوفة النضج في الوظيفة المركزية، ولكن مجموعات البيانات صححت جميعاً في النهاية وجرى تحديثها لضمان الاتساق فيما يخص عام ٢٠١٣^(١٧).
- جرى التخطيط لإجراء مقابلات مع مجموعة من أصحاب المصلحة، غير أنه تعذر إجراء كل المقابلات بسبب ضيق الوقت وقيود الميزانية، فضلاً عن صعوبة الحصول على الموافقة المطلوبة في الوقت المناسب.
- لم تدرج في التقييم والتحليل المعايير التي اعتبرت أدلتها غير قوية بالقدر الكافي بسبب عدم استخلاصها من أكثر من مصدر يمكن الوثوق به، والمعايير التي اعتبرت غير منطبقة فيما يتعلق بالولايات المختلفة للمنظمات.
- فيما يخص الاستعراض السريع للتقييم اللامركزي، استند التحليل إلى بيانات مستمدة من استبيان قام باستيفائه الموظفون المكلفون بمسؤوليات رقابية، والبيانات المستمدة من المقابلات وتحليلات الوثائق^(١٨). وكان يمكن إجراء عملية جمع بيانات أكثر عمقاً للحصول على عينات من أكثر من ٩٤٠ وحدة/مكتباً يدير ويجري عمليات تقييم لا مركزية، وكذلك من عدد كبير من الموظفين، مثل مديري المشاريع الذين يقومون بإجراء ما يوصف بأنه تقييمات ذاتية. ولم يكن هناك ما يكفي من الوقت أو الموارد لجمع بيانات دقيقة. غير أن المعلومات المستمدة من الاستبيانات التي قام باستيفائها موظفو الرقابة ومن المقابلات وتحليلات الوثائق، شكلت ركيزة مناسبة لإجراء استعراض سريع. ويمكن لسلسلة استعراضات الإدارة القائمة على النتائج في منظومة الأمم المتحدة التي ترمع وحدة التفتيش المشتركة إجراؤها في عام ٢٠١٥ أن تتناول في صورة أشمل نظام التقييم اللامركزي.
- لخص تحليل تطور الوظيفة على امتداد فترة السنوات الـ ٣٦ التي غطتها الدراسة مختلف مجموعات البيانات المستمدة من شتى التقارير. ولذلك فإن هذه المعلومات

(١٧) استثنى من ذلك التقييم النهائي لصندوق الأمم المتحدة للسكان الذي أجري في شباط/فبراير ٢٠١٤. وكانت وظيفة التقييم تمر بمرحلة إعادة هيكلة في عام ٢٠١٣، ولذلك كان لا بد من الانتهاء من التقييم في مطلع عام ٢٠١٤. وبالإضافة إلى ذلك، لم تخضع بيانات برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية لتحقق من خلال المقابلات وتحديث المعلومات.

(١٨) اقتصر تلك البيانات على الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة وسائر كيانات الأمم المتحدة. ولم تتعلق تلك البيانات بالإدارات التي تشكل جزءاً من الأمانة العامة للأمم المتحدة.

إيضاحية أكثر منها معلومات مطلقة. واستكمل التحليل بمشاورات وتحقق من جانب مختلف أصحاب المصلحة الذين شاركوا في وظيفة التقييم خلال السنوات الخمس عشرة أو الأكثر الأخيرة.

- نظراً لقيود القدرات، لم تستخدم الدراسة الأساليب الإحصائية المتقدمة التي كان يمكن أن تعزز قوتها التفسيرية. غير أنها استخدمت عدداً كافياً من الإحصاءات الوصفية والاستدلالية في عدد مختار من التحليلات^(١٩).
- تُحدد الدراسة المنظمات التي حققت أعلى مستوى من الأداء في مجموعة مختارة من أبعاد الوظيفة ومعايير الجودة. وفُسرَّت إلى حد ما العوامل وراء ارتفاع مستوى الأداء. وتطلب استخلاص المزيد من الاستنتاجات الموسعة بيانات وتحليلات أكثر مما كان متاحاً. غير أن الدراسة تشمل الكثير من التحليلات التي تناولت العلاقات الافتراضية في دعم الحدسيات المطروحة.

دال - شكر وتقدير

٣٥ - يود مفتشو وحدة التفتيش المشتركة توجيه الشكر إلى كل من قدموا توجيهات وتعليقات موضوعية ومدخلات مفيدة. واستفاد التقرير في تحديد نطاقه ونهجه وأدواته وإجراء تحليلاته من المشاورات التي جرت مع أعضاء فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم الذين قدموا أيضاً معلومات موسعة من أجل التقييم. واستفادت الدراسة أيضاً في تحديد المفاهيم والتحقق والمشورة من خبير دولي ومن هيئة استشارية غير رسمية قدمت خدماتها مجاناً وشملت في عضويتها الأمانة التنفيذية السابقة لوحدة التفتيش المشتركة، بصفتها خبيرة في التقييم، والمديرين والموظفين من مختلف منظمات الأمم المتحدة؛ ومدير التقييم في إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، وممثل مكتب رصد وتقييم المؤسسات في جامعة هاوارد في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وخبير إقليمي في التنمية. وأجريت خلال المراحل الأولى للمشروع مشاورات مع شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية، والبنك الدولي، ولجنة المساعدة الإنمائية، ومديرية التعاون الإنمائي في منظمة التعاون والتنمية في ميدان اقتصادي وكانت كلها هامة لأغراض المقارنة المعيارية. وأخيراً وليس آخراً، يود المفتشون توجيه الشكر إلى جهات الاتصال في وحدة التفتيش المشتركة على ما قدموه من دعم واسع في التنسيق.

(١٩) شملت الأساليب التحليلية المستخدمة مُعامل سيرمان لارتباط الرتب، ومعاملات ارتباط بيرسون، واختبار المقارنة بين متوسطين (اختبار - ت) وتحليل التباين، واختبار كروسكال - واليس، والكثير من الاختبارات البعدية للفروق الملموسة. وأتاحت التنبؤات المتقاطعة المصحوبة ببيانات وصفية معلومات ملموسة.

ثانياً - وظيفة التقييم المركزية: نشوؤها ونموها ومستوى تطورها

ألف - التغيرات في التطور: الغرض والترتيبات الهيكلية والتغطية والإدارة

الاستنتاج ١: تطورت وظيفة التقييم المركزية وبلغت مرحلة كبيرة من النضج من حيث تنفيذ النظم، وتطور دورها وهيكلها ومعاييرها منذ إصدار تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعامي ١٩٧٧ و ١٩٩٠. وقد تنوع دورها، إذ استمر في دعم وظيفة التقييم اللامركزية في نفس الوقت الذي ظل يدعم فيه أيضاً صنع القرارات المؤسسية/ المركزية العامة والاستراتيجية. واتسع دورها أيضاً ليستجيب للطلبات المتباينة. وظلت المنظمات عملية ومراعية للتكاليف في تطوير نظمها الخاصة بالتقييم، وينطبق ذلك على الترتيبات الهيكلية المتخذة ونماذج العمل المصممة لإدارة التقييم وإجراءاته. غير أنه من الواضح أن تدبير الموارد للوظيفة المركزية لم يتغير كثيراً بالقيمة الحقيقية. ويلزم لمنظومة الأمم المتحدة أن تفكر في مدى رغبتها الجادة في معرفة أثرها والطريقة التي يمكن بها أن تعزز أهميتها في الساحة الوطنية والإقليمية والعالمية.

الدور المتغير

٣٦ - شهد التقييم في منظومة الأمم المتحدة نمواً كبيراً منذ عام ١٩٧٧^(٢٠) عندما كانت منظومة الأمم المتحدة تتميز بنظام للتقييم الذاتي يركز على الحاجة إلى التعلم والتحسين^(٢١) وكانت تقع على مكاتب التقييم المركزية المسؤولية الأولى عن "الرقابة المركزية والتنسيق لضمان جودة وأداء نظام التقييم الذاتي المهيمن"^(٢٢). وكان دور مكتب التقييم المركزي بين المنظمات الأربع والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة التي جرى فحصها قد تنوع وقت إجراء الدراسة وبات يركز على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمؤسسية. وظلت منظمات كثيرة تجري تقييمات ذاتية موازية أو تقييمات لا مركزية، ومجموعة من المهام التحليلية والتقييمية الأخرى للاستجابة للطلبات. ويتضمن الجدول ١ أدناه توضيحاً لهذا التطور منذ عام ١٩٧٧.

(٢٠) انظر الدراسات المنهجية والشاملة التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة لوظيفة التقييم في الفترة من عام ١٩٧٧ حتى عام ١٩٨٥.

(٢١) يتجسد ذلك في تعريف التقييم آنذاك باعتباره أداة عملية للتعلم والإدارة (A/34/286.6، ٦ حزيران/يونيه ١٩٧٩).

(٢٢) "التقرير الثاني عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، JIU/REP/81/6، الصفحة ٤.

الترتيب الهيكلي

٣٧- أصبح موقع وحدات التقييم في هيكل المنظمات أكثر استقراراً. وخلال السنوات الأولى، كانت هذه الوحدات ملحقمة "بكبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات؛ أو كانت تشكل جزءاً من أنشطة التخطيط والبرمجة؛ أو كانت مقرونة بوحدات الخدمات المالية الإدارية"^(٢٣). وكانت وحدات التقييم المركزية توصف بأنها "مطعمة في الهياكل القائمة على نحو غير مؤكد وغير مضمون إلى حد ما، ولم تصبح بعد مترسخة بصورة حقيقية كجزء لا يتجزأ من عملية إدارة المنظمة"^(٢٤). وما كان يهم آنذاك هو العدد الصغير من الموظفين الذي كان يبلغ ٦٠ موظفاً من الفئة الفنية في أعمال نظام التقييم خلال تلك الفترة، وهو يمثل أقل من ١ في المائة (٠,٧ في المائة) من مجموع الموظفين من الفئة الفنية (١٨ ٥٠٠ موظف في المنظمات البالغ عددها ٢٣ منظمة)، وبموارد محدودة للغاية بما لا يتناسب مع عدد ونطاق نتائج مشاريع المنظمات وبرامجها^(٢٥).

٣٨- وكانت هناك وقت إجراء هذه الدراسة ٢٤ منظمة من المنظمات الثماني والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة لديها سياسات محددة وترتيبات محددة بوضوح للحكومة وترتيبات هيكلية ونظم واضحة ونماذج عمل لتعزيز كفاءة التقييمات وفعاليتها. وكانت لديها أيضاً مجموعة كبيرة من الآليات لتعزيز استقلال وظيفة التقييم ونطاق تغطيتها ومصداقيتها ومنفعتها. وينصب التركيز في هذه الدراسة على مستوى تطور تلك الآليات.

٣٩- ويلاحظ المفتشون أن المنظمات ظلت عملية ومراعية للتكاليف في تطوير نظم التقييم، وينطبق ذلك على الترتيبات الهيكلية التي كانت تضعها مختلف المنظمات ونماذج العمل المصممة كي تستخدم بكفاءة المزايا النسبية للموظفين والخبراء الاستشاريين في إجراء التقييمات. على أنه من غير الواضح تماماً للمفتشين حدوث تغييرات ملموسة في مستوى الالتزام وتديرو موارد التقييم. وتبرز الفقرات والجداول الواردة أدناه تلك المسائل.

(٢٣) المرجع نفسه.

(٢٤) المرجع نفسه.

(٢٥) المرجع نفسه، الفقرة ١٨.

الجدول ١

أطوار وظيفة التقييم والأدوار المتغيرة لوظيفة التقييم المركزية



الفترة	الطور الأول (١٩٧٧-١٩٨٠)	الطور الثاني (ثمانينات القرن الماضي)	الطور الثالث (٢٠٠٠-٢٠٠٥)	الطور الرابع (٢٠٠٦-٢٠١٣)	الطور الخامس (٢٠١٣ - فصاعداً)
الأهداف والتركيز	التعلم	التعلم	المساءلة	تحقيق التوازن: المساءلة	الاتجاهات الناشئة
تصميم التقييم لاستخدامه في المشاريع	الاستخدام في المشاريع وبداية تعزيز الجودة من جانب الوحدة المركزية	التركيز على الاستقلال وتحسين البرامج والمشاريع في تحقيق الأهداف	الاستقلال الجوده التعلم الاتساق	تحقيق التوازن بين مختلف الطلبات والتغييرات والتحديات الناشئة	
دمج تقييمات المشاريع الواسعة النطاق في تنفيذ المشاريع (التقييم الذاتي الذي بات يعرف لاحقاً باسم التقييم اللامركزي).	دمج تقييمات المشاريع الواسعة النطاق في تنفيذ المشاريع (التقييم الذاتي الذي بات يعرف لاحقاً باسم التقييم اللامركزي).	إرساء التقييم المركزي المؤسسي: التركيز على وضع نظام للوظائف المركزية واللامركزية.	تطور النظم على المستوى المركزي من حيث الاستقلال والمصادقية والفائدة (على أساس قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم)	الأدوار الاستراتيجية والروئية والتكاملية لنظم التقييم المركزية واللامركزية ضمن إطار استراتيجي محدد لدعم الإصلاح والتحول التنظيميين	
الطابع المهيمن على نظام التقييم	التنسيق وتعزيز الجودة في التقييمات اللامركزية من جانب وحدة التقييم المركزية	التقييم اللامركزي باستخدام نموذجين رئيسيين: '١' نظام لا مركزي مزود بإطار مؤسسي؛ '٢' نظام مخصص حسب تقدير الموظفين والمديرين	تقييم لا مركزي باستخدام نموذجين رئيسيين: '١' نظام لا مركزي مزود بإطار مؤسسي؛ '٢' نظام مخصص حسب تقدير الموظفين والمديرين	تحالفات وعلاقات تعاون من أجل تقييم القيمة على نطاق المنظومة. تحالفات من أجل تنمية القدرات الوطنية وتكوين شركات عالمية.	

٤٠ - ولذلك تبين اختيار الموقع التنظيمي لوظيفة التقييم المركزية في المنظمات الأربع والعشرين التي لديها وظيفة تقييم مركزية تدعم صنع القرار على المستوى المركزي: ١٠ منظمات لديها وظائف تقييم قائمة بذاتها ومحددة بصورة جيدة؛ و ١٤ مشتركة، منها ٩ مشتركة مع وظيفة الرقابة الأوسع وتخضع لرئيس مكتب الرقابة (سواءً كوحدة منفصلة لها رئيسها أو تشكل جزءاً لا يتجزأ من سائر وظائف الرقابة)؛ و ٥ مشتركة مع الإدارة التنفيذية (ومدمجة مع السياسات أو التخطيط أو الإدارة أو البحوث) (انظر الجدول ٢ أدناه).

٤١ - وتشير التقارير إلى أن اختيار الموقع يتأثر بعوامل كثيرة مربوطة من خلال أشكال شتى بزيادات مفترضة في الاستقلال والكفاءة والملاءمة والفائدة. وفي ٤ من المنظمات

الكبرى السبع (المحددة من حيث مخصصات الميزانية والإنفاق التنظيمي السنوي الذي يزيد على مليار دولار أمريكي)، يميل الاختيار نحو إنشاء وحدة مستقلة قائمة بذاتها، وذلك في جانب منه تلبية لقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وطلبات المجلس التنفيذي. وفي المقابل يغلب اختيار الاشتراك مع الوظائف الأخرى في المنظمات الصغيرة (التي يقل إنفاقها السنوي عن ٣٠٠ مليون دولار أمريكي في السنة) ويعبر ذلك عن مراعاة التكاليف والكفاءة أو إعطاء الأولوية لما يلي: (أ) إرساء الاستقلال (عن طريق جعل وظيفة التقييم مشتركة مع وظائف الرقابة المستقلة الأخرى) أو (ب) الصلة المتصورة من جانب الإدارة بين الوظيفة والثقافة التنظيمية وأثرها المباشر عليها (عن طريق جعلها مشتركة مع الإدارة التنفيذية). وتقدم الدراسة استنتاجات بشأن تأثير المواقع الهيكلية المختلفة على تطور وظيفة التقييم.

٤٢ - ومن بين المنظمات البالغ عددها ٢٨ منظمة، لا توجد وظيفة تقييم مركزية في ٤ من هذه المنظمات، وهي الاتحاد الدولي للاتصالات، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وهذه المنظمات لديها أسباب مختلفة لهذه الحالة، من أبرزها ما يلي: (أ) عدم إيلاء أولوية عليا للتقييم بسبب عدم الطلب عليه من جانب هيئات الإدارة وبالتالي تمويله المحدود؛ (ب) ثقافة تنظيمية موجهة أكثر نحو تنفيذ الأنشطة أكثر من النظر في تحقيق النتائج؛ (ج) الميزانية الإجمالية المتواضعة المخصصة للمنظمة^(٢٦). وأشارت التقارير أيضاً إلى مخاوف من عدم جدوى التقييم أو إضافته قيمة نظراً لنوع المنظمة، بما في ذلك قدرتها وسياقها الثقافي.

٤٣ - ويرى المفتشون أن هذه التفسيرات لا تبرر تماماً عدم وجود وظيفة تقييم. ويلزم لهذه المنظمات أن تعيد النظر في دور وظيفة التقييم في تعزيز فعالية عملها وكفاءته واستدامته. وأثناء إنجاز هذا التقرير، ذكر كل من الاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمة السياحة العالمية أنهما يشرعان حالياً في وضع خطط لتطوير وظيفة التقييم. ويؤكد المفتشون أنه في ظل الظروف السائدة ينبغي أن يكون التفكير الحالي في وضع الإطار المؤسسي والسياسات لوظيفة التقييم في المنظمات الصغيرة مسبقاً برؤية محكمة واستراتيجية، بما يشمل قيمتها المضافة وأولويتها وتأثيراتها وتحالفاتها مع سائر نظم الرقابة ونظم تنمية المعرفة القائمة في المنظمة، وكذلك التحالفات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء الخارجيين.

(٢٦) يبلغ إجمالي الإنفاق التنظيمي السنوي في ثلاث من المنظمات الأربع نحو ١٩٦ مليون دولار أمريكي في السنة. وتتراوح ميزانية المنظمات الثماني والعشرين المشاركة بين ٢٧ مليون و٥,٣ مليار دولار أمريكي في السنة.

وتمثل حالة منظمة السياحة العالمية التي تستخدم خدمات موظف الأخلاقيات في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بدلاً من إنشاء مكتب خاص بها مثلاً لتقديم خدمات عملية بكفاءة.

الجدول ٢

هيكل وظيفة التقييم المركزي: حجمها وترتيبها الهيكلية في المنظمات الأربع والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة

حجم المنظمة حسب ميزانيتها السنوية (بالدولار الأمريكي)			
صغيرة	متوسطة ٣٠٠ مليون-١	كبيرة	
أقل من ٣٠٠ مليون دولار أمريكي	مليار دولار أمريكي	١-٥,٥ مليار دولار أمريكي	الترتيب الهيكلي
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)	منظمة العمل الدولية صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج الأغذية العالمي منظمة الأغذية والزراعة	ألف-١: الوظيفة تعمل كمكتب تقييم منفصل تماماً
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موتل الأمم المتحدة) هيئة الأمم المتحدة للمرأة مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	ألف-٢: الوظيفة تعمل كمكتب منفصل داخل مكتب الرئيس التنفيذي
			باء-١: الوظيفة تقع داخل مكتب الرقابة الداخلية المستقل
	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) الأونروا	الأمانة العامة للأمم المتحدة/مكتب خدمات الرقابة الداخلية	الوظيفة تعمل في وحدة منفصلة ولها رئيس أو مدير، بالتوازي مع سائر وظائف الرقابة ٣ منظمات
منظمة الطيران المدني الدولي المنظمة البحرية الدولية المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية المنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الصحة العالمية	الوظيفة تشكل جزءاً من وظائف الرقابة الأخرى ٦ منظمات

باء - مشتركة
العدد = ١٣

(٢٧) يعود مصدر البيانات المستخدم في التحليل إلى عام ٢٠١٣. وتشمل بعض التغيرات الهيكلية الأخيرة تغيرات في منظمة الصحة العالمية التي قامت في آب/أغسطس ٢٠١٤ بنقل المسؤولية عن وظيفة التقييم من مكتب خدمات الرقابة الداخلية ليصبح قائماً بذاته كجزء من وظيفة جديدة، "هي التقييم والتعلم على مستوى المؤسسة".

حجم المنظمة حسب ميزانيتها السنوية
(بالدولار الأمريكي)

صغيرة	متوسطة ٣٠٠ مليون-١	كبيرة ٥,٥-١ مليار دولار أمريكي	الترتيب الهيكلي
أقل من ٣٠٠ مليون دولار أمريكي	١-٣٠٠ مليون دولار أمريكي	٥,٥-١ مليار دولار أمريكي	ب-٢: مشتركة مع الإدارة التنفيذية (السياسات والتخطيط والبحوث)
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	الوظيفة مدججة تماماً مع السياسات أو التخطيط أو الإدارة أو البحوث:
مركز التجارة الدولية			٤ منظمات

الوظيفة الأساسية - إصدار التقارير لدعم صنع القرار

٤٤ - يركز دور وظيفة التقييم المركزية على إجراء تقييمات وإصدار تقارير تقييم باعتبار ذلك وظيفتها الأساسية لدعم صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والبرامج والمشاريع والعمليات، في نفس الوقت الذي تجري فيه أيضاً مجموعة متنوعة من المهام المتصلة بالتقييم لدعم ترسيخ الوظيفة. وخلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، أصدرت مكاتب التقييم المركزية في المنظمات الأربع والعشرين ٥٨٤ تقريراً من تقارير التقييم المختلفة الأنواع، منها ٢٦ في المائة معقدة تتناول برامج مواضيعية وإقليمية وعالمية؛ و٤ في المائة تقييمات مشتركة؛ و٦٤ في المائة تقييمات لمشاريع صغيرة وكبيرة. وتجري المنظمات الصغيرة والمنظمات التي يغلب على ولايتها الطابع المعياري تقييمات المشاريع الصغيرة والكبيرة. وتُقيّم عموماً المشاريع في المنظمات الكبيرة السبع والمنظمات التي لديها ترتيبات هيكلية لا مركزية محددة بصورة أساسية على مستوى التقييم اللامركزي^(٢٨)، ويُجرى ما يزيد على ٦٣٦ تقييماً سنوياً^(٢٩). ونظراً لهذا العدد، تمثل التقارير الصادرة على المستوى المركزي واللامركزي مجعاً معرفياً كبيراً لمنظومة الأمم المتحدة^(٣٠).

٤٥ - غير أن هذه الأصول المعرفية في منظومة الأمم المتحدة مبعثرة بين المكاتب والمواقع الإلكترونية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وبعد سنوات من النقاش، أنشأ فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤ مستودعاً عاماً لكل تقارير التقييم الصادرة عن

(٢٨) منظمة اليونسكو، وبرنامج الأغذية العالمي، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونسيف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

(٢٩) يستدل على ذلك من البيانات المقدمة عن التقييمات اللامركزية في المنظمات السبع.

(٣٠) يزداد العدد زيادة هائلة إذا أضفنا إليه التقارير الصادرة عن الإدارات المنشأة داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة.

أعضائه والمكاتب المركزية. ويحتوي المستودع على أكثر من ٨٠٠ ٤ تقرير يعود تاريخها إلى عام ١٩٩٧ وساهم فيها خلال تلك المرحلة ١١ من أعضاء الفريق^(٣١). ويمكن لقاعدة البيانات المذكورة أن تعزز كثيراً من تقاسم المعرفة، وتمثل جهداً رئيسياً لتيسير التحليلات المتقاطعة وتعلم الدروس للاستفادة منها على نطاق المنظومة. وتوصي دراسة استقصائية أجريت مؤخراً للتغيرات والتحديات في عمل منظومة الأمم المتحدة في مجال التنمية بالدخول إلى موارد معارف الأمم المتحدة ومنشوراتها من بوابة واحدة بالنظر إلى "صعوبة إبحار الغرباء في الوثائق الإلكترونية للأمم المتحدة على شبكة الإنترنت وضعف فهرستها"^(٣٢). وهذا الجهد من فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم يمثل خطوة نحو الاستجابة لهذا المطلب.

٤٦ - وفي معظم الحالات، يتوقف اختيار ما سيحري تقييمه على مجموعة من المعايير الاستراتيجية المحددة بدقة^(٣٣). ويشار إلى أن التغطية ليست كافية للاستجابة للطلبات من داخل المنظمة. ويلاحظ أن القيد الرئيسي الذي يحد من التغطية الكافية هو نقص الموارد. ويلزم أيضاً في نفس الوقت تحديد أولويات استخدام الموارد القائمة لتعزيز جودة التقييمات، وبالتالي الحد من احتمالات ضعف المصدقية.

نماذج العمل

٤٧ - استخدمت الوحدات المركزية الأربع والعشرون عند إجراء هذه التقييمات خليطاً من نماذج العمل المختلفة. وفي حين أن الوظيفة المركزية كانت تكلف في السنوات الأولى^(٣٤) بإجراء عدد كبير من التقييمات على يد خبراء استشاريين خارجيين مستقلين كانت الوظائف المركزية وقت إجراء هذا الاستعراض تسيطر سيطرة كاملة على كل تقارير التقييم

(٣١) انظر www.uneval.org/evaluation/reports. ويمكن للمستعملين البحث عن التقارير حسب الوكالة أو نوع التقييم أو البلد أو المنطقة أو كلمات مفتاح البحث.

(٣٢) Barbara Crossette, "Is a Better United Nations system possible? Global Experts Respond to an Independent Survey", 26 May 2014. Available from <http://passblue.com/2014/05/26/is-a-better-un-system-possible-global-experts-respond-to-an-independent-survey/>.

(٣٣) تستخدم المنظمات مجموعة من المعايير لاختيار التقييمات التي ستجريها، ومن أبرزها ما يلي: (أ) الصلة بالإطار التنظيمي (٢٠ منظمة)؛ (ب) الطلب الداخلي من جانب الإدارة (٢٠ منظمة)؛ (ج) الطلب الخارجي من جانب الجهات المانحة بشكل عام عندما يوجد اتفاق بروتوكولي (١٧ منظمة)؛ (د) مقدار التمويل (١٤ منظمة)؛ (هـ) إمكانية تقييم النشاط (١٢ منظمة). وشملت المعايير الأخرى المطبقة: تقييم المخاطر (١٠)، ومراعاة الاتجاهات العالمية الناشئة (٩)، والاتساق مع خطط مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى (٨)، وإمكانية توسيع نطاق النشاط على أساس التقييم (٤).

(٣٤) التقييمات الصادر تكليف بإجرائها تخضع لسيطرة هيئات خارجية يُتعاقد معها على إجراء التقييم وإعداد تقريره. وارتبط انتشار هذا الشكل من التقييم في الماضي بالافتقار إلى الاستقلال في بعض وظائف التقييم.

وتتحمل المسؤولية الكاملة عنها. وهناك بضعة استثناءات. والنموذج الرئيسي المستخدم هو النموذج الذي يقوم فيه الموظفون بدور قيادي في الإدارة^(٣٥) وضمان الالتزام بمعايير التقييم والدقة المؤسسية وقيمة التقييم عند العمل مع خبراء استشاريين في إجراء التقييم. وتختلف نماذج العمل المستخدمة في إدارة إجراء التقييم في شتى المنظمات بسبب الحاجة إلى تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحسين الجودة في الوقت الذي تكفل فيه أيضاً الحيادية (انظر المرفق السادس).

التوظيف والخبراء الاستشاريون

٤٨ - تولى إدارة وإجراء عمليات التقييم البالغ عددها ٥٨٤ تقييماً في الوظائف المركزية خلال فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ ما يعادل ١٦٠ موظفاً فنياً متفرغاً ومديراً في الوحدات المركزية، ويمثل هذا العدد نحو ١٨,٠ في المائة من موظفي المنظمة^(٣٦). وتُجرى التقييمات بالاستعانة بخدمات ٩٨٩ خبيراً استشارياً تشير التقديرات إلى أنهم يوفرون ما يعادل ٣٢ وظيفة بدوام كامل. وبذلك يشكل الموظفون والخبراء الاستشاريون (الذين يؤلفون ما يقرب من ١٩٢ وظيفة مكافئة بدوام كامل^(٣٧)) معاً أقل من ٣,٠ في المائة من موظفي المنظمة^(٣٨)، وهي نسبة تقل كثيراً عن النسبة التي أشارت إليها التقارير في ثمانينات القرن الماضي، وهي ٧,٠ في المائة. ويصدر كل موظف (بالإضافة إلى خبير استشاري) في منظومة الأمم المتحدة في المتوسط نحو ثلاثة تقارير تقييم مختلفة الأنواع كل سنتين. وهذه الأرقام تمثل تقديرات مستندة إلى المعلومات المتاحة وهي معلومات ليست مستقرة في كل الحالات،

(٣٥) يشمل ذلك تحديد الاختصاصات والتعاقد مع الخبراء الاستشاريين وإدارة العقود وتنظيم إجراء التقييم، مع إيلاء المراعاة الواجبة للهيكل التنظيمي والهيكل المؤسسي وكذلك المعايير والخطوط التوجيهية لوحدة التقييم ولفرق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وضمان الجودة.

(٣٦) يستند التحليل إلى البيانات الكاملة المتاحة عن ١٧ من المنظمات المشاركة. ويبلغ مجموع تكاليف الموظفين نحو ١٢٧ ٧١١ ٥٣٤ دولاراً أمريكياً للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ لتغطية تكاليف ١٦٠ موظف. ويبلغ مجموع نفقات الخبراء الاستشاريين البالغ عددهم ٩٨٩ خبيراً استشارياً ٢١ ٨٥٦ ٠١٩ دولاراً أمريكياً.

(٣٧) يمثل الموظفون المكافئون المتفرغون والخبراء الاستشاريون أقل من ٣,٠ في المائة من موظفي المنظمة. ولا توجد أي معايير لتقييم هذه النسبة. غير أن هذه النسبة أقل من النسبة التي بلغت ٧,٠ في المائة في عام ١٩٨١ حسب ما جاء في الفقرة ٣٦ أعلاه.

(٣٨) يمثل ذلك تقديراً إجمالياً على أساس الأرقام المتاحة. ويعتمد الحساب على بيانات عام ٢٠١٢ فيما يتعلق بالموظفين البالغ عددهم ٥٢ ٩١٥ موظفاً (لا يشمل ذلك إدارات الأمانة العامة نظراً لعدم إدراجها في الدراسة).

وتتطلب توخي الحظر في تفسيرها. وهذه النقطة الموجبة للحذر هامة نظراً للأدلة المتفرقة التي تشير إلى أن موظفي التقييم يعملون في الواقع أكثر من ٨ ساعات يومياً.

٤٩- ويكرس الموظفون في المتوسط ٢٤ في المائة من وقتهم لأنشطة أخرى متصلة بالتقييم أو غير ذلك من أنشطة الرقابة والبحوث والإدارة الاستراتيجية، ويقدمون الدعم إلى التقييمات اللامركزية إلى جانب إجراء التقييم. ويتضمن المرفق السابع معلومات عن نطاق المهام التي يضطلع بها الموظفون في الاستجابة للطلب. وتبين المنظمات في نوع ونطاق العمل في أنشطة إعداد تقارير غير متصلة بالتقييم. وتتسم المعلومات الواردة في هذا المرفق بأهميتها في تسليط الضوء على أن تحليل أثر وظيفة التقييم المركزية وكفاءتها، وكذلك تمويل الوظيفة، ينبغي أن يأخذ في الحسبان هذه المجموعة من الأنشطة التي تعزز تطوير ثقافة التقييم في المنظمات بالإضافة إلى إصدار تقارير التقرير.

٥٠- وبينما أحرز تقدم في بعض المجالات، تفاوت التقدم في مجالات أخرى، وهناك الكثير مما ينبغي القيام به من أجل تطوير الوظيفة واستمرار تقدمها والنهوض بها، مع إيلاء المراعاة الواجبة للدور الذي يمكن أن تؤديه في تعزيز فعالية منظومة الأمم المتحدة واستدامتها. وتبرز الأقسام التالية مستويات تطور الوظيفة وتطرح توصيات بشأن تحسينها. والحاسم في هذا الصدد هو الأخذ بنهج أكثر تكاملاً انطلاقاً من نهج استراتيجي محكم وموازنة الأولويات وتحديد الوضع الذي يمكن وظيفة التقييم من تعزيز قيمتها المضافة ودورها في دعم منظومة الأمم المتحدة التي هي حالياً "على مفترق طرق التنمية"^(٣٩).

باء- الأداء على المستوى التنظيمي: الأنماط السائدة بين المنظمات والتباينات بينها

الاستنتاج ٢: قطعت وظيفة التقييم المركزية في كل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أشواطاً هائلة في المستوى العام للتطور من حيث تلبية المعايير المحددة للمكونات الأساسية لوظيفة التقييم العالية الأثر (أي الإطار المؤسسي؛ والأهمية والاستعداد لمواجهة التحديات الناشئة؛ والاستقلال؛ والجودة؛ والفائدة). غير أن هناك اختلافات ملموسة بين المنظمات في مستوى تطور تلك المكونات وطبيعتها. واستناداً إلى مستوى التطور ووتيرته في مختلف المكونات، يمكن تصنيف المنظمات إلى أربع مجموعات من حيث مستوى النضج أو التطور.

(٣٩) Bruce Jenks and Bruce Jones, "United Nations Development at a Crossroads" (٢٠١٣)، مركز التعاون الدولي، جامعة نيويورك.

٥١ - يكشف التحليل التاريخي لنشوء الوظيفة المركزية في منظومة الأمم المتحدة التي يعود تاريخها إلى عام ١٩٧٧ عن تقدم في مستوى اكتمال تطور تنفيذ النظم: (أ) ما إذا كانت نظم الوظيفة قيد التطوير وما زالت في مهدها؛ (ب) ما إذا كانت متطورة ولكنها مخصصة أو يجري إدماجها؛ أو (ج) ما إذا كانت متكاملة بشكل جيد وتتقدم نحو مستويات أعلى من تنفيذ النظم ولديها منظور استراتيجي أوسع ومنفتح على الخارج في تعزيز جودة وظيفة التقييم وأهميتها وأثرها.

٥٢ - ويشير اتجاه البيانات، كما هو واضح من المرفق الثامن ومن الأدلة المتناقلة عن مختلف المسؤولين في منظومة الأمم المتحدة الذين شاركوا في تطوير الوظيفة المركزية، إلى أن التطوير لم يكن يسير بوتيرة واحدة من حيث سرعته وحجمه، وإلى أن الوظيفة مرت بفترات سادتها حالة من الركود. ويبدو أن تطوير الوظيفة المركزية قد تسارع في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وارتبط ذلك بما يلي: (أ) الدفع بقوة نحو المساءلة عن النتائج والقيمة أو الفرق الذي أحدثته منظومة الأمم المتحدة؛ (ب) الاستعراضات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة للحوكمة والرقابة والتوصية بشأن إنشاء وظائف للتقييم بصرف النظر عن صغر حجم المنظمة؛ (ج) تطوير مهنة التقييم في منظومة الأمم المتحدة تحت قيادة فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وإصدار قواعده ومعاييرها في عام ٢٠٠٥^(٤٠). وتشكل هذه القواعد والمعايير إطاراً مؤسسياً منهجياً لتطور وظيفة التقييم والرقابة عليها، كما تسهم بمدخلات في المعايير المستخدمة لتوجيه التحليل الشامل لوظيفة التقييم في الدراسة الحالية^(٤١).

٥٣ - وفيما يتعلق بالمستوى الحالي للتطور، استند تقييم المكونات إلى مقياس التصنيفات الوارد في الجدول ٣ أدناه، وقيم التقدم على أساس سلسلة من خمسة مستويات ممكنة لاكتمال نمو الوظيفة من حيث مكوناتها الخمسة. ويمكن الرجوع إلى تفاصيل عن أسلوب التقييم في مصفوفة النضج التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة في المواد الداعمة في الموقع الإلكتروني للوحدة.

(٤٠) انظر www.uneval.org.

(٤١) المعايير الأخرى هي المعايير المستخدمة أيضاً في أطر المقارنة المعيارية للمنظمات المتعددة الأطراف عند تقييم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

الجدول ٣

مستوى تطور وظيفة التقييم المركزية (مستويات النضج)

مستوى النضج أو مستوى التطور	نطاق الدرجات	وصف الأنماط في تحقيق المعايير المحددة*
المستوى ١ بدائي منخفض جداً	٢-١	يعبر عن عدم وجود أي مستوى من التطور في مكونات النظام أو وجود مستويات بدائية: في أفضل الأحوال تبحث المنظمة عن كيفية إنشاء وظيفة والنتائج المتوقعة والنظم والآلية وهيكل الإدارة المطلوب.
المستوى ٢ مخصص منخفض	٤-٣	نظام التقييم مخصص: توجد بعض عناصر من مختلف مكونات الوظيفة، ولكنها ليست متسقة تماماً أو لا يدعمها إطار مؤسسي محدد تحديداً جيداً.
المستوى ٣ منتظم وروتيني متوسط*	٦-٥	الوظيفة محددة بشكل جيد: توجد تدابير رئيسية وآليات لمختلف المكونات ولم يعد التنفيذ مخصصاً ولكنه أصبح روتينياً ومستقراً نوعاً ما. وينصب التركيز على تعزيز التكامل والجودة وإضفاء الصفة المؤسسية على العناصر. وبذلك فإن الوظيفة تتجه في الأغلب إلى الداخل.
المستوى ٤ التحسين وتعزيز الاستخدام مرتفع	٨-٧	تحقق معظم التكامل وإضفاء الصفة المؤسسية على عناصر المكونات وتحول تركيز التحسين نحو تعزيز أثر القيمة المضافة بالنسبة للمنظمة، وكذلك منظومة الأمم المتحدة ككل. ويوجه اهتمام متزايد إلى الشراكات والطرق البديلة لتعزيز الفعالية والكفاءة والاستدامة والأثر.
المستوى ٥ التحديد كبير جداً	١٠-٩	في هذه المرحلة ينصب التركيز على الوظيفة باعتبارها عنصراً رئيسياً في التغيير على المستوى التنظيمي وفي منظومة الأمم المتحدة وعلى المستويات الوطنية أو الإقليمية أو العالمية. ويتجه التركيز أيضاً إلى المساهمة في أحدث أساليب التقييم ومواصلة تعزيز قيمة التقييم على كافة المستويات بطريقة متكاملة (المنظمة، ومنظومة الأمم المتحدة، والمستوى العالمي، والمستوى الوطني).

٥٤ - ويبين الشكل الثاني أدناه كيفية تصنيف المنظمات الثماني والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة إلى أربع مجموعات مختلفة عند الحكم عليها من حيث "التطور العام" لوظائف التقييم الفردية في كل مكونات الوظيفة.

بذاتها (سبع)، ومنظمات كبيرة أو متوسطة الحجم (ست). ويلاحظ أن مستوى تطور الصناديق والبرامج يفي بالتوقعات نظراً لتاريخها الطويل في العمل الإنمائي مع الشركاء الذين يطلبون إجراء تقييمات للمشاريع الممولة. بيد أنه من المهم الإشارة إلى أن التحليل الإحصائي لا يكشف عن أي فروق ملموسة في مستوى التطور بين الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة. وتكرس المنظمات التي تندرج في هذه المجموعة موارد هائلة للتقييم ولديها الكثير من موظفي الفئة الفنية في الرتب الوظيفية العليا.

- المجموعة الثانية تشمل ست منظمات وتعكس مستوى متوسطاً من التطور في وظيفة التقييم. ووضعت هذه المنظمات عدداً كبيراً من النظم والسياسات المتوقعة لدعم وظيفة التقييم المركزية، ولكنها لم تدخل جميعاً طور التنفيذ الكامل. وبذلك ما زال التركيز الرئيسي للوظيفة المركزية منصباً على تحقيق مستوى مستقر من التطور في التنفيذ وليس على استخدامها أو أثرها أو ضمان تركيزها المنفتح على الخارج لتعزيز القيمة المضافة للتقييم. وحققت منظمات هذه المجموعة إجمالاً مستوى متوسطاً من الأداء في تلبية ٥٦ في المائة من المعايير المتوقعة في الدراسة لكل مكوناتها الخمسة. ولا تركز هذه المجموعة موارد كبيرة للتقييم. ويلاحظ أنها بالمقارنة مع المجموعة الأولى تستخدم عدداً كبيراً من الخبراء الاستشاريين لإجراء العمل.
- المجموعة الثالثة تضم تسع منظمات لم توضع فيها بعد كل مجموعة النظم والسياسات المتوقعة، وحتى تلك التي وضعت لا تعمل بكامل طاقتها أو على نحو متكامل. ويقل أداء المنظمات في هذه المجموعة عن المستوى المتوسط من حيث النضج. ويهيمن على هذه المجموعة ما يلي: (أ) المنظمات الصغيرة (التي تقل ميزانيتها عن ٣٠٠ مليون دولار أمريكي) المشتركة مع وحدات مراجعة الحسابات أو وحدات الرقابة أو وحدات الإدارة التي تعالج مسائل السياسات والتخطيط؛ (ب) المنظمات الكبيرة أو المتوسطة الحجم المشتركة أيضاً أو التي تواجه نفس التحديات التي تواجهها المنظمات الصغيرة. والأداء في هذه المجموعة متوسط وتبلغ نسبته ٤٠ في المائة أو أقل من المتوسط، وما زال عليها قطع شوط طويل نحو تطوير الوظيفة. ولا يوجد لدى المنظمات في هذه المجموعة، بالمقارنة مع غيرها، عدد كبير من الموظفين في الرتب الوظيفية العالية من الفئة الفنية (ف-٤ إلى مد-٢) لإجراء التقييمات.

• المجموعة الرابعة تشمل الاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد الدولي للاتصالات، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. ولم تُنشأ بعد وظيفة تقييم مركزية مؤسسية بالرغم من وجود بعض الأشكال الأولية للتقييم. وكما لوحظ في الفقرة ٤٣ أعلاه، بادر الاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمة السياحة العالمية بعمليات لتطوير وظيفة محددة.

وللحصول على معلومات إضافية عن الاختلافات بين المنظمات، يرجى الرجوع إلى المواد الداعمة في الموقع الإلكتروني لوحدة التفتيش المشتركة.

الاستنتاج ٣: تكشف الأدلة عن أن وظائف التقييم المشتركة مع وحدات الرقابة أو المدججة مع وحدات الإدارة التنفيذية متخلفة عموماً عن الركب في مستوى التطور. ويغلب ذلك بصفة خاصة على المنظمات الصغيرة حيث قيود الموارد في المنظمة تشكل عاملاً وراء اشتراك الوظيفة في مكان واحد مع وحدات أخرى. غير أن هناك استثناءات سواء في الاشتراك في المكان أو في قيود الحجم. وتشمل معايير النجاح وجود هيكل للحكومة والإدارة يدرك القيمة الاستراتيجية والقيمة المضافة للتقييم بالنسبة لسائر وظائف الرقابة، وتوفير موارد كافية وضمان جودة التقييمات.

٥٦ - ويبين التحليل الإحصائي الذي تناول ٢٤ منظمة من المنظمات التي لديها وظيفة تقييم مركزية أن الوظائف القائمة بذاتها أكثر تطوراً من الوظائف المشتركة مع وظائف أخرى؛ والمنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم أكثر تطوراً من المنظمات الصغيرة. ويتبين بالتالي عند النظر إلى المنظمات التسع المدرجة في المجموعة الثالثة التي يبلغ أداؤها مستوى متوسطاً أو منخفضاً أن لديها جميعاً وظائف تقييم مركزية مشتركة: خمس مع الإدارة وأربع مع وحدات الرقابة الأخرى. وتشمل هذه المجموعة ست منظمات صغيرة (تقل ميزانيتها السنوية عن ٣٠٠ مليون دولار أمريكي). ويبين الجدول ٤ أدناه تأثير هذا التفاعل.

الجدول ٤

مستوى تطور وظيفة التقييم حسب حجم الميزانيات السنوية الإجمالية للمنظمات وموقع وظيفة التقييم المركزية

كبيرة		متوسطة		صغيرة		
الرتبة	المنظمة	الرتبة	المنظمة	الرتبة	المنظمة	
٦,٠٧	برنامج الأغذية العالمي	٦,٧	منظمة العمل الدولية	٥,٢	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	قائمة بذاتها
٧,١	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٥,٨	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	٦,٤	اليونيدو	
٦,٣	اليونيسيف	٦	صندوق الأمم المتحدة للسكان	٦,٤	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	
٥,٩	منظمة الأغذية والزراعة			٤,٢	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	
٣,٨	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	٥,٣	برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز	٤,٩	مركز التجارة الدولية	مشتركة/مع الإدارة
				٤,٤	الأونكتاد	
٦,٢	مكتب خدمات الرقابة الداخلية في الأمم المتحدة	٦,١	اليونسكو	٣,٧	المنظمة البحرية الدولية	مشتركة مع الرقابة/مراجعة الحسابات
٤,٧	منظمة الصحة العالمية	٣,٤	الأونروا	٣,٥	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	
		٥,٢	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	٣,٩	منظمة الطيران المدني الدولي	
		٥,٩	الوكالة الدولية للطاقة الذرية			

٤,٩-٣ = أقل من المتوسط ومنخفض

٦-٥ = متوسط

٨-٦,١ = أعلى من المتوسط ومرتفع

٥٧ - غير أنه من المهم ملاحظة وجود مكامن تفوق تشير إلى أن عاملي الحجم والمكان المشترك لا يحول أي منهما دون تطوير وظيفة رفيعة المستوى، حيث توجد استثناءات في كلتا الحالتين. وعندما تستثمر المنظمات الصغيرة في الوظيفة (بدعم جيد من الميزانية، وباستخدام عدد معقول من موظفي التقييم من الفئة الفنية ومن الرتب العليا، واتباع رؤية واضحة لدورها وقيمتها المضافة ودعم المنظمة) مثلما في حالة هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة في المجموعتين الأولى والثانية، فإن مستوى التطور يزيد على المتوسط. وبالمثل فإن المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم أو الكيانات، مثل مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، حيث تشترك الوظيفة في المكان مع وحدات أخرى ولكنها تعمل بصورة منفصلة عن وظائف الرقابة المشتركة معها، مزودة بقدر معقول من الموظفين أو الموارد ويتجاوز أداؤها المستوى المتوسط، وهو ما يؤكد كذلك أن مجرد الاشتراك في المكان ليس العامل المحدد لانخفاض مستوى الأداء.

٥٨ - ويشير تحليل العوامل التوضيحية إلى أن المشكلة في الوظائف المشتركة مع مكاتب الرقابة في بعض المنظمات تتعلق بفقدان هوية وظيفة التقييم. ويشير التحليل إلى أن ذلك يحد من القيمة المضافة من التقييم، مما يشمل قدرة الوظيفة على التكيف ومرونتها في معالجة التغيير وتعزيز ثقافة التقييم والمنظمة المتعلمة. كما أن آليات ضمان الجودة وتعزيز الجودة، مثل استعراضات الأقران وتقييم تقارير الجودة، ضعيفة أيضاً في عدد من حالات الوظائف الصغيرة و/أو المشتركة، وهو ما يمكن أن يعبر عن انخفاض الاستثمار في الوظيفة. وبالمثل فإن صورة الوظيفة وقيمتها المضافة محدودان أو لا يمكن ضمهما تماماً لأن هذه المنظمات لا تقدم إلى هيئتها التشريعية تقريراً سنوياً كاملاً عن التقييم ولا تناقشه في العادة. وأشار التحليل الإحصائي إلى أن هذه المناقشة مع الهيئات الرقابية نشاط ثبتت أهميته الكبرى في ضمان إبراز صورة الوظيفة وتطورها. وفي معظم الحالات تدمج معلومات عن التقييم في التقرير السنوي إلى جانب معلومات عن الأنشطة الرقابية الأخرى. وينبغي أن تؤخذ هذه العوامل في الاعتبار لتعزيز قدرة وظيفة التقييم وإبراز صورتها في كل المنظمات التي توجد فيها وظيفة تقييم مشتركة.

٥٩ - وخلافاً للتوقعات، يكشف التحليل عن انخفاض مستوى استخدام التقييم أو عدم وجود منظمة متعلمة راسخة في وظائف التقييم المدججة مع وظائف الإدارة الأخرى، مثل التخطيط الاستراتيجي والبحوث والإدارة العامة. وتفترض هاتان السمتان في كثير من

الأحيان لإضافة قيمة لتلك الوظائف المشتركة. غير أن المنظمات المشتركة لا تحقق بالضرورة درجات أعلى في التقدم أو في زيادة تطوير ثقافة التقييم أو منظمة التعلم بدرجة ملموسة داخل المنظمة. ولا يكشف تحليل نمط جوانب القوة والضعف في تلك الوظائف عن أي نمط ملموس للاتساق أو تحديد الأولويات، وهو ما يوحى بوجود نهج مخصص في وظيفة التقييم.

٦٠- وسيؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تحسين فعالية الوظيفة.

التوصية ١

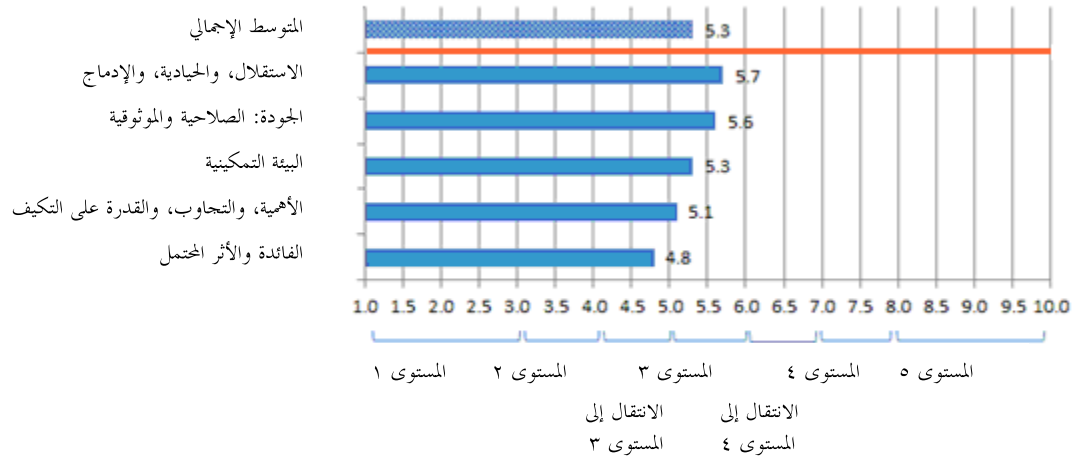
ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تكون فيها وظيفة التقييم المركزية مشتركة ومتكاملة مع الوظائف الرقابية الأخرى أو متكاملة مع وظائف الإدارة التنفيذية، تعزيز الوظيفة وضمان جودتها ونزاهتها وصورتها وقيمتها المضافة.

جيم - مكونات الوظيفة: جوانب القوة والتحديات والقيود العامة

الاستنتاج ٤: مستوى التطور بين المكونات الأربعة للوظيفة (البيئة التمكينية، والأهمية، والاستقلال، والجودة) في المنظمات الأربع والعشرين هو نفسه تقريباً، وصنفت كلها في مرتبة "متوسطة" في مقياس تقييم مستوى النضج. غير أن ذلك لا ينطبق على المكون الخامس، وهو فائدة الوظيفة، مع التركيز على استخدام التقييم. ومستوى التطور في هذا المكون منخفض كثيراً ودون المتوسط في مقياس التقييم. وتلاحظ عموماً في كل مكون جوانب للقوة والضعف. ويعبر نمط القوة والضعف في كثير من الأحيان عن اختلافات في النظام، وقيود عامة وتباين في نظم القيمة أو عوامل المخاطرة التي يمكن أن تكون مشتركة بين المنظمات.

ويعبر الشكل الثالث أدناه عن الاستنتاج الوارد أعلاه ويبين مستوى تطور المكونات الخمس للوظيفة.

الشكل الثالث
مستوى تطور مكونات التقييم الخمسة ومتوسط درجة كل منها



٦١- واستناداً إلى تحليل النتائج المتعلقة بجوانب القوة والضعف في كل مكون من المكونات الخمسة، طرحت الملاحظات والاستنتاجات التالية بشأن كل مكون من مكونات الوظيفة

المكون ١

البيئة التمكينية، والإطار المؤسسي، ونُظم الدعم

٦٢- ذكرت وحدة التفتيش المشتركة بالفعل في تقرير سابق أنه "... حتى في نظم التقييم التي تنطلق من نية سليمة وتصمم بعناية لا يمكن أن تنجح بدون الطلب والدعم الراسخ من الهيئة الرئاسية والهيئة التشريعية ومن الإدارة والموظفين على نطاق المنظمة. كما لا يمكنها البقاء بدون إطار مؤسسي محدد للسياسات، والمعايير، وقواعد اللعبة، والمقاييس^(٤٢)".

٦٣- ويبين الجدول ٥ جوانب القوة والضعف تبعاً للمؤشرات التي جرى تقييمها في هذا المؤشر. وفيما يلي ملخص للتحليل الذي تناول بعض الأنماط الرئيسية المنبثقة عن نتائج هذا المكون والاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

(٤٢) حالة التقييم الداخلي في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، JIU/REP/85/10.

الجدول ٥

البيئة التمكينية - جوانب القوة والتحديات

مجالات أحرز تقدم فيها	مجالات تأخر إحراز تقدم فيها
<ul style="list-style-type: none"> ■ الولايات/القرارات بشأن التقييم من هيئات الإدارة والهيئات التشريعية ■ هيكل الحوكمة والمساءلات والمسؤوليات المحددة ■ دور الدول الأعضاء/الهيئة التشريعية (مدفوعاً بالمساءلة) ■ سياسة تقييم تغطي قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ■ الاستعراض الدوري لتنفيذ السياسة وإدخال تنقيحات عليها ■ استخدام الموارد غير الأساسية لدعم تنفيذ البرامج ■ قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وتطبيقها وتكييفها 	<ul style="list-style-type: none"> ■ كفاية الموارد ■ إطار معياري محدد لتوجيه تخصيص الموارد ■ الدور القيادي للإدارة العليا وقيمة التقييم والترويج في المنظمة ■ ترسخ جذور الثقافة التنظيمية من أجل النتائج والمساءلة والتقييم والتعلم في المنظمة ■ الرؤية والاستراتيجية القائمة على المنظمة ■ المواءمة مع سائر نظم المعرفة والرقابة/المراجعة والتفتيش ودعم اتخاذ القرار - التحالفات الاستراتيجية حاسمة

دور الدول الأعضاء والولايات والسياسات

الاستنتاج ٥: يبدو أن استمرار الطلب القوي سبب رئيسي وراء زيادة عدد المنظمات التي لديها نظم وسياسات راسخة للتقييم. وينبع هذا الطلب المستمر في معظمه من هيئات الإدارة. غير أنه أدى بوظائف التقييم إلى التركيز أساساً على تلبية الطلب على المساءلة. وأدى أيضاً وضع سياسات للتقييم على أساس قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم إلى تعزيز التطوير. ويغلب أيضاً على تلك القواعد والمعايير هيكل تحركه المساءلة.

٦٤- لعبت قرارات الجمعية العامة والولايات التنظيمية والسياسات دوراً رئيسياً في وضع الإطار المؤسسي للتقييم. وصدر عدد كبير من القرارات التي يعود تاريخها إلى ثمانينات القرن الماضي. وخلال الفترة من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠١٣، صدرت ثلاثة قرارات بشأن وظيفة التقييم^(٤٣). وقامت الدول الأعضاء بدور هام سواء في توجيه صياغة سياسة التقييم

(٤٣) A/58/587، A/RES/59/250، A/59/488Add.1، A/62/424/Add.2، A/RES/62/208/19، A/RES/67/226،

A/RES/67/226، (٢٧ من ٣٠)، A/RES/67/226، (٢٨ من ٣٠).

أو تنفيذها. ويشير التحليل إلى انخفاض مستوى تطور وظيفة التقييم في المنظمات التي لا تشارك فيها الدول الأعضاء بدور قوي. غير أن الدول الأعضاء ركزت أكثر على المساءلة عن النتائج واستخدام الموارد مقابل الأهداف الأخرى لوظيفة التقييم، ويتسم هذا التركيز على المساءلة بأهمية كبرى في تلبية الطلب على فعالية المعونة وتعظيم أثرها، وإن كان في حاجة إلى تحقيق توازن أفضل وزيادة فهم السمات الرئيسية لوظيفة التقييم التي تعزز الفعالية الإنمائية (انظر أيضاً القسم التالي - الاستنتاج ٦).

٦٥- وتأثر ترسيخ الوظيفة تأثيراً كبيراً بإدخال قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في عام ٢٠٠٥ ودفع ذلك معظم المنظمات إلى مواءمة سياساتها تبعاً لذلك. ويوجد لدى ثلثي مؤسسات منظومة الأمم المتحدة سياسات تقييم تسعى إلى تحقيق التوافق مع قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بينما تعمل سائر المنظمات ضمن إطار تنظيمي عام للمساءلة. وأدت سياسات التقييم دوراً هاماً في تحديد إطار الوظيفة: ما تقوم به، وأدوارها، ومسؤولياتها ومسئولياتها، وأنواع التقييمات، وهياكل التقييم. وينبغي ملاحظة استناد قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم إلى هيكل مهيمن مدفوع بالمساءلة.

٦٦- وساهم أيضاً وضع سياسات للتقييم بدور رئيسي في تطوير الوظيفة. ويبين تحليل محتوى سياسات التقييم القائمة أن المنظمات أدرجت بصورة موسعة في تلك السياسات قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. ولا غرابة في ذلك لأن كل المنظمات الأربع والعشرين التي لديها وحدات مركزية أعضاء في الفريق. وبالرغم مما سبق، تبين أن ٤٦ في المائة فقط من هذه المنظمات لديها سياسات تصف بتفصيل شديد تكييف قواعد ومعايير الفريق وإدماج غيرها من القواعد كي تناسب سياق المنظمة. غير أنه من المرجح أن تكون السياسات التي لا تنطلق تماماً من أولويات المنظمة وأنواع التحديات التي تتصدى لها أهداف المنظمة أقل جدوى. وتفتقر أغلبية المنظمات، باستثناء ثلاث (منظمة العمل الدولية واليونسكو وهيئة الأمم المتحدة للمرأة)، إلى استراتيجية تنظيمية لوظيفة التقييم واستخدام تلك الاستراتيجية في توجيه صياغة السياسات. ويوصى الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بضممان وضع استراتيجية محددة تحديداً جيداً ومتسقة وشاملة تركز إلى المنظمة وخططها من أجل الإصلاح في السياق الراهن. ويشمل ذلك المنظمات الصغيرة التي تتسم تحالفاتها داخل المنظمات وفيما بينها بأهمية بالغة في تعزيز الكفاءة والحفاظ أيضاً في الوقت نفسه على التزاهة المهنية لوظيفة التقييم وقيمتها المضافة بالنسبة للمنظمة.

ثقافة التعلم والقيادة

الاستنتاج ٦: استجابة لهيئات الإدارة، ركزت معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على التقييم وذلك أساساً باعتباره آلية فعالة لدعم المساءلة التنظيمية. ولم يقابل ذلك تركيز مماثل على ضمان دمج وظيفة التقييم في نسيج المنظمة والمساهمة في تطويرها، واستخدام التقييم لتمكين المنظمة من اتخاذ وضع استراتيجي يمكنها من الاستجابة للبيئة المتغيرة باستمرار. ومن الحاسم معالجة هذا الجانب من التقييم من أجل تحقيق استدامة الوظيفة، لا سيما في ظل الوتيرة السريعة التي يسير بها التغيير، وما يستجد من طلبات وتحديات معقدة. ومن شأن تطوير وظيفة تقييم تنجح إلى المساءلة وتعزف عن تطوير منظمة متعلمة أن يحد من قيمة الوظيفة واستدامتها.

٦٧- في حين أن الثقافة المدفوعة بالمساءلة لا تزال هي الأهم، تتطلب الديناميات العالمية المتغيرة والمتطلبات الناشئة في الساحة العالمية، بما في ذلك الطلبات الناشئة عن النقاشات الجارية حول خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، زيادة التركيز على التعلم وتطوير ثقافة التعلم والتقييم (أي المنظمة المتعلمة).

٦٨- واسترشد تطوير المبادئ الأساسية (أي المعايير، والقواعد، ومستويات التطور) في مصفوفة النضج بتعريف المنظمة المتعلمة الوارد في الفقرة ٩ أعلاه والآراء التي طرحت خلال المشاورات. ويتضمن المرفق التاسع مؤشرات المنظمة المتعلمة وثقافة التقييم التي جمعت معلومات عنها. ويمكن الرجوع إلى المبادئ أو معايير الأداء المستخدمة في التقييم في مصفوفة النضج التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة للوظيفة المركزية في المواد الداعمة المتاحة في الموقع الإلكتروني للوحدة.

٦٩- وتناول تقييم المنظمة المتعلمة ما يلي: (أ) مدى ترسخ النتائج وثقافة التعلم والمساءلة في المنظمة نفسها؛ (ب) استخدام التقييم من جانب أكثر من يمكنهم الاستفادة منه (التعلم المزدوج)؛ (ج) تقاسم المعلومات وتطوير جماعات الممارسين حول المعلومات القائمة على الأدلة؛ (د) القدرة على التكيف والتحول المستمر وتحديد الوظيفة ذاتياً والقدرات الإبداعية والتوليدية في إنتاج المعرفة والإسهام في النهوض بالتقييم الإنمائي؛ (هـ) إقامة صلات استراتيجية وتحالفات مع وظائف الرقابة وتوليد المعرفة.

٧٠- ويبين التحليل الوارد في المرفق التاسع أن أداء منظومة الأمم المتحدة "أقل من المتوسط" في تطبيق القواعد التي تحدد المنظمة المتعلمة، بما يشمل الحالات التي تشكل فيها النتائج وثقافة التقييم جزءاً من نسيج المنظمة. ويبين التحليل أن أهم جوانب القوة في تطوير منظومة الأمم المتحدة للمنظمة المتعلمة هي: (أ) تقاسم المعرفة وتطوير جماعات الممارسين؛

(ب) تقييم الوظيفة وتكييفها باستمرار؛ (ج) الجهود الموجهة نحو المساهمة في النهوض بالتقييم الإنمائي. وأما أضعف مجالات الأداء فهي: (أ) إقامة صلات استراتيجية مع الوظائف ذات الصلة (نظم الرقابة وإدارة المعرفة الأخرى)؛ (ب) التواصل ودعم وظيفة التقييم اللامركزية أو النظام الوطني أو النظم الشريكة الأخرى؛ (ج) استخدام التقييم في صنع القرارات واتخاذ الإجراءات. وتناقش هذه المجالات في الأقسام الواردة أدناه التي تتناول الشروط الهامة لأثر الوظيفة في تحقيق التغيير ومواجهة التحديات، وفي الفصل الذي يتناول الوظيفة اللامركزية.

٧١- ومن المهم الإشارة إلى أن عدداً من المنظمات ركز في السنوات الأخيرة على تطوير المنظمة المتعلمة؛ وتشمل هذه المنظمات برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة العمل الدولية. وأجرت منظمة الصحة العالمية عملية إعادة هيكلة رئيسية لوظيفة التقييم، وأنشأت في آب/أغسطس ٢٠١٤ وحدة تقييم قائمة بذاتها في إطار وظيفة جديدة من أجل "التقييم والتعلم التنظيمي".

٧٢- ومن الحاسم لتطوير المنظمة المتعلمة الدور القيادي للمنظمة وتطوير نظام حافز يقيم الابتكار وإدارة المخاطر لمنع ممارسات استخدام النهج التي تفتقر إلى الجرأة ولا تسمح بارتكاب أخطاء ولا تعالج التحديات معالجة وافية. ويتطلب نجاح وظيفة التقييم قيادة قوية، وهي هامة لتحديد الاتجاه وإدارة المخاطر الناشئة عن الابتكارات. وتكشف الأدلة عن أن أداء المنظمات في الصفات والممارسات القيادية الرئيسية ليس قوياً بدرجة كبيرة. وأبدت في المتوسط أربع منظمات فقط مستويات عالية من الأداء في كل المعايير المستخدمة لتقييم القيادة. وقيمت القيادة في المنظمات بحيث تشمل صفات القيادة الخمس التي حددتها وحدة التفتيش المشتركة^(٤٤) (انظر المرفق العاشر). ويتبين من تحليل جوانب القوة والضعف أن الدور القيادي أعلى من المتوسط في معالجة نظم المساءلة والاستقلال. ويكشف زهاء ١١ منظمة عن مستويات عالية من الأداء في هذا المعيار. وأما ترسيخ التقييم وبلورة رؤية ووضع استراتيجية للوظيفة فهو أقل قوة. وسوف يؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تعزيز وضع نهج استراتيجي وفعالية الوظيفة.

(٤٤) صفات القيادة التي حددتها وحدة التفتيش المشتركة هي القيادة بالقيم والقُدوة، وبالمعلومات والاتصال، وبالتوجيه والانضباط، وبالمشاركة والانخراط في استخدام التقييم.

التوصية ٢

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخذ بنهج متوازن في تناول غرض التقييم من أجل المساءلة وفي تطوير منظمة متعلمة لديها نظم حوافز مناسبة لتشجيع الابتكار والمخاطرة واستخدام منظورات متعددة التخصصات.

الموارد والتمويل والقواعد المناسبة لتخصيص الميزانية

الاستنتاج ٧: يتوقف الحفاظ على مستوى اكتمال وظيفة التقييم المركزية وضمان التغطية الكافية للقضايا المطلوب تقييمها والحفاظ في الوقت نفسه على مستوى متوازن من الجودة الكافية في التقييم وتحقيق الأثر، على توفير موارد كافية يمكن التنبؤ بها وتدار بطريقة سليمة. وتعاني وظائف التقييم في منظمات كثيرة نقص التمويل، خاصة في المنظمات الصغيرة؛ والتمويل غير مستقر ويتعذر التنبؤ به. ولا يوجد عموماً إطار معياري لتوجيه وضمان تخصيص الميزانية. ولم تضع سوى ثلاث منظمات قواعد للميزانية في سياساتها الخاصة بالتقييم، ولكن الأساس الذي تستند إليه هذه القواعد يبدو مخصصاً وغير قائم على أسس قوية للتكاليف والتحليل المالي السليم. ولم توجه الأولوية إلى تحديد ما ينبغي أن يكون عليه هذا الإطار التحليلي، وذلك في جانب منه بسبب عدد من الصعوبات، بما يشمل عدم تغطية هياكل وظيفة التقييم كل نطاق الوظيفة وعدم سماحها بالمفاضلة أو المقارنة المعيارية بين المنظمات.

نقص الموارد وعدم إمكانية التنبؤ بها

٧٣- واستناداً إلى المعلومات المستمدة من رؤساء مكاتب التقييم والتحليل الأولي لما يمكن أن تتطلبه الاستجابة للطلبات، يمكن القول بأن وظيفة التقييم المركزية في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تعاني بدرجة كبيرة من نقص التمويل. وتعمل في المتوسط بنسبة ٠,٣ في المائة من الإنفاق التنظيمي. ويشير التحليل إلى أن استثمارات بنسبة ٠,٣ في المائة لا تكفي المنظمات كي تشغل وظيفة عالية الجودة تمكن منظومة الأمم المتحدة من فهم الفرق الذي تحدثه في العالم وفي حياة الناس الذين عهدت إليها مسؤولية مساعدتهم.

٧٤- وباستثناء منطمتين صغيرتين (هيئة الأمم المتحدة للمرأة التي خصصت ١,٣ في المائة من ميزانيتها في عام ٢٠١٣ للوظيفتين المركزية واللامركزية، واليونيدو التي خصصت ٠,٥ في المائة من موارد الميزانية للمستوى المركزي) يتراوح مستوى التمويل في معظم المنظمات الأخرى بين ٠,٠٥ في المائة و٠,٣٩ في المائة. وتؤكد التحليلات الإحصائية في هذه الدراسة

أهمية كفاية التمويل حيث تبين الارتباط القوي بين المستويات المقيّمة لكفاية التمويل والمستوى المقيّم لاكتمال نمو وظيفة التقييم. وتخصص أيضاً المنظمات العالية الأداء في المجموعة الأولى والمنظمات التي لديها وظائف قائمة بذاتها موارد أكثر نسبياً للتقييم.

٧٥- وفيما يتعلق بالمنظمات الثلاث عشرة التي تتوفر مجموعات بيانات كافية لتحليلها، تمثل الموارد غير الأساسية ٢٤ في المائة من موارد هذه المجموعة بالرغم من التباين الكبير بين المنظمات. وأشارت التقارير إلى أن الموارد الأساسية ساعدت بدرجة كبيرة على تنفيذ برامج التقييم. ومع ذلك يتعذر أيضاً التنبؤ بتلك الموارد وتنطوي على تكاليف معاملات كبيرة وتؤثر على استقرار الوظيفة وأهمية النطاق الذي تغطيه وكفاءتها واستقلالها. ويشير التحليل، بالرغم من إجراءاته باستخدام بيانات غير كافية لاستخلاص استنتاج قوي، إلى ارتفاع مستوى التطوير في المنظمات التي يرتفع فيها مستوى التمويل الأساسي بالرغم من أن ذلك غير هام إحصائياً. ويغلب أيضاً على هذه المنظمات اتخاذ تدابير قوية لضمان الاستقلال والحد من تكاليف المعاملات واستخدام الموارد الأساسية بفعالية لدعم التنفيذ. وتكشف المنظمات أيضاً عن ارتفاع مستوى الاستقلال مقارنة بالمنظمات التي يرتفع لديها مستوى الموارد غير الأساسية (انظر المرفق الحادي عشر).

قواعد الميزانية وأسس تحديد القواعد

٧٦- تشكل حماية موارد الميزانية المخصصة للتقييم عموماً في السياق الراهن الذي يشهد تخفيضات في الميزانيات وإصلاحات تنظيمية مسألة مثيرة للقلق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين. ولا توجد عموماً قواعد وأطر معيارية أو قائمة على القيمة للاسترشاد بها في توزيع مخصصات الميزانية. ويعتقد عموماً أن وضع قواعد تحكم تخصيص الميزانية يساعد على إبراز قيمة الوظيفة وضمان صلاحيتها. وحددت أربع منظمات قواعد لتخصيص الميزانية (هيئة الأمم المتحدة للمرأة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، ومنظمة الصحة العالمية). وتستخدم هذه المنظمات معلمات مختلفة في صياغة قواعدها؛ غير أن الأساس المالي الفعلي لتحديد القواعد غير واضح^(٤٥).

(٤٥) يبلغ المستوى المستهدف في هيئة الأمم المتحدة للمرأة ٣ في المائة من ميزانية البرامج سواء للوظيفة المركزية أو اللامركزية؛ وفي صندوق الأمم المتحدة للسكان، يبلغ المستوى المستهدف ٣ في المائة من مجموع ميزانية البرامج لوظيفة التقييم المركزية واللامركزية. ويتراوح المستوى المستهدف في منظمة الصحة العالمية بين ٣ و ٥ في المائة من ميزانية البرامج سواء للوظيفة المركزية أو اللامركزية. وتقضي سياسة منظمة اليونيسيف بتخصيص ١ في المائة من أموال البرامج للتقييم. ويترشح تماثل قواعد التكاليف في كل المنظمات الثلاث، وهي منظمة الصحة العالمية وصندوق الأمم المتحدة للسكان وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وهي منظمات مختلفة الأحجام،

٧٧- ويؤكد رؤساء وحدات التقييم أن تباين طرق وضع قواعد الميزانية يمثل مشكلة في المقارنة المعيارية وفي التوحيد بين منظومة الأمم المتحدة. أولاً، يفترض وضع قواعد على أساس ميزانية البرامج أن الوظيفة لا تجري تقييمات للبرامج إلا عندما تقوم وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة، بالإضافة إلى ما سبق، بإجراء مجموعة واسعة من الأنشطة الأخرى المتصلة بالتقييم الهامة للمنظمة. وثانياً، تنطوي التقييمات حالياً على تعقيدات أكثر مما في عمليات تقييم الأداء النمطية التي كانت تجري في الماضي. وبالتالي فإن أسس التمويل في حاجة إلى التغلب على تعقد مختلف أنواع التقييم وجودتها. وثالثاً، يشير اختلاف حجم المنظمات وولاياتها وما يترتب على ذلك من آثار على أنواع التقييمات التي تجري، إلى أن الحجم الواحد لا يناسب الجميع، وترتبط بذلك ضرورة النظر في وفورات الحجم^(٤٦). ويجعل هذا المبدأ المنظمات الصغيرة تنفق أكثر نسبياً من المنظمات الأكبر. ويُعتقد عموماً في هذا الصدد أن نطاق التمويل الذي يتراوح بين ٠,٥ في المائة و٣ في المائة من النفقات التنظيمية حدير بالنظر تبعاً لولاية المنظمة وحجمها وأنواع التقييمات، ودور الوظيفة في تحقيق الترسيع والدعم لتعزيز التقييم اللامركزي والقدرات الوطنية في مجال التقييم والشراكات في التقييم.

٧٨- وبالإضافة إلى هذه العوامل، يلزم التفكير بطريقة استراتيجية عند تحديد تكاليف وظيفة التقييم المركزية، مع مراعاة جوانب التكامل والتآزر مع الوظائف الأخرى التي توفر قاعدة من الأدلة لصنع القرارات التنظيمية. ولذلك يلزم النظر في وظيفة التقييم اللامركزية وعمل مكاتب الرقابة في تقييم الأداء، ودور إدارة المعرفة في دفع كل مجموعات المعارف القائمة نحو بلورة الدروس المفيدة للمنظمة. وتوفر كل هذه الوظائف قاعدة من الأدلة المتنوعة لصنع القرار التنظيمي. ويلزم أيضاً مراعاة طبيعة عمليات كل وكالة: الموقع الواحد مقابل المواقع المتعددة، وتغير السياقات التنفيذية، وتقديم الخدمات مقابل إدارتها وتنظيمها.

تساؤلات حول الأسس المستخدمة لتحديد القواعد. غير أنها تشير إلى أن ثمة جهوداً مبذولة لتحديد قيمة وظيفة التقييم في المنظمة والحفاظ على صلاحيتها.

(٤٦) تعريف وفورات الحجم: "الميزة التكاليفية الناشئة عن زيادة مخرجات منتج ما. وتنشأ وفورات الحجم عن العلاقة العكسية بين الكمية المنتجة والتكاليف الثابتة لكل وحدة، أي تنخفض التكلفة الثابتة للوحدة بزيادة كمية السلعة المنتجة نتيجة لتوزيع التكاليف على عدد أكبر من السلع. ويمكن لوفورات الحجم أن تقلل أيضاً من التكاليف المتغيرة للوحدة بسبب الكفاءات والتآزر التنفيذية. ويمكن تصنيف وفورات الحجم إلى نوعين رئيسيين: داخلية، وهي التي تنشأ داخل الشركة؛ وخارجية، وهي التي تنشأ عن عوامل خارجية، مثل حجم الصناعة". (نقلاً عن موقع Investopedia.com).

٧٩- وينبغي النظر في هذه المجموعة من العوامل عند وضع إطار معياري لتخصيص الموارد. ويقترح إجراء تصنيف للأعمال التي تجريها الأمم المتحدة للسماح بالتوفيق بين نهج التقييم المحددة والموارد ذات الصلة. وترى مجموعة مختارة من أعضاء فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ضرورة إجراء تحليل وتطوير للمعلومات وأطر المقارنة المعيارية التي ستوجه وضع قواعد الميزانية المستخدمة في تخصيص الموارد للمنظمات بمختلف أنواعها. ومن شأن ذلك أن يشكل خطوة هامة لن تعود بالنفع على منظومة الأمم المتحدة فحسب، بل وكذلك على عدد كبير من الشركاء الآخرين في التنمية، بما يشمل المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف. وتشير الأدلة المتعلقة بمخصصات الميزانية والقواعد المنطبقة إلى أن هؤلاء الشركاء في التنمية يواجهون نفس التحديات المحددة أعلاه^(٤٧).

تقدير التكاليف وهياكل الميزانية

٨٠- في ظل التحديات الراهنة أمام تحديد قواعد ميزانية ووظيفة التقييم، يشار إلى الحاجة إلى وضع برنامج عمل تحسب تكاليفه الكاملة ويرصد على مر الزمن كأساس لتحديد القواعد باعتباره مسألة هامة ينبغي النظر فيها حسب ما تقتضيه السياسات الأخيرة لمنظمة الصحة العالمية وهيئة الأمم المتحدة للمرأة التي تخصص ٣ في المائة من ميزانية البرامج. غير أنه سيكون من المفيد أيضاً تعزيز إمكانية المقارنة بين أطر الميزانيات. وتوضع حالياً هياكل الميزانيات في المنظمات بطريقة مختلفة وتختلف مدلولات بنود الميزانية التي تستخدم نفس الكلمات. ويلزم لوظيفة التقييم في المنظمات توحيد طريقة تقييم طبيعة عملها ثم نهج التقييم ذي الصلة الذي تسير عليه وما يصاحب ذلك من متطلبات هيكلية وموارد.

خيارات تعزيز كفاءة استخدام الأموال

٨١- بينما يلزم المزيد من التمويل لتلبية الطلبات المتزايدة على التقييم، أشار رؤساء وحدات التقييم إلى سبل التعاون والعمل معاً بين المنظمات لتعزيز الكفاءة. ويشمل ذلك تجميع الأموال واستخدام مورد واحد لإجراء أنشطة مشتركة معينة، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك تقييم جودة تقارير التقييم. ولعل ما قد يفيد في هذا الاتجاه الدروس المستفادة من خبرة وظيفة التقييم في إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة حيث تستخدم جهة واحدة للتقييم في كل الوحدات. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً للدروس المستفادة من التقييمات المشتركة الأربع والأربعين خلال السنوات الخمس الأخيرة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن

(٤٧) انظر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، "Better Aid: Evaluation in Development Agencies" (معونة أفضل: التقييم في الوكالات الإنمائية) (٢٠١٠).

تشكل أساساً جيداً لتقييم القيود وتحديد مجالات التعاون بين المنظمات وسبل تعزيز الكفاءة على نطاق المنظومة. وهناك أيضاً دروس يمكن الاستفادة منها من مبادرة شبكة التعلم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني، مثل التقييم الذي تجريه الشبكة لتقارير التقييم الخاصة بأعضائها. وفي هذا الصدد، يمكن تصور دور أقوى لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في تقييم الجودة. وتوصى وحدات التقييم بقوة بأن تستخدم الدروس المستفادة لتعزيز المواءمة والتعاون والتضامن بين المنظمات لتعزيز كفاءة استخدام موارد التقييم وشراكاته.

تدبير الموارد للمنظمات الصغيرة والمنظمات التي تعاني نقص التمويل وإدارة الموارد بفعالية

٨٢- تبين الدراسة أن معظم الزيادات في موارد التقييم، بالرغم من عدم تناسبها مع الطلب على الوظيفة، قد حدثت في وظائف راسخة بالفعل. ويلزم التركيز على تعزيز المكاتب التي لا تزال مستويات اكتمالها منخفضة والمكاتب التي تعاني نقصاً شديداً في التمويل ولا يوجد فيها موظفون من الرتب الوظيفية العالية من الفئة الفنية.

٨٣- ويكشف النمط المستخلص من تحليل البيانات أن تديني أداء المنظمات في المجموعة ٣ يشير إلى تفاوت كبير في مستويات تمويل وظيفة التقييم. وتكشف الطريقتان المتبعتان في التمويل عن تخصيص ما متوسطه ٠,٠٧ من التمويل في ٤ منظمات، و٠,٦ من الإنفاق التنظيمي في ٤ منظمات أخرى. ويوجد في هذه الفئة المدرجة في المجموعة ٣ عدد كبير بصورة غير متناسبة من الموظفين المعيّنين في الرتب الدنيا (ف-٢ وف-٣) (يرجى الرجوع إلى الجداول الواردة في المواد الداعمة). ويغلب أيضاً على هذه الفئة استخدام مجموعة الموظفين القائمين لإجراء مجموعة متنوعة من الأنشطة غير التقييمية (انظر الجدول ٨ أدناه).

٨٤- وتضم هذه الفئات أيضاً عدداً كبيراً من الوظائف الصغيرة والمشاركة. وتوجد أدلة قوية على أن المنظمات التي لديها وظيفة مشتركة تخصص موارد أقل من المنظمات التي توجد فيها وظائف قائمة بذاتها. وتشير الأدلة إلى ضرورة النظر بجديّة في زيادة تمويل وظيفة التقييم في المنظمات التي توجد فيها وظيفة مشتركة. وتشير الأدلة أيضاً إلى أن تلك الوظائف، لا سيما في حالات وظائف التقييم المدججة تماماً مع سائر وظائف الرقابة أو الإدارة، ينبغي أن تعزز الاستخدام الفعال لوقت موظفي التقييم من الفئة الفنية وأن تركز هذا الوقت على إجراء التقييم بدلاً من إجراء مهام أخرى.

الجدول ٦

نفقات المنظمات بمختلف أنواعها والوقت المخصص لوظيفة إصدار التقارير الأساسية مقابل المهام الأخرى

نوع المنظمة	إلى التقييم	النسبة المئوية من نسبة الوقت المخصص لإصدار تقارير نفقات المنظمة الموجهة التقييم وتعزيز الجودة (مقارنة بالوقت المخصص لسائر أنشطة الوحدة)
ألف - مستويات الأداء		
المجموعة الأولى مستوى عالٍ من التطور	٠,٣٣	٦٩
المجموعة الثانية مستوى متوسط من التطور	٠,٣٨	٨٤
المجموعة الثالثة مستوى تطور أقل من المتوسط	٠,٣٠	٥١
باء - حجم المنظمة ^(٤٨)		
منظمة كبيرة (١-٥ مليار دولار أمريكي)	٠,١٨	٦٨
منظمة متوسطة الحجم (١ مليار دولار أمريكي و ٣٠٠ مليون دولار أمريكي)	٠,١٧	٧٣
منظمة صغيرة (أقل من ٣٠٠ مليون دولار أمريكي)	٠,٣٣	٥٣
جيم - الموقع الهيكلي		
قائمة بذاتها	٠,٣٣	٧٣
مشتركة داخل الرقابة	٠,١٤	٥٥
مشتركة داخل الإدارة	٠,٢٨	٦٤

٨٥- وبالنظر إلى قيمة التقييم بالنسبة للفعالية التنظيمية والإنتاجية والمخاطر التي ينطوي عليها عدم إجراء تقييمات، لا سيما في السياق المالي الراهن، سيعزز تنفيذ التوصية الواردة أدناه فعالية الوظيفة واستخداماتها وقيمتها المضافة وكفاءتها.

(٤٨) يلاحظ أن النسبة الأكبر من الموارد المخصصة للمنظمات الصغيرة مرتبطة إلى حد بعيد بالمفهوم الوارد أعلاه بشأن وفورات الحجم.

التوصية ٣

ينبغي للهيئات التشريعية أن تطلب من الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة وضع أطر شاملة للميزانيات وخطط لتخصيص الموارد لوظيفة التقييم كل في مؤسستها، على أساس تكلفة الحفاظ على وظيفة تقييم فعالة ومستدامة تضيف قيمة إلى المنظمة. وينبغي أن تقدم الخطط إلى الهيئات التشريعية للنظر فيها ضمن إطار الآليات والعمليات القائمة للميزانية وإعداد التقارير.

المكون ٢

الاستقلال المصحوب بالإدماج من أجل تعزيز المصداقية

٨٦- يساعد الاستقلال على ضمان نزاهة التقييم وموضوعيته ويفضي ذلك بالتالي إلى المصداقية. وتبين نتائج الدراسة أن هذا هو أكثر المكونات تطوراً بين كل مكونات الوظيفة، بالرغم من أنه لا يزال يعمل في حدود المستوى المتوسط للنضج تبعاً للمعايير المحددة في هذه الدراسة. وبرز الجدول ٧ أدناه مجالات القوة والضعف في هذا المكون. وانطلاقاً من تحليل النتائج، تخلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية.

الجدول ٧

جوانب القوة والضعف في مكون الاستقلال

مجالات أحرز تقدم فيها	مجالات تأخر إحراز تقدم فيها
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستقلال المهني/التقني: ■ النزاهة المهنية والجودة التقنية للمقيمين ومديري التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستقلال الهيكلي ■ تعيين الرئيس ■ مدة تعيين الرئيس والتناوب في المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> ■ موقع مكتب التقييم خارج مكتب الرئيس التنفيذي والإدارة وقدرته على اتخاذ قرارات مستقلة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستقلال الوظيفي ■ استقلال الوظيفي ■ استقلالية عملية الميزانية
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستقلال الوظيفي: ■ للرئيس سلطة تقديرية كاملة على برنامج العمل وفي إعداد التقرير وإصداره إلى الدول الأعضاء والجمهور وليس من خلال رئيس المنظمة ■ المنظمة والإدارة يتيحان الوصول الكامل إلى المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الآليات الداخلية للنزاهة والشفافية: ■ المشاركة الواسعة من أصحاب المصلحة من أجل الأخذ بمنظور متوازن ولتحقيق الشفافية واستخدام الخبراء الخارجيين المستقلين

الاستنتاج ٨: بالرغم من التقدم الذي تحقق في تطوير النظام من أجل تعزيز استقلال الوظيفة، لا تزال المصادقية المتصورة موضوع نقاش لدى هيئات الإدارة وكل دولة من الدول الأعضاء. ويحتاج النظام بصفة خاصة إلى معالجة القيود المتصلة بالاستقلال الهيكلي، لا سيما التعيين، ومدة الولاية، والتنوع، وخلفية التعليم المهني بين رؤساء وحدات التقييم.

٨٧- ظل استقلال الوظيفة موضع اهتمام من جميع أصحاب المصلحة. وانصب التركيز على الاستقلال بناء على طلب الدول الأعضاء التي ترى أن المساءلة مع الاستقلال حاسمة للمصادقية. وركزت وحدات التقييم بقوة أيضاً على هذا المجال من وجهة نظر مهنية وكذلك انطلاقاً من الاهتمام بزيادة إقبال المنظمات الثنائية على استخدام تقييماتها والحد بالتالي من التقييمات الموازية التي تُجرىها تلك المنظمات^(٤٩). ولعبت الإدارة أيضاً دوراً بالغ الأهمية في ضمان الاستقلال. وحصلت ١٢ منظمة على تقديرات فوق المتوسط من حيث مستوى الاستقلال. وصُنِّفت ٦ منظمات في مرتبة "متوسطة" من حيث ضمان وضع النظم وتنفيذها. والمنظمتان اللتان لديهما أكثر النظم شمولاً لمعالجة كل معايير الاستقلال الخمسة، الهيكلية والوظيفية والتقنية والشفافية والاستقلال السلوكي، هما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي.

(٤٩) Ian C. Davies and Julia Brümmer, "Lessons-Learned Study of Peer Review of UNEG Evaluation Functions. Final Report" (دراسة الدروس المستفادة من استعراض الأقران لوظائف التقييم التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. التقرير النهائي)، أيار/مايو ٢٠١٣.

التنفيذي، ولا تخضع هذه الوظائف لقرارات الإدارة التنفيذية. وفيما يتعلق باستقلال تقارير التقييم، تصدر ١١ منظمة تقارير التقييم مباشرة إلى الدول الأعضاء. وتصدر تسع منظمات التقرير السنوي عن التقييم مباشرة إلى الدول الأعضاء. وأشارت المقابلات إلى أنه في حالة مرور التقرير من خلال رئيس المنظمة، لا يحدث أي تلاعب في الأدلة. غير أن المشكلة تكمن في أنه حتى في الحالات التي لا يوجد فيها ما يهدد الاستقلال ويضمن فيها رؤساء المنظمات الحاليون استقلال الوظيفة، قد لا يكون اعتماد الوظيفة على الإدارة (رهنًا بتغييرات القيادة) حالاً دائماً للإبلاغ المركزي على المستوى المؤسسي.

الجدول ٨

التسلسل الإداري في وظيفة التقييم في ٢٤ منظمة

برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز	المنظمة البحرية الدولية	مركز التجارة الدولية	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	الأونزوا	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	منظمة الطيران المدني الدولي	منظمة الأغذية والزراعة	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	الأونكتاد	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الصحة العالمية	اليونيسيف	اليونيدو	اليونسكو	منظمة العمل الدولية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية*	برنامج الأغذية العالمي	مكتب خدمات الرقابة الداخلية	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	استقلال التسلسل الإداري
																								١ - الوحدة خارج مكتب الرئيس التنفيذي، واستقلال كامل عن كل/معظم وظائف الإدارة
																								أو
																								٢ - الوحدة داخل مكتب الرئيس التنفيذي
																								و
																								٣ - تقرير التقييم يصدر مباشرة إلى الدول الأعضاء دون تدخل من الإدارة (في بعض الأحيان من خلال لجنة رقابية واستشارية تابعة للمجلس)
																								٤ - التقرير السنوي عن التقييم يصدر مباشرة إلى الدول الأعضاء دون تدخل من الإدارة والتقرير يكون شاملاً

برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز	المنظمة البحرية الدولية	مركز التجارة الدولية	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	الأونروا	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	منظمة الطيران المدني الدولي	منظمة الأغذية والزراعة	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	الأونكتاد	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الصحة العالمية	اليونيسيف	اليونيدو	اليونسكو	منظمة العمل الدولية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية*	برنامج الأغذية العالمي	مكتب خدمات الرقابة الداخلية	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	استقلال التسلسل الإداري
													x											٥- برنامج العمل يت فيه ويصدر مباشرة إلى الدول الأعضاء (ويحصل على الموافقة من الدول الأعضاء)
																								٦- طلبات الميزانية تقدّم مباشرة إلى الدول الأعضاء دون تدخل من الإدارة
																								٧- الاستقلال الإداري (وما في ذلك السيطرة الكاملة على إدارة الموارد المالية والبشرية، واختيار الموظفين والخبراء الاستشاريين، والموافقة على الوظائف الإدارية المتكررة)

	الآلية منطبقة
	آليات أخرى منطبقة
x	الموافقة ليست من الدول الأعضاء

* توجد في الوكالة الدولية للطاقة الذرية بعض أوجه التفاوت الخاصة بالمنظمة.

٨٩- ومن المسائل الرئيسية التي تشغل الاهتمام تركيز الجهود على الاستقلال بما يؤدي إلى عزل الوحدة المركزية تماماً وإزالتها من المنظمة التي يتوقع أن تخدمها. ويُنظر بشكل متزايد إلى الاستقلال إلى جانب مشاركة أصحاب المصلحة أو إدماجهم بدلاً من عزلهم باعتباره حاسماً لتحقيق المصداقية والثقة والشفافية في وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة. ويكشف عدد لا بأس به من المنظمات عن مستوى طيب من الأداء في هذا المؤشر. وتتيح الآليات المستخدمة لإشراك أصحاب المصلحة في مختلف مراحل عملية التقييم بدائل هامة لإلحاق الوظيفة بالرئيس التنفيذي إذا كان الغرض من ذلك هو تعزيز الصلة بالمنظمة.

٩٠- ويتبين من الأدلة التي جمعت في هذه الدراسة أن التحدي الرئيسي أمام الوظيفة هو الاستقلال الهيكلي. والمسألة الرئيسية التي في حاجة إلى اهتمام تتعلق برئيس وحدة التقييم

والتسلسل الإداري. وتكمن المشكلة في الآتي: (أ) من يختار أو من يقرّر تعيين رئيس التقييم؛ (ب) مدة تعيين الرئيس وما إذا كان يمكنه التناوب في العودة إلى إدارة البرامج بعد رئاسته ووظيفة التقييم أو أثناء توليه منصبه؛ (ج) خلفية وتعليم الرئيس في مجال التقييم؛ (د) التنوع الإقليمي والجنساني في ظل الاختلالات الراهنة. ويعرض الجدول ٩ أدناه الحالة الراهنة التي أشارت إليها مختلف المنظمات في تقاريرها.

٩١ - وتنطوي هذه المسائل المثارة بشأن قيادة وظيفة التقييم ودورها المباشر في تعزيز المصداقية والثقة بين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة على تحديات لمعظم المنظمات. وفي حالة اختيار الرئيس وتعيينه، لا يخلو الاختيار من جانب الرؤساء التنفيذيين أو جانب الدول الأعضاء من التحيز السياسي. وعند دعم استقلال وظيفة الرقابة، طرحت وحدة التفتيش المشتركة توصية ذكرت فيها أنه فيما يتصل بتعيين رئيس الرقابة الداخلية، يجب أن تقرّر الهيئات التشريعية في كل منظمة من المنظمات ما يلي: (أ) تحديد المرشحين المؤهلين على أساس إصدار إعلان عن الوظيفة يُنشر على نطاق واسع؛ (ب) يجب أن يخضع التعيين لسابق استشارة الهيئة المديرة وموافقتها؛ (ج) يجب أن يكون إنهاء الخدمة لسبب عادل ويجب أن يخضع لمراجعة الهيئة المديرة وموافقتها؛ (د) يجب إقامة قاعدة ولاية مدتها ما بين ٥ و ٧ أعوام غير قابلة للتجديد، مع عدم انتظار أي تعيين آخر في نفس المؤسسة من مؤسسات الأمم المتحدة في نهاية مدة الولاية^(٥٠).

٩٢ - ولم تتناول الدراسة سوى النقطة الأخيرة وسائر العوامل التي تضمن استقلال الرئيس، مثل التسلسل الإداري. ويكشف التحليل عن تباين كبير في نمط معالجة هذه المسألة، وهو ما يُعبر عن حاجة جميع المنظمات إلى إعادة فحص كل مجموعة مؤشرات الاستقلال واستحداث نهج عقلايين ومتوازن في السعي إلى تعزيز الاستقلال والحفاظ عليه.

٩٣ - وهناك ١٣ منظمة توجد فيها وظائف تقييم غير مستقلة هيكلياً عن الإدارة العليا وتعمل داخل مكتب رئيس المنظمة (سواءً كوظيفة تقييم قائمة بذاتها أو مدججة تماماً مع الإدارة في المكتب). ولا يوجد في ست من هذه المنظمات أي استقلال في الإبلاغ (برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (مؤئل الأمم المتحدة)، ومركز التجارة الدولية، والمنظمة البحرية الدولية). وحقت خمس منظمات مستوى محدوداً من الاستقلال في الإبلاغ (منظمة الطيران

(٥٠) ثغرات الرقابة في منظومة الأمم المتحدة، JIU/REP/2006/2.

المدني الدولي، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، و(اليونيدو))، مع وجود تفاوتات كما هو ملحوظ في الجدول ٨ أعلاه. وعُيِّن ١١ من بين رؤساء التقييم الثلاثة عشر بعقود محدّدة المدة ويتناوبون داخل المنظمة بعد ترك الوظيفة. وتوجد حدود لمدة الولاية في منطمتين، هما اليونيسيف حيث يعيّن الرئيس لفترتين لا يمكن تجديدهما بعد المدة الثانية، ومنظمة الطيران المدني الدولي التي يعيّن فيها الرئيس لمدة واحدة تتراوح بين خمس وسبع سنوات، ولكل منهما استقلال محدود في التسلسل الإداري. وينبغي للهيئات التشريعية في هذه المنظمات أن تعيد فحص سياساتها بشأن الاستقلال الهيكلي لوظيفة التقييم وأن تقرّر أفضل طريقة لتعزيز الاستقلال الهيكلي والحفاظ عليه، بما يشمل تعيين رئيس وحدة التقييم.

٩٤- وتحقق تقدم أكبر كثيراً في تسع منظمات، هي مكتب خدمات الرقابة الداخلية في الأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأغذية العالمي، واليونسكو، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، وشعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، وذلك من حيث '١' وضع الوظائف في مكان خارج مكتب الرئيس التنفيذي؛ '٢' تعيين رئيس يحترم الاستقلال؛ '٣' الاستقلال في الإبلاغ. غير أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية والمنظمة العالمية للملكية الفكرية ومنظمة اليونسكو، من بين هذه المجموعة، حققت أعلى درجات الاستقلال لرئيس التقييم الذي يُعيّن لمدة واحدة تتراوح بين خمس وست سنوات على التوالي، وغير قابلة للتجديد ولا يجوز له العودة إلى المنظمة. ويُنظر إلى سياسة المدة الواحدة غير القابلة للتجديد باعتبارها تمنح استقلالاً أكبر من المدة القابلة للتجديد. ويمنح رئيس المنظمة التجديد في أغلبية الحالات، ويؤدي ذلك إلى تقييد الاستقلال عندما يسعى شاغل الوظيفة إلى البقاء في المنظمة. وتتيح المدة التي تتراوح بين خمس وسبع سنوات فرصة للعمل بأقصى طاقة على مر الوقت لفهم المنظمة والتمكّن من اختيار أفضل وضع يمكن الوظيفة من دعم التغيير والتطور. ومن منظور إدارة الموارد البشرية ومن أجل تطبيق حوافز مناسبة لاجتذاب أفضل المواهب من الخارج، تلزم كحد أدنى فترة خدمة مدتها خمس سنوات للاستفادة من صندوق الأمم المتحدة للمعاشات التقاعدية. وتوصى الهيئات التشريعية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي بإعادة النظر في سياسات الفترتين غير القابلتين للتجديد والبت في تنفيذ فترة واحدة غير قابلة للتجديد تتراوح بين خمس وسبع سنوات.

٩٥- وتشمل المنظمات غير المدرجة في القوائم الواردة في الفقرتين السابقتين منظمة العمل الدولية، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز، وهي في معظمها وكالات متخصصة تتمتع بدرجات متباينة من الاستقلال الهيكلي، ويدعو ذلك إلى التساؤل عما إذا كانت الخيارات المتخذة تستند إلى تفكير عقلائي أم أنها مرهونة نوعاً ما بالولاية أو الحجم. ويوجد في منظمة العمل الدولية مكتب خارج مكتب الرئيس التنفيذي، ولكن رئيس وحدة التقييم يعمل في العادة لفترة أطول ويمكن أن يتناوب العمل داخل المنظمة. ويمكن لرئيس التقييم في منظمة الأغذية والزراعة أن يُتم فترتين غير قابلتين للتجديد، ولكنه لا يتمتع عملياً بأي استقلال في الإبلاغ. ويعمل رئيس التقييم في منظمة الصحة العالمية خارج مكتب الرئيس التنفيذي، ولكن تعيينه يسمح بالتناوب داخل المنظمة. ويعمل رئيس التقييم في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية خارج مكتب رئيس المنظمة، ولكن تفرض قيود شديدة على الاستقلال في تسلسله الإداري. ويتكامل تماماً رؤساء التقييم في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز، ومركز التجارة الدولية، والأونكتاد في وحدات الإدارة، ولا يتمتعون بأي استقلال في تسلسلهم الإداري ويعيّنون بعقود محدّدة المدة. وتوصى الهيئات التشريعية في هذه المنظمات الثماني بإعادة فحص الاستقلال الهيكلي وتعيين رئيس التقييم وتناوبه في المنظمة من أجل تعزيز استقلال الوظيفة والحفاظ عليها، مع إيلاء المراعاة الواجبة للظروف والتجارب التنظيمية في المنظمات المماثلة.

الجدول ٩

الاستقلال الهيكلي: طريقة توزيع المنظمات على أساس نظام التعيين والتناوب في المنظمة

التعيين من جانب الرئيس	التعيين من جانب الرئيس
التنفيذي، بمشاركة من هيئة	بدون مشاركة من هيئات
الإدارة و/أو آلية مستقلة أخرى	الإدارة أو الأَطـــــــراف
التعيين من جانب هيئة	الأخرى
الإدارة/الهيئة التشريعية	أو الاختيار

التعيين من جانب الرئيس التنفيذي، بمشاركة من هيئة الإدارة و/أو آلية مستقلة أخرى من آليات الموارد البشرية أو الاختيار	التعيين من جانب هيئة الإدارة/الهيئة التشريعية
الأمانة العامة للأمم المتحدة (٥) المنظمة العالمية للملكية الفكرية (٥) اليونسكو (٦) الإيكاو (٥)	مدة ولاية الرئيس محدّدة بفترة واحدة تتراوح بين خمس وسبع سنوات ولا يمكن العودة إلى المنظمة
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٤+٤) اليونيسيف (٤+٤) برنامج الأغذية العالمي (٤+٤) منظمة الأغذية والزراعة (٥+٥) صندوق الأمم المتحدة للسكان (٥+٥)	مدة ولاية الرئيس لا تزيد على فترتين ولا يمكنه العودة إلى المنظمة
اليونيدو، والإونكتاد، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأونروا، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز، والوكالة الدولية للطاقة الذرية*	التعيين لمدة محدّدة وتسري نفس القواعد المطبّقة في سائر المنظمة فيما يخص التناب داخل المنظمة

* سياسة وكالة الطاقة الذرية المنطبقة على جميع الموظفين تنص على فترة ولاية واحدة مدتها سبع سنوات والخروج من المنظمة، ولكن يسمح بالتناب داخل المنظمة مع ما يترتب عن ذلك من تأثير على الاستقلال.

** تُجري منظمة الصحة العالمية إعادة هيكلة لوظيفة التقييم في عام ٢٠١٤ ويجري وضع سياسات جديدة.

٩٦- وبازدياد تعقد التقييم ونظراً لتحسن فهمه كمهنة وكنظام له معايير محدّدة ودقة في تطبيق أساليب معقّدة، أثّرت تساؤلات عن تعليم الرؤساء وخلفيتهم كمقيّمين. وتتنوع خلفيات الرؤساء في الرّتب مد-١ ومد-٢ وف-٥. ورؤساء وظائف التقييم في وحدات الرقابة^(٥١) الذين يظلمون أيضاً رؤساء للرقابة ويشكلون نحو ٣٨ في المائة من الرؤساء في المنظمات الأربع والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة هم من مراجعي الحسابات. ومعظم رؤساء التقييمات الأخرى، ولكن ليس كلهم، معيّنون على أساس خلفيتهم في مجال التقييم. وفي بعض الحالات، اعتبرت المعرفة المؤسسية القوية ميزة هامة للتفوق في المعرفة بالتقييم. وذكّر أن خلفية التقييم لدى الرؤساء ليست بأهمية دعم الرئيس من المقيّمين. ويمكن في الوقت نفسه أن يؤدي عدم وجود طريقة نقدية واستراتيجية في الاستعلام إلى عرقلة القيادة والمصادقية.

٩٧- ومما يحد من مصادقية وظيفة التقييم وحالتها في السياق الراهن للهيكل الهرمية الجامدة في الأمم المتحدة تعيين رئيس للتقييم من الرتبة ف - ٥. وسعيّاً إلى إصلاح هذا الوضع، هناك اتجاه متزايد الآن في المنظمات الكبرى لتعيين رؤساء للتقييم من الرتبة مد-١ وما فوقها ممن حصلوا على تعليم أو اكتسبوا خبرة قوية في التقييم بالإضافة إلى المتطلبات القيادية الأخرى. وأخيراً، يبين التحليل أن المعلومات الديمغرافية عن الرؤساء تطرح الآن تساؤلات عن مدى مراعاة مبادئ الأمم المتحدة المتعلقة بالإدماج والتنوع عند اختيار الرؤساء. وينتمي خمسة وثمانون في المائة من الرؤساء إلى بلدان متقدمة، و٧٥ في المائة من الذكور.

٩٨- وسوف يؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تعزيز مصادقية وظيفة التقييم وفعاليتها. ونظراً للتفاوتات الواسعة المبيّنة أعلاه في نسق الاستقلال بين مختلف المنظمات، فإن التوصية، وإن كانت عامة، ينبغي أن تُنفذ مع إيلاء المراعاة الواجبة لمختلف أنواع المنظمات.

التوصية ٤

ينبغي للهيئات التشريعية أن توجه الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى استعراض وتنقيح السياسات القائمة بشأن تعيين رؤساء مكاتب التقييم، حسب اللزوم، من أجل تعزيز الاستقلال والتراثة والأخلاقيات والمصادقية والإدماج،

(٥١) استثناء واحد في عام ٢٠١٤: الرئيس الجديد لمكتب الرقابة في اليونسكو مقيّم محترف.

مع إيلاء المراعاة الواجبة إلى المعايير التالية:

- ينبغي تحديد مدة الولاية بفترة واحدة غير قابلة للتجديد تتراوح بين خمس وسبع سنوات مع عدم إمكانية عودة شاغل الوظيفة إلى المنظمة؛
- ينبغي أن تكون لدى رئيس التقييم مؤهلات وخبرة واسعة في التقييم تكملها خبرة في المجالات ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي والبحث الأساسي والتنفيذي وإدارة المعرفة، وينبغي أن يتحلى بصفات إدارية وقيادية متميزة.

المكون ٣

الجودة - الدقة التقنية والإدارية من أجل تعزيز المصداقية

٩٩- يوجز الجدول ١٠ أدناه جوانب القوة والضعف في المؤشرات المقيّمة لهذا المكون حسب ما هو محدد في مصفوفة النضج.

الجدول ١٠

جودة عمليات ومنتجات التقييم ومصداقيتها - جوانب القوة والتحديات

مجالات أُحرز تقدم فيها	مجالات تأخر إحراز تقدم فيها
<ul style="list-style-type: none"> ■ الضمان الداخلي لجودة التقييمات (فريق الأقران الداخلي، ومشاركة مجموعة مرجعية من وحدات البرامج؛ ومشاركة فريق استشاري من أجل المنظور الأوسع والقيمة العالمية) ■ كفاءات الموظفين: المعرفة التقنية والمهنية والإدارية والمؤسسية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تقييم خارجي مستقل لجودة التقارير والوظيفة (مثل استعراض الأقران المشترك بين فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ولجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والاستعراضات المستقلة الأخرى التي تُجرى بناءً على طلب المجالس) ■ جودة تقارير التقييم ■ التقييم الخارجي للوظيفة: استعراض الأقران الذي يجريه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم للمنظمات الصغيرة والمشاركة ■ التطوير المهني للموظفين ■ الابتكارات في أساليب التقييم وأنواعه ■ الخطوط التوجيهية والأدوات التقنية والإدارية

الاستنتاج ٩: سعت المنظمات إلى ضمان صلاحية وظيفة التقييم ودقتها من خلال مجموعة من التدابير، بما يشمل الضمان الداخلي للجودة في الوحدة، واستخدام الخبراء الخارجيين، واستخدام مجموعة مرجعية من أصحاب المصلحة الرئيسيين وكفاءات الموظفين المعززة. وبينما تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من آليات ضمان الجودة الداخلية فقد فاتها استخدام تدبيرين خارجيين متصلين اتصالاً وثيقاً بتحقيق مستوى عالٍ من التطوير في وظيفة التقييم. وهذان التدبيران هما (أ) التقييم الخارجي لجودة الوظيفة، بما يشمل تقييمها من خلال استعراض الأقران المشترك بين فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ولجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، (ب) التقييم المستقل لجودة تقارير التقييم المركزي. ولا يتاح سوى أدلة مستقلة محدودة بشأن جودة التقييمات التي تُجرىها وظائف التقييم المركزية في منظومة الأمم المتحدة. ويحد ذلك من مصداقية الوظيفة.

١٠٠- تبين من الدراسة أن وظائف التقييم في عدد كبير من المنظمات تستخدم عدداً كبيراً من التدابير لتعزيز الصلاحية والموثوقية. وتشمل آليات ضمان جودة الوحدات الداخلية في مكاتب التقييم ما يلي: استخدام الأقران في الوحدة أو المنظمات الأخرى كجزء من فريق ضمان جودة التقييم؛ واستخدام الهيئات الاستشارية الخارجية؛ واستخدام مجموعات مرجعية من أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وعقد اجتماعات عامة واجتماعات مع أصحاب المصلحة في مختلف مراحل إعداد التقرير للثبوت من صحة النتائج والاستنتاجات. ويسهم ذلك كله في تعزيز جودة تقارير التقييم ومصداقيتها وكذلك منفعتها.

١٠١- ويلي ذلك في تعزيز مصداقية وظيفة التقييم كفاءات الموظفين. ويشار إلى أن معرفتهم التقنية والمهنية والإدارية والمؤسسية والبرنامجية وتحليهم بأرفع معايير النزاهة المهنية والشخصية يكفل الاستقلال ويُعزز إجراء تقييمات متوازنة وموضوعية. ويقوم الملاك الأساسي من موظفي وحدة التقييم عموماً بدور قيادي في ضمان تطبيق مبادئ التقييم من أجل الدقة التقنية والتأكد من أن التقييم مفيد للمنظمة في نفس الوقت الذي يشرفون فيه أيضاً على سير التقييم بفعالية. ويجري الموظفون تقييمات بالاشتراك مع خبراء خارجيين/خبراء استشاريين يُتعاقد معهم لتعزيز صلاحية محتوى التقييمات في الحالات التي تغطي فيها الوحدة مجموعة واسعة من المواضيع التي يتعدّر الإلمام بها دوماً بصورة معقولة.

١٠٢- وفي حين أن الآليات الداخلية لضمان جودة (الوحدة) المبيّنة في الفقرة ١٠٠ أعلاه قوية بدرجة كبيرة فإن النظام يفتقر إلى تقييم خارجي مستقل يتسم بالمصداقية والشفافية لجودة وظيفة التقييم وتقارير التقييم على أساس أساليب محدّدة تحديداً جيداً وموضوعية ومنهجية. وأجرت ٩ منظمات تقيماً خارجياً لوظائف التقييم لديها باستخدام آليات

استعراض الأقران التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم و/أو التقييمات الخارجية التي يصدر تكليف بها من المجلس التنفيذي أو الإدارة أو من الأفرقة الثنائية.

١٠٣- وفيما يتعلق بتقييم جودة تقارير التقييم، لم تشمل الدراسة تقيماً فعلياً يتناول عملية تقييم التقارير. وفيما يتعلق بمعظم القواعد الأخرى المستخدمة في الدراسة، حلل المفتشون الجودة على أساس التقييم الخارجي القائم بشأن جودة تقارير التقييم. وأجرت ثلاث عشرة منظمة تقييمات خارجية لجودة تقاريرها. وتشير تلك التقييمات إلى أن سبعة فقط من هذه المنظمات حققت مستوى عالياً من جودة تقارير التقييم من حيث تلبية المعايير المهنية (منظمة العمل الدولية ومكتب خدمات الرقابة الداخلية واليونيدو واليونسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأغذية العالمي). وتستفيد شتى المنظمات من معايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن تقارير الجودة، كما تُطبق أيضاً معايير أخرى وتستخدم نظم قياس مختلفة. ويؤدي ذلك إلى صعوبة التفسير والتحليل المقارن.

١٠٤- وي طرح القدر المحدود من التقييم الخارجي المنهجي، والمعرفة المحدودة بجودة تقارير التقييم، وانخفاض جودة تقارير التقييم عن المستوى المنشود، بعض الشواغل الرئيسية بشأن مخرجات وقيمة وظيفة النظام ككل. ومثلما في الكثير من مجالات التقييم الأخرى، توجد تفاوتات بين المنظمات. وازداد التقييم الخارجي المنهجي لوظيفة التقييم ومنتجاته من جانب المنظمات الثنائية. وبالرغم من أهمية ذلك فإن انتشار نظم التقييم الخارجي المختلفة التي لا تستخدم جميعاً نفس المعايير أو القواعد يمكن أن يسفر عن ازدواجية الجهود وارتفاع تكاليف المعاملات وتناثر العمل.

١٠٥- وسوف يؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تعزيز مصداقية الوظيفة وسيحسن بالتالي من فعاليتها.

التوصية ٥

ينبغي للأمم العام للأمم المتحدة، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يطلب من فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم أن يتعاون في وضع نظام دقيق ومنسق لضمان جودة وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة.

المكون ٤

الفائدة - الاستخدام وأثر الاستخدام

١٠٦- تناولت الدراسة المجالات التالية الحاسمة نظرياً لتعزيز نتائج وظيفة التقييم وأثرها: (أ) الشروط الموضوعية لتعزيز الاستخدام، بما يشمل الأدوات والتقنيات والعمليات؛ (ب) تقارير الجودة؛ (ج) مشاركة أصحاب المصلحة؛ (د) الثقافة التنظيمية والقيادة؛ (هـ) مستوى وطبيعة استخدام منتجات التقييم؛ (و) الأدوار التكميلية ومسؤوليات المقيمين والمدبرين وهيئات الإدارة في تعزيز الاستخدام؛ (ز) النظم الموضوعية لتقييم أثر استخدام التقييم. وعلقت الثقافة التنظيمية والقيادة، وهما من أهم مجالات استخدام التقييم، في قسم سابق ولذلك لا يغطيها هذا القسم.

١٠٧- وتبين نتائج التقييم أن المكون الخاص بفائدة الوظيفة هو الأضعف بين كل المكونات الخمسة للوظيفة، إذ ينخفض مستواه عموماً عن المتوسط (تستثنى من ذلك المؤشرات المدرجة في العمود الأيسر من الجدول ١١ أدناه الذي يعرض المؤشرات الذي أُحرز تقدم ملحوظ فيها).

الجدول ١١

جوانب القوة والضعف المتصلة بفائدة الوظيفة

مؤشرات أُحرز تقدم فيها	مؤشرات تأخر إحراز تقدم فيها
التدابير التي تعزّز الاستخدام	استخدام التقييم (مؤشر النتائج)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الطلب ونية الاستخدام ومعايير التخطيط ذات الصلة والمستحبة للطلب ▪ مشاركة أصحاب المصلحة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مستوى الاستخدام من خلال معدلات تنفيذ التوصيات ▪ تأثير الثقافة السائدة ▪ ثقافة التقييم (الثقافة التنظيمية؛ والقيادة؛ والتحالفات في منظومة المعرفة)
الأدوات والنُظم والتدابير الموجهة نحو تحقيق تأثير مباشر	الأدوات والنُظم والتدابير الموجهة لتعزيز الاستخدام (التأثير المباشر)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حُسن التوقيت والمساهمة في عمليات صنع القرار ▪ سهولة الوصول إلى التقارير في المواقع الإلكترونية والمنصات الأخرى من أجل تحقيق الاستخدام والشفافية ▪ التقاسم داخلياً 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استراتيجية النشر والاتصال ▪ نظام تتبع التوصيات (لتنفيذ متابعة استخدام التقييم) ▪ التقاسم خارجياً ▪ أثر نظام التقييم: ▪ الرؤى والاستراتيجيات التنظيمية وكيفية دعمها من خلال التقييم ▪ مؤشرات أثر وظيفة التقييم ▪ نظام متابعة الأثر والإبلاغ

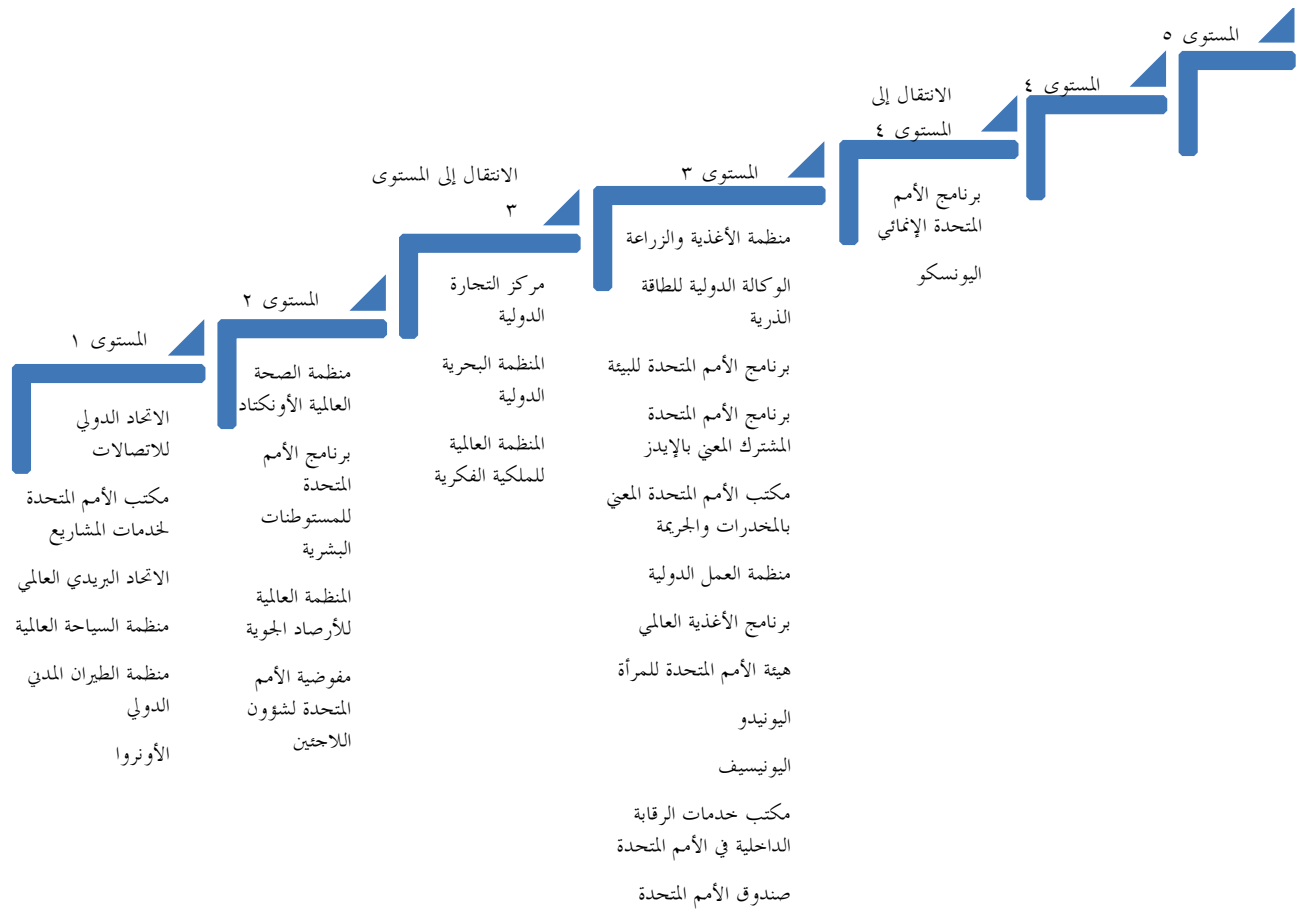
١٠٨ - ويتبين من الدرجات التي حصلت عليها المنظمات في هذا المكوّن عدم وصول أي من المنظمات إلى الحدود العليا من المقياس. وحققت منظمتان مستوى "فوق المتوسط"، و ١٥ منظمة مستوى "متوسطاً"، وتبوّأت سائر المنظمات (١١) مستوى "دون المتوسط".

الاستنتاج ١٠: يقلل الاستخدام المنهجي لأدلة التقييم في صنع القرار. ولا يتناسب ذلك مع مستوى الجهود التي بذلتها وحدات التقييم المركزية لإنشاء آليات ونُظم تقييم لتعزيز استخدام التقييم. ولا يسمح الاستخدام المحدود للتقييم بتعزيز صنع القرار القائم على الأدلة وتحسين الممارسة. ويحد ذلك بالتالي من قيمة الوظيفة. ولم تركز المنظمات على أثر استخدام التقييم. ولا تزال نُظم تسجيل الأثر وتقييمه في مهدها حيثما وجدت. وتتطلب بلورة مفهوم أثر استخدام التقييم رؤية شاملة ومتكاملة وإطاراً

استراتيجياً للوظيفة ونتائجها المتوقعة ومؤشراتها الخاصة بالأثر، وكيفية موازنة هذا الأثر مع نتائج نُظم الرقابة ونُظم إنتاج المعرفة الأخرى في المنظمة.

الشكل الخامس

أداء ٢٨ منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة من حيث الفائدة



مستوى الاستخدام والمتابعة لتقييم استخدام التقييم

١٠٩ - من الطرق الملموسة لتقييم استخدام التقييم فحص استخدام التوصيات المنبثقة عن التقييم. ويقل مستوى استخدام توصيات التقييم كثيراً عن المستوى المتوسط للأداء المتوقع. ولم يحقق مستوى عالياً من الاستخدام سوى ٢١ في المائة من المنظمات. ويعني ذلك أن أكثر من ٨٥ في المائة من التوصيات يُنفذ في غضون فترة ثلاث سنوات. وتستند هذه النتيجة إلى المعلومات المستمدة من معدلات التنفيذ في نُظم تتبع المتابعة. ويشكّل نظام تتبع المتابعة

من رصد تنفيذ التوصيات أساساً قوياً لتقييم مستوى استخدام نتائج التقييم وتوصياته أو المسائل التي تثار في التقييمات. و ٤٠ في المائة من المنظمات (١١)^(٥٢) لديها نُظم تتبع راسخة ولديها آليات جيدة للإبلاغ عن حالة استخدام التقييم.

طبيعة الاستخدام

١١٠- حددت الدراسة خمسة أنواع من استخدامات التقييمات (تركز على استخدامه كأداة). وهذه الأنواع الخمسة هي الاستخدام (أ) لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ (ب) للأغراض (البرنامجية أو الموسمية) الختامية؛ (ج) للأغراض الإنشائية - تصميم البرامج والمشاريع وتعديلها؛ (د) من جانب الشركاء الخارجيين (الشركاء الوطنيين أو الشركاء في التنمية أو الأفرقة المهنية)؛ (هـ) الاستخدام لتعزيز القيمة المضافة (وذلك على سبيل المثال من خلال تحليل التقييمات والملاحظات على الدروس المستفادة)، والمساهمة في مهنة التقييم والنهوض بمنهجيات ونهج التقييم. وتشير النتائج إلى أن التقييمات تستخدم في الأغلب لتحسين برامج المنظمة وتحقيق النتائج وتستخدم بعد ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (انظر المواد الداعمة، المرفق ٢١)^(٥٣).

الشروط الموضوعية لتعزيز استخدام التقييم

١١١- فحصت الدراسة الشروط والعناصر التي حددها مختلف المنظمات لضمان نظام تقييم يحقق أثراً كبيراً، بما في ذلك:

- التأثير على الثقافة السائدة والقيادة؛
- الطلب على استخدام النظام ونية استخدامه والتغطية التي يقدمها؛
- مجموعة محددة تحديداً جيداً ومباشرة من الأدوات والعمليات الحاسمة لتعزيز الاستخدام والأثر.

١١٢- ويبين التحليل أن أكثر آليات نظام التقييم تطوراً لتعزيز الاستخدام هي جهود جعل التغطية ذات صلة وتفي بالطلبات؛ ومشاركة أصحاب المصلحة؛ وسهولة الوصول والشفافية

(٥٢) مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، واليونسيف، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، واليونسكو، واليونيدو، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

(٥٣) انظر www.unjiu.org/en/Pages/default.aspx.

من خلال المواقع الإلكترونية وقواعد بيانات التقييم؛ وحسن توقيت إصدار تقارير التقييم. وبلغت عموماً نظم وشروط تعزيز استخدام التقييم مستوى "متوسطاً" من التطور ويجري ترسيخها مؤسسياً. غير أن ثمة الكثير مما ينبغي القيام به، لا سيما من جانب الإدارة، لتعزيز ثقافة التقييم والتعلم. وبادرت منظمة العمل الدولية بعملية مركزة ومنهجية لتعزيز الاستخدام، وينبغي توثيق ذلك وتقاسم الدروس المستفادة منه على نطاق أوسع^(٥٤).

النظم الموضوعية لتقييم أثر التقييمات لا تزال في مهدها

١١٣ - تبين أثناء تحديد نطاق الدراسة أنه بالرغم من وجود أدلة متناقلة فقد انعدم تقريباً تقييم الأثر الناشيء عن استخدام التقييم ومنتجاته في مختلف المنظمات. ولذلك قيّمت الدراسة النظم الموضوعية لتقييم الأثر. وتكشف الأدلة عن إغفال ما يلي عند وضع النظم: (أ) رؤية واستراتيجية لوظيفة التقييم تشمل إطاراً للنتائج ومجموعة شاملة من المؤشرات لوظيفة التقييم، ومواءمة إطار نتائج الوظيفة مع النتائج التنظيمية؛ (ب) نظام إلزامي وراسخ لتنفيذ التوصيات وتتبع تنفيذها؛ (ج) الإبلاغ عن حالة التنفيذ والآثار وفقاً للإطار المحدد للنتائج؛ (د) الإبلاغ عن العوامل الأخرى التي تسهم أيضاً في تأثيرات الاستخدام وأثره. ويتعين على المنظمات أن تجعل استخدام التقييم للتأثير في المساءلة والتعلم وصنع القرار، وأثر استخدام التقييمات، أولوية استراتيجية. وتتصل بذلك أيضاً التوصية بشأن الحاجة إلى تطوير منظمة متعلمة تستخدم معلومات التقييم من أجل التغيير وتطوير المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق نتائج أفضل. وينبغي أيضاً للمنظمات أن تقدم تقارير عن أثر استخدام التقييم في التقارير السنوية عن التقييم المعروضة على الهيئات التشريعية.

١١٤ - وسوف يؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تعزيز فعالية وظيفة التقييم.

التوصية ٦

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة جعل التقييم أولوية تنظيمية انطلاقاً من رؤية واضحة واستراتيجية وإطار للنتائج من أجل وظيفة التقييم، وإبلاغ هيئاتهم التشريعية بمستوى استخدام التقييم وطبيعة ذلك الاستخدام وأثره.

(٥٤) Janet Neubecker, Matthew Ripley and Craig Russon, "Building for Utilization: The Case of the International Labour Organization (ILO)" in Marlène Läubli Loud and John Mayne (eds.), *Enhancing Evaluation Use: Insights from Internal Evaluation Units* (Sage, London, 2014)

المكون ٥

الأهمية والاستعداد لدعم منظمات الأمم المتحدة والإصلاحات على نطاق المنظومة والتصدي للتغيرات والتحديات الناشئة

١١٥- يعالج هذا المكون (أ) الأهمية والكفاءة من خلال التقييم المشترك، (ب) قدرة وظيفة التقييم ووضعها الاستراتيجي لمساعدة منظومة الأمم المتحدة على التصدي للتغيرات والتحديات وما يستجد من جداول أعمال من أجل التغيير التحويلي والتنمية المستدامة سواء داخل المنظمة أو على نطاق المنظومة.

١١٦- وأثيرت في السياق الراهن للتغيرات والتحديات التي يشهدها العالم تساؤلات بشأن أهمية وظيفة التقييم في دعم منظومة الأمم المتحدة وهي على مفترق طرق التطوير^(٥٥). ومن المسائل المطروحة هيكل منظومة الأمم المتحدة المحزأ والوظيفي الذي من شأنه أن يحد من التحول نحو منظور على نطاق المنظومة لدعم جداول الأعمال الناشئة، بما في ذلك خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ من أجل التنمية المستدامة. ويحد ذلك بنفس القدر من بلورة رؤية على نطاق المنظومة للتقييم بحيث تكون متصلة بعمل التقييم وتؤثر عليه في كل منظمة على حدة. وبعبارة أخرى ستصبح وظائف التقييم المركزية المؤسسية، كحد أدنى، "نظماً فرعية" في "نظام على نطاق منظومة الأمم المتحدة". غير أن الواقع أبعد عن ذلك. ويتوقع في هذا السيناريو رؤية صلات بين وظائف التقييم المركزية تؤثر على برامج عمل كل منها وتطرح تساؤلات تتعلق مثلاً بنوع التقييم الذي يمكن أن يضيف أكبر قيمة من منظور الأمم المتحدة ككل وليس من منظور كل منظمة على حدة، والذي بدوره يؤثر في القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد بين مختلف وظائف التقييم المركزية.

١١٧- غير أن النقاش الدائر حول خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ لا يزال حتى الآن يغفل بشكل ملفت الحاجة إلى تقييم يفي بتلك المعايير. ويطغى التركيز على البيانات والإبلاغ عن البيانات كجزء من إطار المساءلة عن الإبلاغ على التفكير المكثف في تداعيات خطة التنمية المستدامة على دور التقييم، بما في ذلك الدور الحاسم للتقييم اللامركزي في دعم التقييم الإنشائي والتصحيح في منتصف المسار. ويغفل النقاش بنفس القدر أهمية النظم الوطنية في التقييم وتنمية قدرات التقييم ودور منظومة الأمم المتحدة في تعزيز تلك القدرات.

(٥٥) Bruce Jenks and Bruce Jones, "United Nations Development at a Crossroads"

١١٨- وتناولت الدراسة بالفحص والتقييم طريقة معالجة مختلف المنظمات للصلة بالطلب التنظيمي على التغطية، بما في ذلك من خلال التقييم المشترك، والتصدي أيضاً في الوقت نفسه لعدد من العوامل الهامة للتجاوب والاستعداد لدعم الإصلاحات والتغييرات في هذا الوقت.

الاستنتاج ١١: سعت وظيفة التقييم في المنظمات الأربع والعشرين التي خضعت للاستعراض إلى تنسيق ومواءمة العمل أساساً من خلال فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وإلى استخدام القواعد والإرشادات التي وضعت بصورة جماعية أساساً داخل كل منظمة على حدة. ويتعين عليها بالرغم من ذلك أن تتعاون وأن تجري أعمالاً مشتركة بين الوكالات. ومما يعرقل جهود التقييم المشترك الطابع "المجزأ والوظيفي" لمنظومة الأمم المتحدة وما يرتبط به من عمليات منفصلة متعلقة بالحوكمة والإجراءات التنفيذية والميزنة. وتشير الأدلة إلى أن البرمجة المشتركة تتيح فرصة لإجراء تقييمات مشتركة تتناول في العادة المواضيع الشاملة لعدة قطاعات، مثل الأمن الغذائي، والقضايا المتعلقة بتعميم المنظور الجنساني، والبيئة، والعمالة.

١١٩- وتبين للمفتشين أن ما يقرب من ٥٠ في المائة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لا تجري تقييمات مشتركة؛ ولا تدخل في عداد أولويات معظم المنظمات، وركزت هذه المؤسسات أكثر على وضع وظيفة التقييم في المسار السليم. وتحد أيضاً الصعوبات المتصورة في العمل المشترك أو العمل بين الوكالات من الابتكار من أجل العمل المشترك. وأجرت إحدى عشرة منظمة من المنظمات الأربع والعشرين تقييمات مشتركة. وأجري ما مجموعه ٤٤ تقييماً مشتركاً وذلك أساساً بين هذه الوكالات على امتداد السنوات الخمس الأخيرة. وتجري وكالة معيارية واحدة، وهي منظمة العمل الدولية، مهام استشارية وتنسيقية وداعمة لعمليات التقييم الجارية في الوكالات الأخرى، ويجسد ذلك شكلاً مختلفاً من أشكال العمل المشترك بين الوكالات في التقييم لدى المنظمات التي يغلب عليها الطابع المعياري. وأجرت منظمة العمل الدولية أكثر من ١٥٠ نشاطاً مشتركاً من هذا النوع خلال السنوات الخمس الأخيرة.

١٢٠- وتبرز المقابلات التي أجريت مع مجموعات المنظمات المعنية بالتقييم المشترك استمرار التزامها بإجراء تقييمات مشتركة، ولكنها سلطت الضوء أيضاً على عدد كبير من القضايا الهيكلية والعمامة التي تؤثر على التقييم المشترك والتقييم المتعدد الوكالات. ويشمل ذلك هياكل الحوكمة المنفصلة؛ والحاجة إلى تكاليف استثمارات مسبقة للشروع في تقييمات مشتركة (سواءً المالية أو الزمنية، نظراً لتكاليف المعاملات الكبيرة)؛ والحاجة إلى الدعم في الإدارة والتنسيق للسماح للوكالات بالتركيز على الجوانب الجوهرية في العمل المشترك؛

وصعوبات مزامنة دورات البرامج والميزانيات؛ والاختلافات في النهج بين المنظمات؛ والهيئات التشريعية المختلفة التي تتسلم التقرير المشترك وتناقشه؛ وعدم التيقن من مستويات تصعيد أعمال التقييم المشتركة في المنظمة أو في الهيئة المشتركة بين الوكالات؛ وضعف مشاركة الإدارة والمتابعة.

١٢١- ومن العوامل الهامة التي تيسر التقييم المشترك بين مكاتب التقييم المركزية إجراء برجة مشتركة للقضايا الشاملة لعدة قطاعات. ويتألف البرنامج المشترك من مجموعة من الأنشطة التي تؤدي في إطار خطة عمل مشتركة وميزانية متصلة بها، تشترك فيها جهتان أو أكثر من منظمات الأمم المتحدة والشركاء دون الوطنيين^(٥٦). وينطبق ذلك على المساواة بين الجنسين والأمن الغذائي وحماية سبل كسب العيش والعمل اللائق، حيث أجريت تقييمات مشتركة في هذه المجالات (انظر المواد الداعمة في المرفق ٢٦)^(٥٧). ويمكن للدروس المستفادة من تلك التقييمات المشتركة على المستوى المركزي المؤسسي أن تؤدي دوراً هاماً في الدفع قُدماً بجدول أعمال الاتساق في التقييمات.

١٢٢- وإلى جانب البرامج المشتركة، ينبغي لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية نفسه، باعتباره آلية تنسيقية، أن يزيد التقييمات المشتركة للبرامج القطرية، بما يشمل التقييمات التي تجريها الوظيفة المركزية. وتشير الأدلة إلى أن ذلك لم يتحقق حتى الآن. ولا تصب التقييمات اللامركزية على المستوى القطري عموماً في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وبالمثل، يقل أو ينعدم التنسيق بين (أ) التقييم المركزي، و(ب) تقييم إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، و(ج) تقييمات البرامج القطرية الاستراتيجية التي تجريها وحدات التقييم المركزية. ولم يتوصل المفتشون إلا إلى حالة واحدة بذلت فيها جهود من جانب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتجريب تقييم منسق من هذا النوع. وذكر أن إدارة هذا النوع من التنسيق تنطوي على صعوبة بالغة وأن نجاح تلك التقييمات المشتركة يتطلب دوراً قيادياً من الحكومة. ويوصى الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بدعم مكاتب التقييم دعماً كاملاً في المشاركة بدور نشط في التقييمات المشتركة.

الاستنتاج ١٢: تشير النتائج إلى أن وظيفة التقييم ليست قوية كما ينبغي في اتخاذ وضع استراتيجي فعال يمكنها من دعم منظومة الأمم المتحدة. ويقيم مستوى الوظائف المركزية الست الأكثر اكتمالاً بأنه "كاف" لتلبية الطلب المتزايد. وفيما يتعلق بالمنظمات

(٥٦) مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، مذكرة توجيهية بشأن البرجة المشتركة، كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.

(٥٧) انظر www.unjui.org/en/Pages/default.aspx.

الثماني عشرة المتبقية، يكمن التحدي في قدرة هذه المنظمات على اغتنام واستخدام الفرص التي يتيحها لها السياق العالمي المتطور من أجل تعزيز التعاون والابتكار والعمل بين المنظمات وبالتالي تعزيز أهميتها.

١٢٣- وفيما يلي تعليقات مفتوحة من رؤساء وحدات التقييم على المسائل المتعلقة بالانعكاسات التنظيمية وخطط المضي قدماً في المستقبل: "الأخذ بنهج استراتيجي في التفكير والتوقع؛ والتركيز على تحديد الاتجاهات الاستراتيجية؛ والمرونة في الاستجابة للتغيير؛ وأداء دور حافز بدلاً من الاقتصار على ردود الأفعال من أجل تعزيز أهمية الأمم المتحدة؛ والابتكار والمشاركة في التكيف المستمر للنهج والأساليب والأولويات، وفي تحسين وتحديد الاستجابة لإيقاع التغيير السريع؛ والمشاركة في المنصات العالمية وتعزيز الشراكات، بما يشمل الشراكات مع المراكز التحليلية ومؤسسات الفكر التي تشكل الآن القوة الدافعة لجدول أعمال المعرفة؛ والأخذ بطرق مرنة في العمل معاً".

١٢٤- وتتسم هذه الصفات، التي عبر عنها رؤساء التقييم والموظفون في كل المنظومة، بأهميتها البالغة للدور الذي يمكن لوظيفة التقييم أن تقوم به في دعم منظومة الأمم المتحدة في سعيها إلى تبوء مكانة مقارنة والسير قدماً في سياق التغيرات العالمية والطلبات على التنمية المستدامة. وفحصت هذه الصفات في الدراسة من خلال القواعد المختلفة لمصفوفة النضج. ولا تختلف بعض القواعد عن القواعد التي تحدد من الناحية التنفيذية المنظمة المتعلمة في ظل العلاقة الوثيقة القائمة بين الاثنين. ويبين الجدول ١٢ أدناه أهم أبعاد ومؤشرات مصفوفة النضج المستخدمة في تقييم مدى الأهمية والتجاوب والاستعداد في وظيفة التقييم. وتشير الأرقام الواردة في الجدول إلى متوسط الدرجات التي حصلت عليها المنظمات، ويشير ذلك إلى مستوى الاستعداد لدعم منظومة الأمم المتحدة. ويقل إجمالاً مستوى الاستعداد أو القدرة على التصدي للتغيرات والتحديات عن المتوسط. وقيمت في المتوسط وظائف التقييم في ست فقط من المنظمات بأنها مستعدة للتصدي للتحديات. وهذه المنظمات هي منظمة العمل الدولية، واليونيسيف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيدو، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي. وكشف التقييم عن أن هذه المنظمات لديها التركيز الضروري المنفتح على الخارج ولديها النية المحددة لمعالجة التغيرات العالمية والمقتضيات الناشئة. غير أن مستوى الاستعداد مستوط في عدد كبير من المنظمات، بالرغم من تركيز تلك المنظمات على تعزيز النطاق الذي تغطيه التقييمات وجودة تلك التقييمات.

الجدول ١٢

المكونات الفرعية والمؤشرات المستخدمة في تقييم الأهمية والاستعداد

المكون ٥: قدرات تعزيز الأهمية والتجاوب والقدرة على التكيف والاستعداد من أجل التغيير والتحدي (٤-٨):
(متوسط أعلى درجة ١٠)

المكونات الفرعية

البعد الاستراتيجي في التفكير والنهج وطريقة التنفيذ (متوسط الدرجة ٤,٩)

الأهمية في تغطية برامج المنظمة ومشاريعها (تخطيط التقييم والنطاق الذي يغطيه): بلورة رؤية ووضع استراتيجية للتوظيف انطلاقاً من المنظمة ومنظومة الأمم المتحدة ككل؛ والقيادة وأدوار الدول الأعضاء وفهمها وتقديرها للقيمة التي تضيفها التقييمات وأثر الاستخدام

الابتكار والقدرة على التكيف والتجديد/المرونة والتكيف (متوسط الدرجة ٥,٣)

القدرة على التكيف والتحسين والنمو باستمرار - الوظيفة الدينامية: موازنة مجموعة من الطلبات: التقييم المستمر والتكيف؛ والإسهام في النهوض بالتقييم الإنمائي، وتطوير منهجيات مناسبة صالحة لأنواع التدخلات التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة.

الاتساق والإدماج والملكية والتحالفات (متوسط الدرجة ٤,٤)

التجاوب لدعم الاتساق والإدماج والملكية والاستدامة، مع التركيز على ما يلي: (أ) التقييم اللامركزي؛ (ب) إصلاح الأمم المتحدة من أجل الاتساق، بما يشمل إجراء تقييمات مشتركة؛ (ج) المنظور الجنساني وحقوق الإنسان؛ (د) تطوير القدرات الوطنية في مجال التقييم وإقامة تحالفات مع النظم الوطنية وتعزيز الملكية.

الاستجابة للتغيرات والتحديات العالمية (متوسط الدرجة ٤,٧)

التصدي للتغيرات والتحديات العالمية في التقييم والمشاركة في المنصات العالمية وقضايا الحوكمة العالمية، بما في ذلك تقاسم المعرفة وتوجيه التغيير: تطوير المنظمة المتعلمة وثقافة التفكير المتشعب، والابتكار، والمخاطرة من أجل التحول التنظيمي؛ والمشاركة بدور استباقي في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم من أجل تحقيق الاتساق والعمل كقوة دافعة للتغيير ليس فقط في المنظمة بل وكذلك في منظومة الأمم المتحدة وعلى الصعيد العالمي

١٢٥- وبالرغم من المستوى الحالي للاستعداد، أشار مديرو التقييم والبرامج إلى اتجاه النية بوضوح كبير في الوظيفة نحو العمل باستخدام النماذج البديلة والأكثر دينامية^(٥٨):

"كعامل هام من عوامل التغيير: المشاركة في التقييمات على نطاق القطاع وفي سائر التقييمات التي تتسم بطابع استراتيجي أقوى؛ وتعزيز ترسيخ التقييم اللامركزي من أجل الدور التكاملي الذي يمكن أن يؤديه في إضافة القيمة؛ ووضع نظم مشتركة (قاعدة بيانات مشتركة للخبراء الاستشاريين الخارجيين، ونظم مشتركة لتقييم جودة التقرير، وأطر مشتركة للمخاطر)؛ والعمل معاً والحد من

(٥٨) انظر تحليل محتوى ردود رؤساء التقييم والمديرين الآخرين على السؤال المفتوح عن مصفوفة النضج.

العمل المنفرد في ترك كل منظمة تعمل بمفردها؛ والتبادل المباشر بين الأقران من المقيمين؛ وتنفيذ سياسة للتقييم على نطاق المنظومة، والتنسيق والتخطيط المشترك^(٥٩).

١٢٦- وتشير هذه الأفكار إلى بداية الأخذ بعملية دينامية، وتعكس المبادئ المنبثقة عن النقاش الدائر حول خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥^(٦٠): الترابط والتشابك؛ وتجاوز الحدود في العمل معاً؛ والقيام بما يناسب تحقيق الغرض وإضافة القيمة وتعزيز الصلات، بما يشمل القدرات الوطنية. وتُعبّر هذه الأفكار عن طريقة جديدة في العمل؛ وهي طريقة أكثر مرونة ولكنها تتطلب تعاوناً وعملاً مشتركاً بين كل الأطراف.

١٢٧- غير أن الاستجابة التي تكفل تحقيق تلك الصفات في وظيفة التقييم لا يمكن أن تكون استجابة مخصصة. وتتطلب هذه الاستجابة (أ) استراتيجية محدّدة لترتيب الأولويات؛ (ب) التعاون في مختلف الجبهات، ويتطلب ذلك تخطيط القيود عند محاولة العمل عبر المنظمات في دفع التغيير التحويلي والترابط؛ (ج) وضع نُظم لحوافز متجددة. ويلاحظ رؤساء التقييم والمدديرون أن تلك الاستجابة تتجاوز تنسيق الأنشطة والمواءمة بينها تحت راية فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. ويحتاج ذلك إلى دعم كاف - من موارد مالية وبشرية - وإلى حيز فكري يسمح بالأفكار المتشعبة وباستكشاف البدائل، فضلاً عن الالتزام وتوفير الوقت.

١٢٨- ويتيح التقييم المستقل على نطاق المنظومة للأنشطة التنفيذية من أجل التنمية المشار إليه في الفقرة ١٤ أعلاه فرصة أمام مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للتعاون مع وحدة التفتيش المشتركة المكلفة بولاية التقييم المستقل على نطاق المنظومة. وتشكّل سياسة التقييم المستقل على نطاق المنظومة إطاراً للشراكة في التقييم على نطاق المنظومة للأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، مع الاستفادة من النُظم والآليات والقدرات القائمة. وتشكّل مبادئ تقييم السياسة المتمثلة في التبعية، والاقتصاد، والكفاءة، أساساً واضحاً للتنسيق والتعاون بين كل مستويات النظام، بما في ذلك استخدام مجموعة التقييمات القائمة بفعالية. وتشمل طرائق التقييم (أ) استخدام المجموعة القائمة من المعارف المتولّدة على المستويين المركزي واللامركزي لإجراء تحليل تجميعي على نطاق المنظومة؛ (ب) التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات المركزية العاملة ضمن إطار مشترك في إجراء تقييم ينصب على موضوع يستخدم في المنظمة وعلى نطاق منظومة الأمم المتحدة.

(٥٩) ردود رؤساء وحدات التقييم والموظفين على الأسئلة المفتوحة عن أفكارهم بخصوص اتجاه التقييم في المضي قدماً في المستقبل.

(٦٠) الفريق الرفيع المستوى المعني بخطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، "شراكة عالمية جديدة: اجتثاث الفقر وتحويل الاقتصاديات من خلال التنمية المستدامة" (الأمم المتحدة، ٢٠١٣).

١٢٩- ولسياسة التقييم المستقل على نطاق المنظومة، عندما تُنفذ، دور في تعزيز التعاون والكفاءة وفي تكوين صورة أشمل لاتساق منظومة الأمم المتحدة ولفعالية الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية. ومع ذلك فقد تعثرت جهود الشروع في تجربة التقييمين بسبب الافتقار إلى التمويل، بالرغم من قرار الجمعية العامة الذي طلب تقديم دعم من خارج الميزانية^(٦١). ويمكن استخلاص دروس من نجاح مبادرة تعزيز التغذية في العمل مع مجموعة واسعة من الشركاء، بما في ذلك القطاع الخاص، لتمويل عمليات تقييم مستقلة على نطاق المنظومة.

١٣٠- وسوف يؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تعزيز الاتساق والتنسيق.

التوصية ٧

ينبغي أن يطلب الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة من مكاتب التقييم إعادة تقييم سياسات ووظيفة التقييم واستراتيجياتها وأولوياتها. وينبغي لهم تحديد وضع استراتيجي لوظيفة التقييم كل في مؤسسته لتعزيز أهميتها في تمكين منظومة الأمم المتحدة من التصدي للتغيرات والتحديات الراهنة ولتحقيق الأثر والاستدامة.

قدرة التقييم الوطنية من أجل استدامة وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة

الاستنتاج ١٣: يعود تاريخ قرارات الجمعية العامة بشأن تطوير قدرة التقييم الوطنية إلى عام ١٩٨٩. وتقرر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بقيمة تطوير تلك القدرات وتنظر إلى التحالفات مع نظم التقييم الوطنية، بما يشمل البيانات والإحصاءات، باعتبارها حاسمة ليس فقط للبلدان، بل وكذلك لتطوير وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة تطويراً مستداماً. ولا يزال المستوى الحالي للمشاركة في دعم تطوير قدرات التقييم الوطنية والجهود المبذولة في هذا الصدد، بما في ذلك تعزيز ملكية نتائج التقييم، في مراحله الأولى. وترى منظمات كثيرة أنها ليست مكلفة بولاية تطوير قدرة التقييم الوطنية. وترى منظمات أخرى أن هذه المسؤولية لا تقع على وظيفة التقييم، بل هي مسؤولية برنامجية. ولا يُدرج سوى عدد قليل للغاية من المنظمات تطوير قدرات التقييم الوطنية في سياسات التقييم. وتولي الاستراتيجيات المطبقة في مختلف وحدات التقييم أولوية لاستخدام خدمات الخبراء الاستشاريين الوطنيين في سياق التقييمات المركزية الجارية. وتستثنى من ذلك ثلاث من وحدات التقييم (في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

(٦١) القرار A/RES/68/229.

ومنظمة اليونيسيف وهيئة الأمم المتحدة للمرأة) المكلفة بتلك الولاية في سياساتها الخاصة بالتقييم، كما أن لديها رؤية واستراتيجية أو خطة، وتُجري أنشطة مخططة^(٦٢). والخلاصة أن النهج الحالي المتبع في منظومة الأمم المتحدة لا ينطلق من إطار متكامل ولا يزال في حاجة إلى الاستفادة من مفهوم تطوير القدرات والملكية الوطنية باعتباره عملية داخلية.

١٣١- لا يعود تعزيز القدرات الوطنية في مجال التقييم بفوائد على البلدان فحسب، ولكنه يشكل أيضاً عاملاً حاسماً لنجاح وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة. ويشكل ذلك الطرح العملي الذي ينطلق منه فحص الطريقة التي تنظر بها وظيفة التقييم إلى تحالفاتها مع الجهود الموجهة نحو تعزيز القدرات الوطنية في مجال التقييم. ويُدرك المفتشون تماماً النقاش الدائر حول اعتبار تطوير قدرات التقييم الوطنية جزءاً من الجهود البرنامجية التي ينبغي أن تكون مربوطة بدورة المشاريع وإدارتها، وبالتدخلات الموجهة نحو تعزيز الحوكمة وإدارة القطاع العام. وتناول تقرير وحدة التفتيش المشتركة الصادر في عام ١٩٨٢^(٦٣) مختلف الجهود البرنامجية المبذولة من وكالات الأمم المتحدة الثلاث والعشرين، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والمفوضية الأوروبية، وسلط الضوء على الإجراءات المتخذة وما قوبل من تحديات. وسوف يكون إجراء دراسة من جانب وحدة التفتيش المشتركة، في السياق الراهن، جهداً مشكوراً في تقييم التطور الذي تحققه مختلف المنظمات.

١٣٢- وتُقر وحدات البرامج بقدرتها المحدودة ولجأت إلى أوساط التقييم طلباً للدعم في تطوير قدرة التقييم الوطنية. ويُدرك المقيّمون في منظومة الأمم المتحدة الأهمية الاستراتيجية لقدرات التقييم الوطنية في تحقيق أثر وظيفة التقييم واستدامتها. ووفقاً لآراء عدد كبير من رؤساء وحدات التقييم فإن موازنة وظيفة التقييم في الأمم المتحدة مع النظم الوطنية وتطوير القدرات في هذا الصدد هام لأسباب كثيرة: (أ) المساءلة المتبادلة عن النتائج؛ (ب) إدماج نظم المعرفة المتنوعة لتعزيز الصلاحية؛ (ج) المشاركة في التخطيط والإدارة لتعزيز الاستخدام والأثر؛ (د) المشاركة لتعزيز التنسيق والتطوير المتبادل للقدرات؛ (هـ) العمل مع النظم والمؤسسات القائمة على الأرض لتعزيز كفاءة وظائف التقييم واستدامتها في الأمم المتحدة وفي البلدان، باعتبار ذلك حاسماً للغاية في السياق الراهن. ويُعبّر عن هذه الآراء من يعتبرون أنفسهم مكلفين بولاية متصلة بقدرات التقييم الوطنية ومن يشيرون إلى أنهم غير مكلفين

(٦٢) وضعت هيئة الأمم المتحدة للمرأة أيضاً في عام ٢٠١٤ استراتيجية تقييم عالمية محدّدة تتناول قدرة التقييم الوطنية والتواصل العالمي والشراكات.

(٦٣) تعاون منظومة الأمم المتحدة في تطوير قدرة الحكومات على التقييم، JIU/REP/82/12.

بمذه الولاية، ولكنهم ينظرون إلى تطوير قدرة التقييم الوطنية باعتبارها هامة من أجل فائدة وظيفة التقييم وأثرها واستدامتها في منظومة الأمم المتحدة. ولذلك لم يوجد أي اعتراض على تقييمهم على أساس جهودهم في دعم تطوير قدرات التقييم الوطنية.

١٣٣- ويشير تحليل المعلومات التي تم الإبلاغ عنها إلى زيادة في الصلة بين وظيفة التقييم المركزية والنظم الوطنية وتطوير قدرات التقييم الوطنية. ولا تؤخذ المواءمة مع النظم الوطنية في الاعتبار حالياً في ٨ منظمات. وتكشف المنظمات الست عشرة الأخرى عن درجات متفاوتة من الانخراط مع الخبراء الوطنيين والمؤسسات الوطنية. ولا تسترشد الأنشطة المنفذة في بعض المنظمات في العادة بأي استراتيجية كذلك تنسيقها بين مختلف المنظمات. وتمثل طريقة الانخراط الرئيسية في إدراج الخبراء الاستشاريين الوطنيين أو المؤسسات الوطنية في التقييمات. ويحدث ذلك في أغلبية الحالات لتعزيز مستوى ما من الملكية وما يترتب عليه من تأثيرات على استخدام التقييم وكذلك لتعزيز القدرات من خلال التعلم العملي والانخراط والمشاركة. وليس ذلك بالجهد الهين بما له من تأثيرات على التطوير المتبادل للقدرات. ولكن هناك المزيد مما ينبغي القيام به بطريقة أكثر منهجية وأقل ارتجالاً.

١٣٤- وكما جاء أعلاه، هناك منطمتان، هما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة اليونسيف، جعلتا تطوير قدرات التقييم الوطنية جزءاً لا يتجزأ من عمليات وظيفة التقييم المركزية. وفي حين أن أنشطة هاتين المنطمتين في مجال تطوير القدرات الوطنية جديدة عموماً بالثناء فإنها لم تطوّر وفقاً لإطار يُعزّز التعاون ويستفيد من القيمة النسبية والمضافة لكل منهما في دعم تطوير قدرات التقييم الوطنية. وتشكّل أيضاً مواءمة عمل الوظيفة المركزية مع عمل وحدات البرامج في كل منهما جزءاً من استراتيجية لم تظهر إلا الآن. وقامت هيئة الأمم المتحدة للمرأة منذ عهد أقرب في عام ٢٠١٤ بجعل تطوير قدرات التقييم الوطنية مجالاً استراتيجياً في استراتيجيتها العالمية الخاصة بالتقييم. وهذه الاستراتيجية العالمية جديدة بالثناء في معالجة مسألة الشراكات الأوسع مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية والمؤسسات الخاصة.

١٣٥- فما هي بعض الدروس المستفادة بشأن عوامل نجاح تطوير قدرات التقييم الوطنية؟ أهم شرط للنجاح هو القدرة على وضع الدعم لتطوير قدرات التقييم الوطنية في سياق واقع البلد واستخدام نُظم المعرفة والمساءلة المحلية^(٦٤). ويتسم هذا النهج بأهميته الحاسمة في الجهود

Sukai Prom-Jackson, "Rebirth, Restoration, Reclamation, and Responsibilities of the Evaluation (٦٤) Function of Africa", in *Evaluation matter: How can we strengthen national evaluation systems* -

الموجهة نحو استخدام الخطوط التوجيهية لتطوير قدرات التقييم الوطنية الصادرة مؤخراً عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم^(٦٥). ومن المعترف به أن نموذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي^(٦٦)، الذي يستفيد من القدرة الداخلية والدور القيادي للبلدان، يعتبر نموجياً لدعم الملكية الوطنية في تعزيز القدرات. ويحفل تقييم نجاح تلك النهج بالتحديات نظراً لأنها بطيئة وغير محدّدة وتتطلب دراسات إثنوغرافية جادة لعملية التطوير وأنواع الانحسارات فضلاً عن القفزات الكبيرة التي تحققت.

١٣٦- وتشمل الاعتبارات الهامة الأخرى في تعزيز القدرات الوطنية استخدام الآليات غير التقليدية وآليات القطاع الخاص، مثل مخططات رؤوس الأموال المجازفة التي تعمل مع كبار الخبراء القطريين والإقليميين لبناء القدرات. ومن المهم بنفس القدر العمل مع مؤسسات تطوير المعرفة الوطنية والإقليمية القائمة، مثل الجامعات، والمراكز التحليلية، ومؤسسات الفكر، بما فيها المؤسسات التي يجري تطويرها من خلال مشروع البنك الدولي للمراكز الإقليمية من أجل التعلم في مجال التقييم والنتائج. وكل هذه الاقتراحات ليست جديدة نظراً لأن وحدة التفتيش المشتركة توصي بها منذ عام ١٩٨٢.

١٣٧- ومن المسلّم به أيضاً أن النجاح في تطوير قدرات التقييم الوطنية يتطلب نموجاً أشمل يبدأ من تصميم البرامج ويستمر حتى انتهاء التنفيذ والرصد ثم التقييم. وفي هذا الصدد، في حين أن لوظائف التقييم في منظمات الأمم المتحدة دوراً رئيسياً في تعزيز القدرات فإن دور وحدات البرامج في تطوير قدرات التقييم لا يقل أهمية عن ذلك. ويشكل التقييم جزءاً من الحوكمة وإدارة القطاع العام في البلدان، وبالتالي ينبغي أن يشكل مكوناً هاماً للدعم في هذه المجالات^(٦٧).

Perspectives from around the globe, Quarterly Knowledge Publication of the African Development Bank، المجلد ٢، العدد ٣ (أيلول/سبتمبر ٢٠١٣)، الصفحات ٧٦-٨١.

(٦٥) فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، تطوير قدرات التقييم الوطنية: نصائح عملية بشأن كيفية تعزيز نظم التقييم الوطنية (٢٠١٢).

(٦٦) المؤتمرات الدولية التي عقدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول قدرات التقييم الوطنية (٢٠٠٩ و٢٠١٣).

(٦٧) انظر أيضاً تعاون منظومة الأمم المتحدة في تطوير التقييم الذي تُجريه الحكومات، الوثيقة *JIU/REP/82/12*؛ وسوكاي بروم - جاكسون، "Rebirth, Restoration, Reclamation, and Responsibilities of the Evaluation Function of Africa" in *Evaluation matter: How can we strengthen national evaluation systems - Perspectives from around the globe*, Quarterly Knowledge Publication of the African Development Bank، المجلد ٢، العدد ٣ (أيلول/سبتمبر ٢٠١٣)، الصفحات ٧٦-٨١.

١٣٨- وصدرت عدة قرارات من الأمم المتحدة تدعو إلى تطوير قدرات التقييم الوطنية، ويعود تاريخ تلك القرارات إلى عام ١٩٨٩^(٦٨). وبُذلت جهود ولكنها جهود مبشرة ونتائجها غير معروفة. والمطلوب في هذه المرحلة هو أن تبادر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بمجموعة من التدخلات المدروسة جيداً للتعاون والشراكة في تعزيز القدرات الوطنية في مجال التقييم ولتوفير الإطار الضروري وما يلزم من موارد وحوافز للقيام بذلك. وينبغي أن تكون هذه الخطوة مسبوقة بدراسة مناسبة لحالة الجهود العامة المبذولة من منظومة الأمم المتحدة لتعزيز قدرات التقييم الوطنية. ويمكن القيام بذلك تحت قيادة وحدة التفتيش المشتركة امتداداً لعملها السابق في هذا المضمار. وينبغي أن تكون الجهود المبذولة مربوطة بسنة التقييم ٢٠١٥ التي تركز على قدرة التقييم الوطنية.

١٣٩- وسوف يؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه، مع مراعاة الدروس المستفادة المذكورة أعلاه، إلى تعزيز استدامة وظيفة التقييم والتعاون معها.

التوصية ٨

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يبادر بخطوات وأن يدعم ابتكارات من أجل التعاون بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ومع الشركاء الآخرين في تعزيز القدرات الوطنية من أجل التقييم. كما يعالج مسائل المساواة والتعلم وتنمية المعرفة ذات القيمة الوطنية والعالمية على السواء.

ثالثاً - وظيفة التقييم اللامركزية

ألف - مقدمة

١٤٠- تُعرّف الفقرتان ٢٤ و ٢٥ الواردتان في المقدمة التقييم اللامركزي لأغراض هذه الدراسة. ويرد بيان ذلك تفصيلاً في المرفق الخامس. ويبين أيضاً المرفق ٢٧ الوارد في المواد الداعمة^(٦٩) الإطار المفاهيمي الملائم لتحقيق الغرض، وهو إطار يركز على ما يُعد ذا قيمة في التقييم المركزي، وبعض سماته الخاصة كوظيفة تشكل جزءاً لا يتجزأ من الإدارة.

(٦٨) قرارات الجمعية العامة ٢١١/٤٤، و٢٥٠/٥٩، و٢٠٨/٦٢ بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات للأنشطة التنفيذية من أجل التنمية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة، والقرار ٢٢٦/٦٧ بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية.

(٦٩) انظر www.unjui.org/en/Pages/default.aspx.

واستخدمت الدراسة هذا الإطار للإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية التي طرحت بشأن وظيفة التقييم اللامركزية.

- ١ - الطلب
ما هي القوى الرئيسية المحركة للطلب؟ وما الذي يميّز التركيز المتزايد والطلبات المتزايدة على وظيفة التقييم اللامركزية؟ وما مدى اتخاذ وظيفة التقييم المركزية وضعاً مناسباً يمكنها من الاستجابة لأي تركيز/طلب متزايد؟
- ٢ - الغرض والقيمة النسبية والإطار المعياري
ما هي طبيعة وظيفة التقييم اللامركزية في منظومة الأمم المتحدة؟ وما هو غرضها وما هو الدور الذي تقوم به في بنية منظومة الأمم المتحدة؟ وما هي سماتها المميّزة وإطارها المعياري ومعاييرها؟ وكيف تضيف قيمة في نظام التقييم في الأمم المتحدة؟
- ٣ - الترتيب الهيكلي
كيف صُمم هيكل التقييم اللامركزي لدعم صنع القرار على المستويات التالية: (أ) مستوى المشاريع و(ب) المستوى المؤسسي كجزء من خطة محدّدة للعمليات على مستوى الإدارات؟ وأين يقع مكان التقييم: المقار الرئيسية، أم المكاتب الإقليمية، أم المكاتب القطرية، أم الإدارات التقنية؟
- ٤ - الإطار المؤسسي ونُظم الدعم
ما هي طبيعة الإطار المؤسسي ونُظم الدعم لوظيفة التقييم اللامركزية: (أ) سياسة التقييم، والاستراتيجية، وتنفيذ السياسة؛ (ب) نُظم دعم تنفيذ السياسة، والإدارة، والتصرفات، وضمان الجودة؛ (ج) الموارد والتمويل؛ (د) الشبكات المهنية المتصلة بفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؟
- ٥ - الأداء
ما الذي يميّز أداء وظيفة التقييم اللامركزية: (أ) التركيز والتغطية؛ (ب) الاتساق والتحالفات؛ (ج) الآليات الموضوعية لتعزيز الحيادية؛ (د) جودة التقارير ونظام ضمان الجودة والكفاءات؛ (هـ) الفائدة - الشروط المحدّدة لتعزيز الاستخدام، ومستوى الاستخدام، وطبيعة الاستخدام، وتأثير الاستخدام؟
- ٦ - الأهمية والمُضي قدماً نحو اتخاذ وضع استراتيجي
ما هو مستوى الاستعداد أو القدرة على معالجة التغييرات وتلبية الطلبات الناشئة؟

باء - الإطار المؤسسي والمعياري

الاستنتاج ١٤: التقييم اللامركزي على نطاق منظومة الأمم المتحدة لا تدعمه حالياً بصورة كاملة أطرٌ مؤسسية ونُظم وسياسات محدّدة. وتُجري معظم المنظمات الثماني والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، إن لم يكن كلها، تقييمات لا مركزية، وتنقسم هذه التقييمات إلى نوعين مختلفين. وتأثر نُظم المنظمة وسياساتها وإجراءاتها الخاصة بالتقييم على التقييم اللامركزي بدرجات متفاوتة في ١١ منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. ولا ينطبق ذلك في العادة على المنظمات الأخرى.

١٤١- قبل التطرق إلى وصف النوعين أو النموذجين الخاصين بوظيفة التقييم اللامركزية، فيما يلي مذكرة مختصرة عن تطور الوظيفة. وخلال السنوات الأولى، تميّز نظام التقييم في الأمم المتحدة بميزة التقييم الذاتي الذي كانت تجريه مختلف المنظمات لدعم المشاريع والبرامج. وكانت هذه التقييمات مدفوعة إلى حد كبير بالحاجة إلى تحسين أنشطة التعاون الإنمائي في مشاريع بعينها. ومن المثير للاهتمام أن تعريف التقييم آنذاك يعكس أيضاً هذا الهدف الذي كانت تسعى الوظيفة إلى تحقيقه^(٧٠). وتمثلت الأهداف الرئيسية للتقييم آنذاك في توفير تغطية لكافة مجالات نشاط المنظمة؛ وتوفير عملية مستمرة من التغذية الاسترجاعية السريعة للبيانات عن النتائج المتكوّنة واستخدامها لتكليف الأهداف والاستراتيجية بسرعة، ولتحسين الأنشطة في المستقبل؛ وإدماج التقييم كجزء عادي من دورة الإدارة وكعملية إشراكية يمكنها زيادة التزام الموظفين ومشاركتهم، وتعزيز تطوير منظمة متعلمة^(٧١).

١٤٢- وافترض أيضاً أن التقييمات التي يطورها المديرون المسؤولون عن المشاريع ستكون على الأرجح مقبولة ويمكن اتخاذ إجراءات بشأنها. وعلاوة على ذلك، عندما تُدمج هذه التقييمات في عمليات الإدارة العادية فإنها تحد من "التكلفة المضافة" مقارنة بنظم التقييم الأكثر تعقيداً وإتقاناً.

١٤٣- وتمثلت العيوب المسلّم بها خلال تلك الفترة في جودة التقييمات التي يُجريها موظفون لا يتمتعون بأي خلفية مهنية في مجال التقييم، وما إذا كان بوسع الموظفين أن يقيموا عملهم تقيماً موضوعياً. وبذلك، في ظل ازدياد الطلب على المساءلة المصحوبة بالاستقلال، والجودة المهنية المقرونة بالطلب على التقييم لدعم اتخاذ القرارات على المستوى المؤسسي في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أصبح التقييم الذاتي الكامن (الذي يوصف الآن بالتقييم اللامركزي تمييزاً له عن التقييم المركزي) عاملاً أقل وضوحاً في البنية العامة لوظيفة التقييم. وتحول التركيز نحو وظيفة التقييم المركزية. وتبين الأدلة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ازدياد الحاجة إلى الموازنة بين الوظيفتين كجزء من نظام تكاملي يستجيب للطلب وللأولويات الناشئة في الساحة الإنمائية.

النماذج والأنماط الأولية لوظيفة التقييم اللامركزية في منظومة الأمم المتحدة

١٤٤- يكشف تحليل مختلف الأنماط الأولية للتقييم اللامركزي عن وجود ستة أشكال مختلفة. وهذه الأشكال ليست جميعاً متعارضة، وبعضها غير واضح في تحديد من تقع عليه

(٧٠) انظر قائمة مصطلحات التقييم في التقرير JIU/REP/78/5. وانظر أيضاً التقرير JIU/REP/91/6.

(٧١) التقرير الثاني عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة، JIU/REP/81/6.

المسؤولية عن الجودة عندما يكون إصدار التقرير خاضعاً لوظيفة التقييم المركزية. ويمكن النظر إلى المنظمات باعتبارها تنفذ أي اثنين من الأنماط الأُولية في آن واحد. ويتضمن المرفق الخامس (ب) تفاصيل عن ستة أنماط أولية. وهناك نمط أولي سابع يقوم فيه المانحون الذين يدعمون تمويل المشاريع بإدارة وإجراء التقييم. ولا يرد ذلك في الشكل البياني. ويمكن إجمالاً تصنيف الأنواع الستة إلى نموذجين تصفهما هذه الدراسة بأهمها: (أ) التقييم اللامركزي المخصص والتقديري؛ (ب) التقييم اللامركزي الذي يدار ضمن إطار مؤسسي يشمل تقييمات مخططة على أساس معايير محدّدة بشأن التغطية وتكلفت أطراف خارجية بإجرائه. ويرد بيان هذين النوعين أدناه.

١٤٥ - التقييم اللامركزي المخصص والتقديري. لا تزال التقييمات الذاتية التي يجريها الموظفون حسب تقديرهم كمديرين للمشاريع، رهناً بموافقة واستخدام المديرين التنفيذيين، قائمة في كل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة السبع والعشرين^(٧٢) وتشكّل جزءاً من وظيفة إدارة البرامج. وأفضل وصف يمكن أن يُطلق على هذه التقييمات هو أنها تقييمات لا مركزية مخصصة وتقديرية. ولا تسترشد هذه التقييمات عموماً بخيارات استراتيجية، ولكن المبادرة بإجرائها تُتخذ حسب تقدير الموظفين والمديرين. وتشير سياسة التقييم في بعض المنظمات إليها باعتبارها تقيماً ذاتياً، ولكنها لا تسترشد في معظم الحالات بأي إطار مؤسسي محدّد لتنفيذها. وفي بعض الحالات، يسلم بأن هذه التقييمات تشكّل جزءاً من نظام الإدارة القائمة على النتائج، ولكن بطريقة غير منهجية. ويتعدّد تقييم الأدلة المتعلقة بهذه التقييمات اللامركزية نظراً لعدم الإبلاغ عنها باتساق أو لعدم تناولها في نُظم التقييم والرقابة في المنظمة. وتمثل هذه التقييمات مجموعة واسعة من المعارف في منظومة الأمم المتحدة لدعم المنظمة في "خلق ثقافة يُنظر فيها إلى عمليات التقييم بوصفها أدوات للتعلم"^(٧٣). وتتسم هذه الثقافة القائمة على التقييم والتعلم بأهمية كبرى في تطوير منظمات الأمم المتحدة وتحقيق فعاليتها. غير أن منظومة الأمم المتحدة لم تستفد من فرصة تحسين هذه الأصول المعرفية والاستفادة منها وتمكين الموظفين المشاركين في تلك التقييمات.

١٤٦ - ويشير ما ورد من معلومات إلى ازدياد إجراء هذه التقييمات من أجل الوفاء بمتطلبات المانحين الذين يوفرون تمويلاً من خارج الميزانية لمشاريع وبرامج خاصة. وبالتالي ينصب التركيز الرئيسي على دعم المساءلة وأصبح بالتالي يختلف عن الغرض الأصلي للتقييم الإنشائي من أجل التعلم وتحسين المشاريع كما هو محدّد في الفقرة ١٤١ أعلاه. ونظراً لأهمية

(٧٢) لا يُجري مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عمليات تقييم.

(٧٣) أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة، الوثيقة JIU/REP/2011/5.

التقييم المركزي ينبغي أن يستند تعزيز هذا النظام إلى فهم راسخ للغرض من إجراءاته، ودوره، وقيمه المضافة النسبية في منظومة الأمم المتحدة؛ والمعايير التي من شأنها أن تُعزز دوره الإنشائي؛ ونُظم تعزيز المشاركة الواسعة من الموظفين (الذين ربما لا يتمتعون بالمهارات التقنية المهنية اللازمة للمقيمين المحددة في الكفاءات الأساسية التي وضعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم للمقيمين في منظمة الأمم المتحدة) وليس "تجريدتهم من مقومات التمكين"؛ وبرامج التدريب والتعلم المناسبة في مجال التقييم على نطاق منظومة الأمم المتحدة؛ واستحداث مجموعة من منهجيات التقييم الإنشائي لتلبية الحاجة إلى التحسين المستمر للمشاريع.

١٤٧- وعند دعم الترسخ المؤسسي الواسع، مما يشمل تطوير ثقافة للتقييم وتنسيق منهجيات التقييم، بادر فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في الماضي بوضع برنامج للتدريب المباشر على نطاق المنظومة لموظفي منظومة الأمم المتحدة وكذلك للشركاء. وتوقف هذا البرنامج بسبب القدرة المحدودة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. ومع ذلك يستمر تقديم تدريب واسع على التقييم في مختلف منظمات الأمم المتحدة. ويلزم توفير معلومات موحدة عن المواد التدريبية والتوجيهية المتنوعة المتعلقة بالتقييم في منظومة الأمم المتحدة وتقاسم الدروس المستفادة بشأن الممارسات السليمة. ويجب دعم ذلك التدريب الذي تقدمه هيئات منفردة وهيئات على نطاق المنظومة، مثل كلية موظفي الأمم المتحدة، بالمعرفة المتخصصة المستمدة من خبرات التقييم في منظومة الأمم المتحدة حتى يغدو التدريب مفيداً.

١٤٨- والأهم هو إدراج كل التقييمات اللامركزية والإبلاغ عنها في التقرير السنوي عن التقييم الذي تصدره المنظمة لتسليط الضوء على الأصول المعرفية في الأمم المتحدة والمشاركة الواسعة من الموظفين في بناء ثقافة التعلم والتقييم. وينبغي وضع نظام للتعاون بين منظمات الأمم المتحدة لتعزيز قدرة الموظفين على إدارة مختلف أنواع التقييم وإجراءاتها.

١٤٩- التقييم اللامركزي المصحوب بإطار مؤسسي. يلي ذلك عمليات التقييم اللامركزية التي تتأثر بالأطر المؤسسية المحددة التي توضع لها قواعد محددة ونظام حوافز واتصال لدعم الأخذ بنهج متسق واستراتيجي في التخطيط والتنفيذ والإبلاغ عن تلك التقييمات. وفيما يلي الخصائص التي تميز إطار تلك الوظائف اللامركزية، مع إيلاء المراعاة الواجبة إلى الاختلافات في النطاق بين المنظمات: (أ) تُحدّد سياسة التقييم القائمة دور وظيفة التقييم اللامركزية؛ (ب) تُدار التقييمات في مختلف الإدارات والمكاتب القطرية؛ (ج) يوجد تخطيط لتلك التقييمات؛ (د) تعمل تلك التقييمات وفق مجموعة من المعايير؛ (هـ) توجد

آليات منهجية لضمان الجودة أو مراقبتها وتعزيز الجودة؛ (و) يوجد إبلاغ عن الامتثال للسياسة ولتطوير الوظيفة. وتتفاوت تلك الوظائف في مستوى مشاركة مكتب التقييم المركزي، ولكنها تعمل في كل الحالات في إطار الإدارة التنفيذية. وتوفّر الوظيفة المركزية أنواعاً مختلفة من تعزيز الجودة و/أو مراقبة الجودة. ويرد بيان ذلك في المرفق الخامس (ب) المتعلق بنماذج وظيفة التقييم اللامركزية.

١٥٠- وهذه الأطر موضوعية، وإن تفاوتت مستوياتها، في إحدى عشرة منظمة من المنظمات الثماني والعشرين المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة (منظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة اليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونيسيف، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية)^(٧٤). واستجابت عشر منظمات (باستثناء برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز) لاستبيان وقدمت بيانات للتحليل. وتشكّل نتائج تحليل البيانات المقدّمة من ١٠ منظمات الأساس الذي تستند إليه النتائج والاستنتاجات والتوصيات التالية.

١٥١- وفي هذه المنظمات العشر، يصدر التكليف بإجراء التقييمات اللامركزية من مختلف مكاتب البرامج، بما فيها الإدارات التقنية أو إدارات البرامج، والمجموعات المواضيعية، والمكاتب الإقليمية في المقار الرئيسية، وتنفذ في المراكز الإقليمية وفي أكثر من ١٥٠ مكتباً قطرياً أو مركزاً تقنياً. وشهدت في بعض هذه المنظمات مؤخراً بعض التعزيز لوظائف التقييم اللامركزية، وتشير مجموعة ناشئة من المبادرات المتخذة من مختلف وحدات الإدارة ووحدات التقييم إلى ازدياد التركيز على التقييم اللامركزي وطرح أفكار حول القيمة التي يمكن أن يضيفها إلى المنظمات (انظر المواد الداعمة في الموقع الإلكتروني لوحدة التفتيش المشتركة)^(٧٥).

الاستنتاج ١٥: يفتقر نظام التقييم اللامركزي ككل إلى إطار معياري مناسب ومحدّد جيداً ومعايير تناسب الغرض المنشود وتُعزز الإدارة الفعالة وصنع القرار.

١٥٢- صحيح أنه يمكن تطبيق عدد كبير من قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، غير أنه لم يؤخذ في الاعتبار عند وضع تلك القواعد والمعايير غرض التقييم اللامركزي وطبيعته كجزء لا يتجزأ من الإدارة التنفيذية ونظام التقييم الإنشائي وقيّمته

(٧٤) لم تقدم المنظمة العالمية للملكية الفكرية سوى بيانات محدودة، ولكنها أدرجت في التحليل.

(٧٥) انظر www.unjju.org/en/Pages/default.aspx

المضافة النسبية كجزء من نُظم التقييم في المنظمة. ويمكن لدور تطوير القواعد، والتقييم الملائم والمعايير التي تناسب الغرض المنشود من التقييم اللامركزي، بطرق تكمل قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، أن يشكل جزءاً من عمل شبكة الأمم المتحدة الإقليمية لخبراء التقييم المعنيين بقضايا التقييم اللامركزية. وهذه الشبكة، وهي الأعرق حيث بدأ تشغيلها منذ ثماني سنوات، هي فريق الأمم المتحدة المعني بتطوير التقييم في آسيا والمحيط الهادئ. ومن شأن تعزيز الدعم والمشاركة في تلك الأفرقة المعنية بالتقييم أن يسهم بدور هام في وضع القواعد والمعايير والمنهجيات التي تناسب أغراض الوظيفة اللامركزية. وينبغي للرؤساء التنفيذيين دعم وضع إطار معياري مناسب ومعايير لوظيفة التقييم اللامركزية ومنهجيات تناسب الغرض، وينبغي لهم توفير نظام حوافز مناسب لتمكين مشاركة الموظفين على نطاق واسع في التقييم والتعلم.

جيم - السياسات، والتنفيذ والترسيخ

الاستنتاج ١٦: ساهم وضع سياسات للتقييم اللامركزي بدور هام في توجيه تطوير الوظيفة اللامركزية في ١٠ منظمات من المنظمات التي جرت دراستها في هذا المشروع. وأُخذت في هذه المنظمات تدابير كثيرة لدعم تنفيذ السياسات. ويتفاوت مستوى تنفيذ السياسات وترسيخها بين المنظمات. والمجالان الرئيسيان المفقودان في صياغة السياسات هما تعزيز الاتساق بين منظمات الأمم المتحدة والمواءمة مع النُظم الوطنية. ونتيجة لذلك، ينخفض كثيراً مستوى تطوير هذين المجالين في الوظيفة اللامركزية في المنظمات. وكما جاء في الفصول السابقة، يُعبّر هذان المجالان عن ثغرات مماثلة على مستوى التقييم المركزي.

١٥٣- وفي ٨ من المنظمات العشر التي شملتها الدراسة والتي تدعم التقييم اللامركزي، تشمل سياسة التقييم تفاصيل عن دور التقييم اللامركزي والدعم المقدم له، ولكنها محدودة في معالجة الاتساق في منظومة الأمم المتحدة والمواءمة مع النُظم والقدرات الوطنية. وفي المنظمات العشر التي جرت دراستها، يصدر تكليف بإجراء تقييمات مركزية على كافة المستويات بالرغم من تفاوت المستويات بين المنظمات، تبعاً لهيكل المنظمة ودرجة اللامركزية. ويتبين من دراسة سياسات التقييم في هذه المنظمات أنها تتضمن تفاصيل شاملة عن دور التقييم اللامركزي والدعم المقدم له. وتشمل القضايا التي تناولتها الدراسة ما يلي: (أ) أهمية التقييم اللامركزي وقيمتها المضافة ودوره وأهدافه في المنظمة؛ (ب) ترتيبات التخطيط والإدارة والتمويل للتقييم اللامركزي؛ (ج) بعض التحالفات والتآزر التي تعتبر حاسمة للكفاءة والاستدامة.

١٥٤- وفيما يلي المجالات التي لم تركز عليها سياسات التقييم المركزي: (أ) تنسيق التقييم اللامركزي واتساقه في منظمات الأمم المتحدة والصلة بين التقييمات اللامركزية التي تجرى بتكليف من المنظمة وتقييمات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ (ب) دور التقييم المركزي في دعم تطوير قدرات التقييم الوطنية. وتبين للمفتشين أن النظم القائمة تكون في أضعف حالتها في تلك المجالات، وهو ما يشهد على أهمية سياسات التقييم في تحديد ما يتم إجراؤه. وينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون أن سياسات التقييم في منظماتهم تعالج تماماً إصلاح الأمم المتحدة من أجل الاتساق، وأشكال التعاون بين المنظمات، وأنها تُعبّر أيضاً بشكل كامل عن دور وظيفة التقييم أو المجالات الأخرى الهامة ذات الأولوية من أجل فعالية الوظيفة وأثرها.

١٥٥- عند تعزيز تنفيذ السياسة، استثمرت ثمان من المنظمات العشر المشمولة بالدراسة التي لديها نُظم لا مركزية في دعم التقييم اللامركزي وذلك في معظمه من خلال إصدار التوجيهات وتوفير الدعم التقني. وعلاوة على ذلك، أجرت هذه المنظمات مجموعة واسعة من أنشطة الدعم، من أبرزها ما يلي: التوعية، والاجتماعات وحلقات العمل المنظمة، والمبادرات الخاصة لوضع أساس مؤسسي مشترك، وتنمية القدرات من خلال الأدلة، وتقييمات الجودة، والتدريب وتطوير جماعات الممارسين أو مجموعات وشبكات التعلم. وذكر أن اثنين من أكثر أشكال تنفيذ السياسات فعالية هما إشراك قيادة المنظمة وإبلاغ المجالس التنفيذية بما تحققه الوظيفة اللامركزية من تقدم، وبالتالي إبراز صورة عمل التقييم اللامركزي وقضيته من أجل صنع القرار والاعتراف المؤسسي.

١٥٦- وكان أهم ما حظي بالتقدير في دعم تنفيذ سياسات الوظائف اللامركزية دور وظيفة التقييم المركزية، لا سيما في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة اليونيسيف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. وطوّرت الوظائف في هذه المنظمات معايير ذات صلة وتوجيهات وإجراءات تنفيذية للتقييمات اللامركزية. وعلم المفتشون أيضاً بالأهمية المتزايدة لدور شبكات الأمم المتحدة الإقليمية المعنية بالتقييم. ومن الممارسات النموذجية التي يشار إليها برنامج التدريب المشترك الذي نظمه فريق الأمم المتحدة المعني بتطوير التقييم في آسيا والمحيط الهادئ الذي ساهم بدور محوري في تطوير الكفاءات الهامة لتنفيذ السياسات.

الاستنتاج ١٧: يتفاوت مدى ترسيخ سياسات التقييم ذات الصلة، ولا يوجد سوى القليل من وظائف التقييم المركزية التي وضعت استراتيجيات واضحة بشأن كيفية دعم التقييم اللامركزي أو نوع النتائج التي يمكن توقعها من حيث أداء نظام التقييم اللامركزي.

١٥٧- يتبين من الحكم الذي يصدره من يمسون بزمام قيادة التقييم اللامركزي في المنظمات العشر التي خضعت للدراسة بشأن درجة ترسيخ السياسة ذات الصلة تفاوت مستويات النجاح. واستناداً إلى تحليل البيانات المستمدة من الاستبيان المتعلق بالتقييم اللامركزي، تكشف خمس منظمات عن مستويات عالية من الترسيع في السياسات والنظم الموضوعة لتنفيذ السياسة؛ وهذه المنظمات هي منظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونيسيف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة.

١٥٨- ووضعت مجموعة من الآليات لدعم الترسيع، وتشمل هذه الآليات خطوطاً توجيهية، وأدلة، وكتيبات، وقائمة بالخبراء الاستشاريين، وقاعدة بيانات عن التقييم أو منصات للموارد، ونظم لردود المتابعة، ومواقع إلكترونية للتقييم. وتبين المنظمات في مدى دعم الترسيع من جانب تلك الآليات. ويبدو أن فائدة قائمة الخبراء الاستشاريين الحالية محدودة، ولكن يبدو أن الحاجة إليها ماسة للسبب التالي: يصدر تكليف بإجراء التقييمات على أساس استخدام خبراء استشاريين مستقلين ممن لديهم خلفيات متنوعة ومجموعات من اللغات لإجراء التقييم. وبالتالي فإن قلة عدد وأنواع المقيمين والخبراء في قوائم دعم التقييم اللامركزي الحالية مشكلة كبيرة لتراثة الوظيفة اللامركزية ومصداقيتها. ويعني أيضاً التمويل المحدود للوظيفة عدم إمكانية تحمل تكاليف بعض الخبراء الاستشاريين. ويشار إلى أنه لا يوجد عموماً الكثير من خبراء التقييم المؤهلين في سوق الخبرة الاستشارية.

١٥٩- واتخذت المنظمات مؤخراً مبادرات جديدة لدعم الترسيع. وأدخلت هيئة الأمم المتحدة للمرأة دليل التقييم الإلكتروني للمديرين وقدمت إلى مئات المقيمين في جميع أنحاء العالم تدريباً على التقييم الذي يراعي المنظور الجنساني. وطوّرت برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تدريباً على شبكة الإنترنت للموظفين والمديرين وينصب التركيز على تكوين تحالفات استراتيجية مع الوظيفة اللامركزية وكذلك مع النظم الوطنية. وتقوم منظمة اليونيسيف دوماً بدور رائد في التدريب على التقييم، وتقدم حالياً دورتين تدريبيتين إلكترونيتين ودعمت أيضاً إعداد دورة تدريبية إلكترونية يجري تنفيذها حالياً من خلال الموقع الإلكتروني لشراكات التقييم (EvalPartner). ووضعت منظمة العمل الدولية برنامجاً لاعتماد المديرين. وقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة اليونسكو وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة اليونيسيف وهيئة الأمم المتحدة للمرأة ومنظمة الصحة العالمية ابتكارات عديدة في مجال تطوير نظم ضمان الجودة أو لتتبع التنفيذ. وشرعت منظمة الطيران المدني الدولي واليونسكو والأونروا في عملية لتجميع كل التقييمات الذاتية القائمة و/أو إجراء تحليلات تجميعية. وبدأت في عام ٢٠١٣ واحدة من أكبر المبادرات على نطاق المنظمات في إطار الإصلاح التنظيمي، وهي المبادرة التي اتخذتها منظمة الصحة العالمية لتطوير الشبكة العالمية للتقييم.

١٦٠- ومن الجهود المثيرة للاهتمام ما تقوم به وظيفة التقييم المركزية في برنامج الأغذية العالمي في عام ٢٠١٤ والتي تعكف بعد سنوات من الارتباط المحدود بوظيفة التقييم اللامركزية، بتطوير نموذج لدعم الوظيفة اللامركزية من خلال نهج مبتكر في الإدارة وضمان الجودة، ويخضع فيه التقييم اللامركزي مؤقتاً لوحدة التقييم المركزية لحين وضع إطار تمكيني لا مركزي كامل للتقييم وتنمية القدرات. وتتطابق عناصر هذا النهج المزمع الذي يخضع لسيطرة التقييم اللامركزي مع النماذج المستخدمة في هيئة الأمم المتحدة للمرأة والممارسات القائمة والناشئة في منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ومنظمة اليونيدو^(٧٦). وتوجد اختلافات بين هذه المنظمات في درجة ونوع مراقبة الجودة وفي استخدام تقارير التقييم النهائية على المستوى المركزي أو اللامركزي. ويلزم إجراء المزيد من التحليل لإبراز بعض ما يستجد من أنماط التقييم اللامركزي المرهونة بالهياكل التنظيمية ومستوى التطوير والقدرات سواءً على المستوى المركزي أو اللامركزي.

١٦١- وأشارت المنظمات أيضاً إلى أن التحديات الرئيسية أمام الترسخ تشمل ما يلي: عدم كفاية التمويل، وعدم كفاية الدعم من الإدارة العليا، وضعف ثقافة التقييم، وسوء نظم الرصد وجمع البيانات وقابلية البرامج للتقييم. وينطبق بعض ذلك أيضاً على الوظيفة المركزية كما جاء أعلاه. ويسلط القسم الوارد أدناه الضوء على بعض هذه النتائج على المستوى اللامركزي.

دال - الموارد

الاستنتاج ١٨: المعلومات المتعلقة بتخصيص الميزانية أو الأسس المعيارية لتخصيص الموارد في معظم المنظمات غير محدّدة تماماً أو تفتقر إلى الشفافية. وتعتبر النفقات غير كافية وشديدة الانخفاض بالنسبة لتمويل التقييم اللامركزي في الوكالات الثنائية. وتشمل الاقتراحات المطروحة من أجل زيادة كفاءة الإدارة اتباع سبل جديدة في العمل عبر حدود المنظمات والعمل بطرق مترابطة، بما يشمل تحديد خطط التقييم ضمن إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

(٧٦) أشارت كل المنظمات الثلاث إلى أنها لم تنشئ وظائف تقييم لا مركزية؛ ومديرو المشاريع هم من يبادرون بالتقييمات التي تجرى في المواقع الميدانية ولكن المسؤولية عن إدارتها أو ضمان جودتها تقع على وظيفة التقييم في الوحدة المركزية وتتولى الوحدة المركزية إصدار التقرير، وبالتالي يعترف بأن هذا التقييم مركزي. ويلزم المزيد من الوضوح بشأن مختلف النماذج.

١٦٢- واستجابة للتساؤلات المطروحة حول تحديات تعزيز وظيفة التقييم اللامركزية، شددت سبع منظمات من بين المنظمات العشر على عدم كفاية التمويل باعتباره من بين أكبر العقبات. وتحدد سياسات التقييم في سبع منظمات طبيعة تخصيص موارد الميزانية للتقييم اللامركزي. ويمثل مصدر التمويل عموماً نسبة مئوية من ميزانية المشروع أو البرنامج في أربع منظمات. ويتعذر الحصول على معلومات عن المبالغ الفعلية المقدمة إلى التقييم اللامركزي. وقدّمت ٤ منظمات من بين المنظمات العشر معلومات عن المبالغ المحددة المخصصة للتقييمات اللامركزية. وتحتل الميزانية في المنظمات الأخرى مع الوظائف الأخرى المتصلة بالرصد والتقييم. وتنفق المنظمات في المتوسط ٣٥ ٠٠٠ دولار أمريكي على كل تقييم (تكلفة متغيرة لا تشمل وقت الموظفين) وتتراوح بين ٢٠ ٠٠٠ و ٥٥ ٠٠٠ دولار أمريكي. وفي حين أن المبالغ أعلى عموماً من المبالغ المنفقة على تقييمات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية الأوسع نطاقاً (٣٠ ٠٠٠ دولار أمريكي لكل تقييم من تقييمات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية)، فإنها منخفضة بالنسبة للنفقات التي تخصصها الوكالات المانحة الثنائية للتقييمات اللامركزية^(٧٧). ويثير ذلك تساؤلات عن جودة التقييمات.

١٦٣- وبينما يشار إلى نقص التمويل والحاجة إلى المزيد، اقترحت بعض المنظمات، على سبيل الأولوية، طرقاً جديدة لإدارة التكاليف، بما يشمل استراتيجية متكاملة لاستخدام موارد الموظفين وللعمل معاً بين المنظمات في نُظم وآليات للتوظيف.

- وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، هناك متسع من أجل تعزيز الكفاءة والجمع بين الموارد، خاصة على المستوى القطري أو عند معالجة مواضيع مشتركة؛ وتحقيق نتائج أكبر وتخطيط التقييم واتساقه؛ وبناء قدرات الخبراء معاً. ويتيح إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية فرصة للقيام بذلك عندما يُحدد له مفهوم مناسب ويخطط ضمن إطار البرنامج الواحد ومبادئ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛
- اقترحت منظمة الطيران المدني الدولي والأونروا ضرورة استخدام الخطوط التوجيهية الكثيرة الصادرة عن كل منظمة واستحداث مجموعة من الأدوات لاستخدامها بين المنظمات؛
- اقترحت منظمات أخرى ضرورة استعراض جميع نُظم ضمان الجودة ونُظم التتبع القائمة لبلورة الدروس المشتركة والخاصة بالمنظمات ووضع إطار مشترك؛

(٧٧) انظر المملكة المتحدة، إدارة التنمية الدولية وشبكة المملكة المتحدة للمعونة، "Rapid Review of Embedding Evaluation in the UK Department for International Development: Final Report" (شباط/فبراير ٢٠١٤).

- اقترح مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة أن تستخدم المنظمات اللامركزية والصغيرة مؤسسة مشتركة لإجراء كل عمليات تقييم جودة تقارير التقييم على غرار تجربة إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة؛
- اقترحت منظمات أخرى تعزيز النظم الوطنية واستخدامها والعمل في نفس الوقت على تعزيز قدراتها.

١٦٤- ومن شأن عقد منتدى بين المنظمات حول هذه المجموعة من القضايا من أجل التنسيق والتعاون بين وظائف التقييم اللامركزية، ويشارك فيه ممثلو وحدات التقييم ومديرو التقييم اللامركزي والمشرفون عليه، أن يوفر منطلقاً هاماً نحو الأخذ بزمام المبادرة في التعاون على مستوى التقييم اللامركزي. وينبغي للرؤساء التنفيذيين لمنظمات الأمم المتحدة أن يعززوا التعاون والكفاءة في تطوير وظائف التقييم اللامركزية التي تراعي جدول أعمال إصلاح الأمم المتحدة من أجل الاتساق والحد من تكاليف المعاملات وتعزيز الملكية الوطنية.

هاء - المصدقية (الحيادية والجودة) والفائدة

الحيادية

الاستنتاج ١٩: أحرز تقدم في تعزيز حيادية الوظيفة اللامركزية. ووضعت مجموعة كبيرة من النظم والآليات في ثمان منظمات من بين المنظمات العشر. وتستخدم هذه المنظمات توليفة من تسع آليات مصممة للحد من التحيز وسيطرة الإدارة ولتعزيز الشفافية والثقة لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين. ومن المهم تحقيق ذلك من أجل الوفاء بالتوقعات المترتبة على طلبات المساءلة في الوظيفة.

١٦٥- تشكل مصداقية التقييم اللامركزي أحد محاور التركيز في ظل تخطيط التقييمات وإدارتها وإجرائها داخل وحدة الإدارة والموافقة عليها والإبلاغ عنها من جانب المدير أو من خلاله، وبالتالي إمكانية القول إنها غير مستقلة. وبالنظر إلى طبيعة هيكل التقييم اللامركزي، من الطبيعي ألا يفي بمعايير الاستقلال الهيكلي أو الوظيفي. غير أن المنظمات، من أجل الحد من تحيز الإدارة في الأدلة، اتخذت مجموعة كبيرة من التدابير ووضعت الكثير من الآليات لتعزيز النزاهة والموضوعية والشفافية في التقييمات اللامركزية. وتنصب الأولوية على ما يلي: (أ) استخدام الخبراء الاستشاريين الخارجيين؛ (ب) إشراك أصحاب المصلحة؛ (ج) استخدام أفرقة إدارة التقييمات أو لجان التقييم؛ (د) تطبيق مدونات قواعد السلوك الأخلاقي والخطوط التوجيهية المتعلقة بالاستقلال السلوكي. ولعبت هذه الآليات دوراً رئيسياً في تعزيز المصدقية والشفافية والأخذ بزمام الأمور.

١٦٦- وتستخدم منظمات كثيرة الخبراء الاستشاريين الخارجيين في التقييم اللامركزي للإيجاء بأن التقييم مستقل. وفي عدد كبير من الحالات المعروفة لا تكفل هذه الآلية استقلال التقييم نظراً لأن التقرير النهائي يعتمد على المدير الذي يصدر تكليفاً بإعداد التقرير. وفي حالات كثيرة، سعت بعض المنظمات الثنائية إلى إجراء تقييمات لمشاريعها الممولة باستخدام وسائلها المستقلة الخاصة بها. ويوجد لدى بعض المنظمات حالياً مكتب مركزي لإجراء عمليات تعزيز الجودة ومراقبتها وضمان وفاء التقييم بمعايير الجودة المقررة بالاستقلال. وهذا هو النموذج الذي تُطبقه هيئة الأمم المتحدة للمرأة. وما من شك في أن التركيز على المساءلة هو ما يدفع بالجهود الكثيرة على الصعيد المركزي نحو طلب الاستقلال. ويجب أن يبدأ ضمان ملاءمة التقييم المركزي للغرض بإعادة النظر في أهمية هذه الوظيفة أولاً وقبل كل شيء في دعم إجراء التقييم التشكيلي من أجل التحسين وإجراء التصحيحات الضرورية لتحقيق النتائج في نهاية المطاف. وتحتاج منظومة الأمم المتحدة إلى النظر في ذلك عند وضع استراتيجيتها وعند تحديد أولويات دور وظيفة التقييم.

الجودة

الاستنتاج ٢٠: استثمرت ثماني منظمات من المنظمات العشر المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة في تعزيز قدرات مهارات التقييم لدعم جودة التقييمات اللامركزية. غير أن هناك المزيد مما ينبغي القيام به لتعزيز شفافية تقارير التقييم وجودتها باستخدام أساليب أكثر موضوعية وأكثر منهجية تعالج بدرجة معقولة المعايير التقنية والإدارة الفعالة.

١٦٧- من مجالات التركيز الرئيسية في تعزيز جودة التقييم اللامركزي تعيين أخصائيين متخصصين في التقييم كموظفين لتعزيز الجودة. ويوجد لدى المنظمات العشر التي جرى استعراضها أخصائيون في الرصد والتقييم داخل مقارها الرئيسية وعلى المستويين الإقليمي والقطري. وازداد عدد هؤلاء الأخصائيين في السنوات الأخيرة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة اليونيسيف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي) بالرغم مما يقال من أن العدد لا يزال غير كافٍ. ومع ذلك، يقضي هؤلاء الأخصائيون في حالات كثيرة أقل من ٢٥ في المائة من وقتهم في التقييم. ويكرس معظم وقتهم بدلاً من ذلك إلى مهام أخرى متصلة بإدارة دورة المشاريع، مثل التخطيط والرصد والاستعراضات والتقييمات الأخرى. ولئن كان من المعقول لهؤلاء الأخصائيين دعم تطوير النظم وتعزيز نظام الإدارة القائمة على النتائج والقابلية للتقييم سواء في الوظيفة اللامركزية أو اللامركزية، يطغى الإفراط في استخدامهم في هذه المجالات على استخدامهم بفعالية كأخصائيين في التقييم لتعزيز وظيفة التقييم اللامركزية وتطويرها. وفي ضوء

ما يستجد من تغييرات وطلبات على الوظيفة اللامركزية، يلزم إعادة النظر في عدد أخصائيي الرصد والتقييم واستخدامهم بفعالية لدعم التقييم اللامركزي الأساسي.

١٦٨- ومن الناحية الأخرى، يوجد لدى هيئة الأمم المتحدة للمرأة نموذج مختلف يكون فيه أخصائيو التقييم الإقليميين الذين يدعمون التقييم اللامركزي مسؤولين أمام مدير مكتب التقييم وأمام مدير المكتب الإقليمي في إطار المسؤولية المشتركة ويقومون بدور رئيسي في تعزيز جودة التقييم اللامركزي. ويتميز هذا النموذج بتركيز الأخصائيين على التقييم. ولم تُختبر بعد فعالية هذا النظام القائم على المساءلة المشتركة في هيئة الأمم المتحدة للمرأة.

الاستنتاج ٢١: تشير المعلومات المستمدة من ١٠ من المنظمات التي خضعت للدراسة إلى أن أغلبية التقييمات اللامركزية في هذه المنظمات تحسنت في المتوسط^(٧٨)، وإن كانت جودتها لا تزال أقل من المتوسط ويلزم القيام بالمزيد في تطوير النظام لتعزيز الحصول على معلومات قوية عن جودة التقييم اللامركزي على نطاق المنظومة.

١٦٩- وتجري وحدة التقييم المركزية مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تهدف إلى دعم تحسين التقييم اللامركزي. وإجمالاً فإن أهم دعم لهذه الأنشطة هو التقييمات التي تتناول جودة تقارير التقييم والتعقيبات المقدمة عن المجالات التي يتعين تحسينها، والإبلاغ عن الجودة على المستوى المؤسسي كجزء من التقارير السنوية عن التقييم.

١٧٠- وتصدر المنظمات العشر التي خضعت للاستعراض نحو ٦٤٠ تقريراً من تقارير التقييم سنوياً، وتغطي هذه التقارير آليات تقييم المخرجات والنتائج والأثر والتقييمات المعقدة وغيرها من عمليات التقييم. وأجرت سبع من المنظمات العشر المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة تقييمات متعمقة ومنهجية لجودة تقارير التقييم اللامركزية خلال السنوات الثلاث الأخيرة^(٧٩). وتشمل النظم الموضوعية مجموعة من المعايير المشتركة المربوطة بمعايير جودة تقارير التقييم التي وضعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وإن كانت متفاوتة من نواحٍ كثيرة، بما يشمل عدد مؤشرات الجودة وأنواعها، وعملية التقييم ونظم التصنيف المستخدمة.

١٧١- وبالرغم من ذلك يبين تحليل البيانات التي أبلغت عنها المنظمات الست، للأغراض التي تخدمها النظم في منظماتها، أن ما يتراوح إجمالاً بين ٥٠ و ٧٤ في المائة من التقييمات

(٧٨) تحليل التحسين يستند إلى التقارير السنوية ومجموعة مختارة من المقابلات خلال السنوات الأربع الأخيرة.

(٧٩) منظمة العمل الدولية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونسيف، ومنظمة الصحة العالمية.

التي خضعت للتقييم حققت مستويات عالية من الجودة^(٨٠). ويتناهى ذلك مع الرأي الذي أعرب عنه الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم في المنظمات الثلاث الأخرى التي بدون نظم تقييم ويعتقد فيها بأن جودة التقييمات اللامركزية فيها تقل عموماً عن المتوسط أو سيئة. وبالتالي فإن الأساس المستقر والشامل للحكم على جودة التقييم اللامركزي في منظومة الأمم المتحدة لا بد أن يتطور في كل المنظمات. وتوفر النظم القائمة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة اليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان أساساً نموذجية يمكن الاستناد إليها في التطوير. وتشمل الأساليب البديلة الأخرى المذكورة أعلاه استخدام مصدر مركزي واحد أو مؤسسة واحدة لدعم عدد من المنظمات في إجراء التقييم.

الاستخدام والمساءلة

الاستنتاج ٢٢: على غرار الوظيفة المركزية، تتميز الوظيفة اللامركزية بتجاوبها الكبير مع الطلب على المساءلة من أجل النتائج واستخدام أدلة التقييم لتحسين المشاريع والبرامج. غير أنها لم تحقق بعد الموازنة الكاملة بين الطلب على المساءلة والحاجة إلى تطوير ثقافة للتقييم والتعلم وتعزيز تقاسم التقييمات في وكالات الأمم المتحدة وبين الوكالات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية.

١٧٢- وهذا الاستنتاج نسخة طبق الأصل من الاستنتاج المتعلق بالمستوى المركزي. فقد طورت المنظمات العشر المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة مجموعة كبيرة من النظم لتعزيز الاستخدام ويمكن تصنيف هذه النظم إلى ست فئات عامة تتعامل مع ما يلي: (أ) زيادة مشاركة الموظفين والإدارة؛ (ب) تعزيز الإدماج في العملية والحوافز لتشجيع الاستخدام؛ (ج) إشراك الشركاء؛ (د) نظم تتبع المتابعة؛ (هـ) المواقع الإلكترونية؛ (و) آليات التغذية المرتدة.

١٧٣- والنظم التي يعتقد بأنها الأكثر فائدة في تعزيز الاستخدام هي النظم التي لديها موقع إلكتروني يمكن الوصول من خلاله إلى كل تقارير التقييم، ولديها خطط عمل لتنفيذ توصيات التقييم ونظم لتتبع ردود المتابعة والإدارة بما يغطي تنفيذ التوصيات، وتدرج أدلة من التقييمات اللامركزية في تقارير التقييم السنوية التي تعرض على الإدارة العليا و/أو هيئة الإدارة من أجل تعزيز الصورة، وتشرك أصحاب المصلحة على المستوى القطري في تخطيط

(٨٠) منظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونسكو، واليونيسيف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية - يتبين من الأدلة المستقاة من التقارير السنوية التي صدرت خلال السنوات الأربع الأخيرة تحسن الجودة بمرور الوقت.

التقييم وإجرائه و/أو إدارته من أجل تعزيز الإدماج والملكية، وتكفل إجراء مشاورات هادفة وإشراك الموظفين والإدارة في التقييم، وتحافظ في الوقت نفسه على الموضوعية.

١٧٤- وأنشأت خمس منظمات من بين المنظمات العشر نظماً لتتبع تنفيذ التوصيات، ويعد ذلك أداة رئيسية لتعزيز الاستخدام في هذه المنظمات. وتكشف هذه النظم عن مستويات مختلفة من تنفيذ التوصيات في المنظمات الخمس. وأبلغ عن تأثيرات مختلفة للاستخدام ومن أهمها ما يلي: تعزيز القدرة على تحديد المساءلة عن استخدام الموارد والنتائج، والحدود في القرارات المتعلقة بالبرامج، وتحسين البرامج والمشاريع، وتعزيز الشفافية وما يترتب على ذلك من تأثير على الثقة، وتعزيز الدعم المقدم من المانحين، وتيسير تعبئة الموارد.

١٧٥- وعلى غرار النتائج التي تم التوصل إليها بشأن وظيفة التقييم المركزية، تتفق المعلومات الواردة بشأن الوظيفة اللامركزية على أن تأثير الاستخدام في أغلبية المنظمات أعلى في المساءلة وفي تحسين البرامج والمشاريع، وأقل كثيراً في تطوير ثقافة للتعليم والتقييم. ويكشف التحليل عن تأثير شديد الانخفاض في تقاسم التقييمات بين وكالات الأمم المتحدة على المستوى القطري أو على المستوى الإقليمي أو عالمياً بين المناطق. ويزداد الطلب على المساءلة ويليه التركيز على تحسين البرامج والمشاريع المنفذة. ويقل الطلب على تمكين الموظفين كأخصائين في المعرفة. والمستخدمون الرئيسيون للتقييمات المركزية حسب الترتيب التنازلي للأهمية هم الحكومات المانحة ويليها مديرو المشاريع والمنفذون.

واو- الاستعداد للتغيير ومواجهة التحديات: الطلبات المتطورة والقدرات والاستعداد

الاستنتاج ٢٣: تتيح النظم القائمة الموضوعية للتقييم اللامركزي في المنظمات العشر المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة التي جرى استعراضها فرصة لتيسير الاستجابة للطلبات الناشئة عن التغييرات العالمية والمقتضيات الناشئة عن خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ بصفة خاصة. ويمكن للنظام أن يقوم بدور هام عندما تبدأ التقييمات اللامركزية في معالجة التحديات المتعلقة بالمنهجيات والأولويات والاتساق على أساس رؤية واضحة ومتسقة واستراتيجية لتجنب النهج والتدخلات المترجلة.

الاستجابة الفعالة ينبغي أن تكون استراتيجية ومتسقة ومستندة إلى قيمة مضافة

١٧٦- لاحظ المفتشون ازدياد التركيز على أهمية التقييم اللامركزي في معظم المنظمات. ويقف وراء ذلك عدة عوامل، أولها ازدياد الاعتراف بأن التراجع العام في جودة التقييمات اللامركزية يحد من قيمتها الفعالة كمصادر رئيسية للأدلة أو كركائز للتقييم المؤسسي المركزي. ويرتبط بتدني جودة التقييم تدني جودة نظم إدارة البيانات والمعلومات اللازمة لدعم التقييم. ويتطلب ذلك زيادة في تركيز نظام التقييم اللامركزي لتعزيز قدرات جمع البيانات والتحليل والرصد.

١٧٧- وثانياً، عدم وجود نماذج لأفضل الممارسات والإيقاع العالمي السريع للتطور الذي يتطلب ما يلي: (أ) الحاجة إلى تقييم مستمر وإنشائي وقائم على العمليات ينصب التركيز فيه على اختبار فرضيات ما يصلح وأسباب ذلك وكيفيته؛ (ب) أهمية المشاركة الشاملة من الموظفين في التقييم لتعزيز الشرائح الواسعة من التفكير التقييمي في المنظمة وتطوير المنظمة المتعلمة؛ (ج) الحاجة إلى اتساق وظيفة التقييم ومواءمتها بين وكالات الأمم المتحدة على الأرض وعلى كافة مستويات الوظيفة اللامركزية؛ (د) الاعتراف بأن التقييم اللامركزي في حاجة إلى مستويات كافية من الجودة والمصدقية للحد من أخطاء صنع القرار الناجمة عن التقييم، وتعزيز ثقة مختلف أصحاب المصلحة في الوظيفة اللامركزية، وهم المانحون والمديرون والحكومات ومديرو المشاريع والمنفذون.

١٧٨- وأطلقت بعض المنظمات في عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٣ عدة مبادرات تلبية لتلك الطلبات الناشئة. وأجرت بعض المنظمات دراسات استقصائية (منظمة الطيران المدني الدولي وبرنامج الأغذية العالمي) أو أجرت دراسات تجميعية (منظمة العمل الدولية واليونسكو) لمعرفة المزيد عن الحالة الراهنة والنتائج الخاصة بالوظيفة اللامركزية داخل المنظمة. ويوجد لدى منظمة الصحة العالمية واحدة من أشمل استراتيجيات تطوير الوظيفة اللامركزية على نطاق المنظمة، وترتبط هذه الاستراتيجية بالبرنامج الجاري لإصلاح اللامركزية التنظيمية.

١٧٩- ومن الملاحظات التي أبدت حاجة المنظمات الماسة إلى استخدام التكتيكات المخصصة والعمل ضمن إطار استراتيجي محدد تحديداً جيداً في معالجة تطوير وظيفة التقييم اللامركزية. ويجب بالتالي أن تأخذ في الحسبان القدرات القائمة عند البت في زيادة عبء الوظيفة اللامركزية. ويجب تحديد أولوية تطوير المنظمة المتعلمة وتكوين ثقافة التعلم بغرض إنشاء نظام حوافز مناسب. وتلافياً لمخاطر تضارب واحتلال التطوير، يتعين تقييم جميع العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة اللامركزية وينبغي وضع خطة متسقة للمضي قدماً من أجل الحد من المخاطر.

مستوى استعداد وظيفة التقييم للتصدي للتحديات والتغييرات التي تواجه منظومة الأمم المتحدة ما زال في مرحلة المهد

١٨٠- أجرى المفتشون تقييماً لمدى استعداد الوظيفة اللامركزية بالاستناد إلى مجموعة من المعايير الهامة. ويكشف التقييم اللامركزي عن جوانب القوة والضعف التالية.

جوانب القوة الرئيسية

١٨١- يجري الموظفون تقييماً موسعاً للمشاريع على نطاق المنظمة مع وجود فوارق بين المنظمات. ويشكل ذلك أساساً لتطوير المنظمة المتعلمة عندما تحشد الجهود وتعزز باستخدام منهجية مناسبة ونظام للحوافز يقدر المخاطرة والابتكار. ويوجد مستوى متوسط من المواءمة بين الوظيفة اللامركزية والنظم التحليلية الأخرى (الرصد والاستعراض والتقييم وعمليات التقييم القائمة على العمليات) للسماح بالسرعة في توفير الأدلة لعمليات صنع القرار الجارية على مستوى البرامج. وتوجد مجموعة متنامية من أخصائيي التقييم الذين يتحلون بمستوى مهني رفيع وأخصائيين معنيين بميدان التقييم اللامركزي، ويتعين توسيع هذه المجموعة تماماً ودعمها.

التحديات الرئيسية

١٨٢- لا توجد رؤية واضحة ولا استراتيجية محددة لمعالجة الاتجاهات الناشئة المحددة أعلاه، وبالتالي يغلب الارتجال على الأنشطة عندما يُشرع فيها، ولا تؤخذ في الاعتبار عموماً بشكل كامل الآثار التي تمس النظام ككل وعوامل المخاطرة.

١٨٣- ومن شأن منهجيات التعلم السريع في النظم الناشئة والتحويلية أن يتطلب إعادة إدخال التقييمات ذات القدرة الإنشائية الأكبر وغيرها من الأساليب، مثل التقييم الآني. وبالمثل، ستؤثر طبيعة تشغيل النظم والطابع غير المنظم للتطوير على الأخذ بنماذج التقييم وأساليبه غير التقليدية. ومما يؤثر بصورة حاسمة عدم وجود قواعد بيانات إحصائية موسعة ونظم معلومات سليمة. وسوف يتطلب ذلك تعزيز القدرات الإحصائية لدى منظمات الأمم المتحدة وعلى الصعيد الوطني.

١٨٤- ويزداد الطلب على الاتساق بين منظمات الأمم المتحدة. ولا يوجد سوى تقييم مشترك محدود حتى في سياق إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية الذي، كما لوحظ، لا يزال يعمل منذ ١٠ سنوات. ولا بد أن تعالج وتدار تماماً مجموعة القيود المؤسسية المحددة

في التقييم المشترك بسبب هياكل الحوكمة المنفصلة في المنظمات. وسوف يتطلب ذلك إزالة الحواجز البيروقراطية وتعزيز الترابطات باستخدام طرق استباقية بدرجة كبيرة في العمل معاً. وتعتبر كلمات أحد من أجريت مقابلات معهم عن ذلك التصميم عندما قال إن الإرادة تقهر المستحيل.

١٨٥- ويقل مستوى توحيد جميع التقييمات على المستوى القطري، وتبين السجلات وجود مجموعة كبيرة من تلك التقييمات التي ستوفر عندما تجمع قاعدة معرفية واسعة لتوجيه التنمية في البلدان. وعلى سبيل التوضيح، تشمل التقييمات التي أجريت على المستوى القطري فيما لا يقل عن ١٥٠ بلداً من البلدان التي توجد فيها عمليات للأمم المتحدة: التقييمات اللامركزية واستعراضات منتصف المدة التي تجريها كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة للبرامج الخاصة بها، فضلاً عن التقييمات التي تجريها مكاتبها الإقليمية؛ وتقييمات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية تحت إدارة المنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري؛ والتقييمات التي تجريها مكاتب التقييم المركزية على المستوى القطري؛ والتقييمات التي يجريها مختلف الشركاء للمشاريع المتصلة بهم؛ والتقييمات الأخرى، من قبيل التقييمات التي يجريها مرفق البيئة العالمية وسائر الشركاء في التنمية. وهكذا فإن مجموعة المعارف القائمة لأي بلد واحد، رغم تفاوت مستويات جودتها، كبيرة ولكنها غير متاحة مركزياً للأمم المتحدة ويتعزز وصول الحكومات والشركاء المهتمين إليها. وتمثل التقييمات التجميعية المستقلة المقترحة على نطاق المنظومة في عام ٢٠١٥ والتحليل التجميعي لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية جهداً مطلوباً بدرجة كبيرة من أجل تعظيم استخدام التقييمات على المستوى اللامركزي.

١٨٦- ولم يتحقق سوى الحد الأدنى من المواءمة داخل هذه المجموعة من التقييمات على المستوى القطري. وأبلغ المفتشون عن حالة واحدة من حالات المواءمة بين تقييم على المستوى القطري لمنغوليا أجراه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتقييم لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، واعتبرت تلك تجربة صعبة المواءمة. وتشير المقابلات التي أجريت إلى أن نجاح المواءمة يتوقف بدرجة كبيرة على إمساك الحكومات الوطنية بزمam القيادة في ضمان قيام منظومة الأمم المتحدة بالتعاون وترسيخ عملها. ولا بد للجهود الموجهة نحو تطوير القدرات الوطنية أن تأخذ في الاعتبار هذه النقطة البالغة الأهمية، بما في ذلك دور الحكومة والشركاء الوطنيين في تقييم الأثر الأطول أجلاً لعمل منظومة الأمم المتحدة.

١٨٧- وتشكل المنظمات المتعلمة التي لا تزال أقل من المستوى الكافي، وثقافة التقييم، وتقاسم المعلومات، تحدياً لا بد من أن تتصدى له الإدارة العليا، ويتطلب ذلك دوراً قيادياً سباقاً وليس دوراً يقوم على ردود الأفعال.

١٨٨- وتمثل المواءمة المحدودة مع النظم الوطنية مجالاً هاماً لا بد من معالجته ويمكن أن يستفيد من الترابطات بين المنظمات في الوقت الذي تتخذ فيه الحكومات الوطنية والمؤسسات دوراً قيادياً. وتفتقر معظم الحكومات إلى وجود مكتب مستقل خارجياً. ومن شأن دعم تطوير تلك النظم المستقلة في البلدان أن يعزز كثيراً من المصداقية في استخدام النظم الوطنية في التقييم.

١٨٩- وسوف يؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تعزيز الاتساق والتراصة في الوظيفة اللامركزية.

التوصية ٩

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة وضع الإطار المؤسسي والنظم الداعمة الضرورية لتعزيز جودة التقييم اللامركزي وقيمه المضافة والدور الذي يمكن أن يقوم به في دعم منظومة الأمم المتحدة في التصدي للتحديات الناشئة، بما يشمل التحديات المترتبة على خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، ولتعزيز الاتساق والتحالفات في التقييم داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وفيما بينها، ومع المؤسسات الوطنية.

المرفق الأول

إطار نتائج وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة

(الأرقام الواردة في الإطار تشير إلى بنود مصفوفة نضج وظيفة التقييم المركزية)

* مجالات لم تقيّم في الدراسة التي أجريت في عام ٢٠١٤. ومع ذلك فقد قيمت الدراسة مدى الاستعداد لتقييم الأثر والقيمة الشاملة للوظيفة.

المؤشرات	هرمية النتائج
<p>أهداف منظومة الأمم المتحدة التي تحققت: الأهداف الإنمائية، والإنسانية، والمعيارية، والسلام والأمن</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعزيز مصداقية منظومة الأمم المتحدة • الرقابة والحوكمة الفعالان من جانب هيئات الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين - الشركاء الوطنيين والإنمائيون • تعزيز جودة الخطط الاستراتيجية والسياسات والبرامج والمشاريع وتعزيز الإصلاح المؤسسي • تعزيز الدور القيادي لمنظومة الأمم المتحدة في المشهد العالمي (المعرفة وصنع القرار والحوكمة) 	<p>الأثر على منظومة الأمم المتحدة*</p> <p>أثر متوسط:</p> <p>أثر استخدام منتجات التقييم*</p>
<p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعزيز المساءلة عن النتائج والموارد • تعزيز التعلم والتحسين: استخدام توصيات التقييم والدروس المستفادة (٧٩) على المستوى الرفيع لتوجيه عملية صنع القرار وتحسين الاستراتيجيات والبرامج والأنشطة (٨١، ٨٢، ٨٣، ٨٤) • تعزيز المساهمة في النهوض بالتقييم الإنمائي وفي المعرفة العالمية والأثر (٤٣) • زيادة التعاون والكفاءة والمواءمة في التقييم في منظومة الأمم المتحدة 	<p>النتيجة</p> <p>استخدام التقييم على المستوى الرفيع</p>
<p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • التغطية: شاملة وذات صلة وكافية لدعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووضع السياسات والبرامج والمشاريع. (البند ٣٠) (أساسي) • تقارير تقييم ريفية الجودة وتتسم بالمصداقية (محايدة وصحيحة وموثوقة وشاملة) (٧٢) (أساسي) • منهجيات عالية الجودة للنهوض بالتقييم الإنمائي (٦٥) • تعزيز إدارة المعرفة: البحث عن التقييمات، والتجميع، والدروس المستفادة، والتقاسم داخلياً وخارجياً (٧٧، ٧٨) • المنظمة المتعلمة القوية وقدرات التقييم: تعزيز القدرات والثقافة من أجل النتائج والتعلم والتحسين وتنمية المعرفة واستخدامها (٢٣، ٢١، ٢٦، ٣٤، ٤١، ٤٣، ٥٤، ٦٥، ٦٦، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٥١) • الاستعداد والمشاركة من أجل التصدي للتحديات العالمية 	<p>النتائج:</p> <p>نواتج عالية الجودة والقدرة المؤسسية</p>

هرمية النتائج

المؤشرات

(٣٧، ٩، ٢٢، ٧، ٢٤، ٨١، ٨٦، ٢٨، ٤١، ٤٣، ٦٥، ٧٧، ٧٨، ٣٤، ٣٦، ٣٧)



المدخلات والأنشطة: النظم والعمليات والإجراءات والأدوات والآليات الرفيعة المستوى

الوظيفة الأساسية - الأنشطة والعمليات	البيئة التمكينية - الإطار التنظيمي والمؤسسي
أولاً - الأهمية والتجاوب والقدرة على التكيف والاستعداد للتغيير والتحديات	النظام المؤسسي
<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط التقييمات وإدارتها وإجرائها • إبلاغ الهيئات الرئاسية أو الإدارة • الدروس المستفادة والتوليف • الاستجابة للإصلاحات والولايات والتحديات • الاستجابة لإصلاح الأمم المتحدة، والتحديات العالمية، وتطوير القدرات الوطنية البشرية/المساواة بين الجنسين والنهوض بالتقييم الإنمائي • التحديد والتقدم • التقييم الذاتي • التقييم الخارجي واستعراض الأقران • استعراض السياسات وتحديثها 	<ul style="list-style-type: none"> • المؤسسات • الميثاق • القرارات • الولاية • المساءلة • الإطار
ثانياً - الاستقلال والحيادية والشمول	الموارد
<ul style="list-style-type: none"> • الآليات المؤسسية • الاستقلال الوظيفي • الاستقلال التقني المهني 	<ul style="list-style-type: none"> • الميزانية العادية • خارجة عن الميزانية • الرصيد البشري • الرصيد الاجتماعي
	<p>جماعات الممارسين</p> <p>فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم</p> <p>أفرقة الأمم المتحدة الإقليمية المعنية بالتقييم</p>

- الاستقلال السلوكي
 - ثالثاً - الجودة - التقنية والإدارية
 - كفاءات الموظفين
 - معايير تقارير التقييم
 - الفريق المرجعي
 - أفرقة الخبراء الاستشاريين الخارجيين
 - تدريب الموظفين والتطوير المهني
 - رابعاً - الفائدة
 - شروط وتدابير تعزيز الاستخدام
 - استجابة الإدارة ومتابعتها، ونظام التتبع
 - النشر والاتصال وإدارة المعرفة
 - تطوير الأعمال التحليلية والمنشورات
 - الثقافة التنظيمية من أجل المساءلة والتعلم
 - القيادة
 - الحوافز
 - الشبكات
 - ترتيبات الحوكمة - الأدوار والمسؤوليات
 - التشريعية
 - التنفيذية
 - التقييم
 - بنية التقييم
 - التحالفات مع نظم الرقابة/البحوث/إدارة المعرفة
-

المرفق الثاني

المكونات الرئيسية والفرعية لوظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة

ألف: الطلب على التقييم

الطلب ونية الطلب

السياق التنظيمي

• طبيعة الطلب ومستواه (أسئلة مفتوحة) [انظر أيضاً المكونين الثالث والسادس]

باء: الإمداد والتكيف والنمو

المكون: تعزيز البيئة التمكينية - الإطار التنظيمي والمؤسسي ودعم التقييم وكفائته في الاستجابة للطلب

• بنية التقييم: (مدى تنظيم إدارة التقييم وإجراءاته ومواءمته مع سائر وحدات الرقابة وإدارة المعرفة والتعلم)

• الحوكمة: (أدوار الوحدات التشريعية والتنفيذية ووحدات التقييم)

• الولاية والرؤية والاستراتيجية وسياسة التقييم

• دعم تنفيذ سياسة التقييم: (إصدار السياسة والتوجيهات بشأنها ورصدها وآليات التغذية المرتدة للتعقيب عليها)

• الموارد (القواعد ومدى الكفاية) والتمويل

• الثقافة التنظيمية من أجل النتائج، والمساءلة، والتقييم والتعلم: (إطار الإدارة القائمة على النتائج، والقيادة، وتطوير المنظمة المتعلمة، أي

دعم تعلم الموظفين باستمرار؛ واستخدام التقييم والإجراءات المنبثقة عنه، والتفكير، واستخدام الاستقصاء النقدي والتفكير المتشعب في

التنفيذ، والتدريب من أجل بلورة الفهم على كافة المستويات، ونظام للحواجز من أجل المخاطرة بالأفكار المراد اختبارها؛ والحصول على

المعلومات، وتقاسم المعرفة، وتكوين جماعات الممارسين)

المكون: تعزيز الأهمية (التغطية)، والكفاءة والقدرة على التكيف، والاستعداد للتغيير والتحديات والمضي قدماً في المستقبل

• الأهمية: في تغطية برامج المنظمة ومشاريعها (تخطيط التقييم ونطاق تغطيته)

• القدرة على التكيف والتحسين المستمر والنمو

• الاستعداد للدعم: '١' التقييم اللامركزي؛ '٢' إصلاح الأمم المتحدة؛ '٣' تطوير قدرات التقييم الوطنية؛ '٤' التحديات العالمية؛ '٥'

المنظور الجنساني وحقوق الإنسان والتنوع

• تحديد الاتجاه والأفكار حول المضي بوظيفة التقييم قدماً في المستقبل

المكون: تعزيز المصدقية: الاستقلال والحيادية والإدماج ومشاركة أصحاب المصلحة

• الاستقلال الهيكلي والسياسات المتعلقة برئيس وحدة التقييم

• الاستقلال الوظيفي - التخطيط والإدارة وتحقيق النواتج

• آليات الحيادية الذاتية: الضوابط ومشاركة أصحاب المصلحة من أجل المنظور المتوازن والحيادية

• الاستقلال المهني/التقني والزهارة

• الاستقلال السلوكي

المكون: تعزيز المصدقية: الصلاحية والموثوقية (الجودة التقنية)

• المقيّمون وفرق التقييم: جودة الموظفين والخبراء الاستشاريين

• الشروط الموضوعية لضمان الجودة والاتساق: في تطبيق المعايير

• جودة تقارير التقييم (النواتج)

جيم: - النتائج

المكون: تعزيز الفائدة والأثر المحتمل

١- الشروط الموضوعية لتعزيز الاستخدام

٢- مستوى النتائج: طبيعة الاستخدام ومستواه (النتيجة)

٣- مستوى الأثر: تأثير الاستخدام (الأثر)

المرفق الثالث

المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة من بين الصناديق
والبرامج والوكالات المتخصصة والأمانة العامة للأمم المتحدة
والكيانات الأخرى

الولايات والولاية المهيمنة (P)			المنظمة المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة	النوع
معيارية	إنسانية	إنمائية		
X (P)		X	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	الصناديق والبرامج
		X (P)	مركز التجارة الدولية	
		X (P)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	
X (P)	X	X	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	
X	X	X (P)	صندوق الأمم المتحدة للسكان	
X (P)	X	X (P)	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	
X	X (P)	X	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	
	X	X(P)	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	
X		X (P)	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	
	X (P)	X	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)	
X	X	X (P)	هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)	الوكالات المتخصصة
	X (P)	X(P)	برنامج الأغذية العالمي	
X (P)	X	X	منظمة العمل الدولية	
X (P)	X	X	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	
X (P)	X	X	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	الوكالات المتخصصة
X (P)	X	X	منظمة الصحة العالمية	
X (P)	X	X	منظمة الطيران المدني الدولي	
X (P)			المنظمة البحرية الدولية	

الولايات والولاية المهيمنة (P)			النوع
معيارية	إنسانية	إنمائية	
			المنظمة المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة
X (P)		تعاون تقني	الاتحاد الدولي للاتصالات
X (P)		تعاون تقني	الاتحاد البريدي العالمي
X(P)			المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
X (P)		X	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
X		X (P)	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)
X		X (P)	منظمة السياحة العالمية
X	X (P)	X	مكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية
		وكالة تنفيذية	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
X (P)		تعاون تقني	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
X	X	X	برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز
			الأمانة العامة للأمم المتحدة والكيانات الأخرى

المرفق الرابع (أ)

بنية وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة

المنظمات		مستويات صنع القرار	الولاية
وحدة التفتيش المشتركة		نطاق منظومة الأمم المتحدة	خارجية
السياسات (إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية)	المنظور الجنساني (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)	المستوى الفرعي لمنظومة الأمم المتحدة والمستوى المشترك بين الوكالات والمستوى المواضيعي	
إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية (فريق الأمم المتحدة القطري)	القضايا الإنسانية (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية)		
مشاركة مع الرقابة (٩)	قائمة بذاتها (١٠)	المستوى المركزي	
وحدة منفصلة	وحدة متكاملة		
الأمانة العامة للأمم المتحدة اليونسكو الأونروا والمنظمة العالمية للملكية الفكرية	المنظمة البحرية الدولية، الوكالة الدولية للطاقة الذرية، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، منظمة الطيران المدني الدولي، منظمة الصحة العالمية		
لا توجد أي وظيفة للتقييم (٤)	مشاركة مع الإدارة (التنفيذية) (٥)		
الاتحاد الدولي للاتصالات، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، الاتحاد البريدي العالمي، منظمة السياحة العالمية	مفوضية شؤون اللاجئين، برنامج الأمم المتحدة المعني بالإيدز، مركز التجارة الدولية، الأونكتاد، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية		
الوحدة اللامركزية	مستوى التنظيم	المستوى اللامركزي على مستوى الإدارة المؤسسية	داخلية
منظمات	اليونسكو، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة الصحة العالمية، اليونسيف	المكاتب الإقليمية (المقر الرئيسي) المكاتب الإقليمية (الميدانية) هيئة الأمم المتحدة للمرأة، اليونسيف	
اليونسكو، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة الصحة العالمية، برنامج الأمم المتحدة للمرأة، صندوق الأمم المتحدة للسكان، اليونسيف	اليونسكو، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة الصحة العالمية، برنامج الأمم المتحدة للمرأة، صندوق الأمم المتحدة للسكان، الأونروا والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، اليونسيف	المكتب القطري الإدارات التقنية	
اليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة العمل الدولية، وبرنامج الأغذية العالمي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، واليونسيف	اليونسكو، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة الصحة العالمية، برنامج الأمم المتحدة العالمي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، الأونروا والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، اليونسيف	إدارات البرامج	
اليونسكو، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأغذية العالمي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، واليونسيف	اليونسكو، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة الصحة العالمية، برنامج الأمم المتحدة العالمي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، الأونروا والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، اليونسيف	مديرو البرامج	
المنظمات التي لديها نظام تقييم لا مركزي يدار مؤسسياً	اليونسكو، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليونسيف، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، برنامج الأغذية العالمي، هيئة الأمم المتحدة للمرأة، صندوق الأمم المتحدة للسكان، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، الأونروا	لا مركزي	
المنظمات التي لديها نظام تقييم لا مركزي يدار بسلطة تقديرية	الأونكتاد، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، الأمانة العامة للأمم المتحدة، مركز التجارة الدولية، منظمة الأغذية والزراعة، الوكالة الدولية للطاقة الذرية، منظمة الطيران المدني الدولي، المنظمة البحرية الدولية، برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز، اليونيلو، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	مخصص تقديري تقييم ذاتي	
منظمات بدون وظيفة مركزية	الاتحاد الدولي للاتصالات، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، الاتحاد البريدي العالمي، منظمة السياحة العالمية		

المرفق الرابع (ب)

بنية وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة (تفاصيل عن الترتيب الهيكلي في الأمانة العامة للأمم المتحدة)

الولاية	المنظمات والكيانات	مستويات صنع القرار
خارجية	وحدة التفتيش المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة	على نطاق منظومة الأمم المتحدة
داخلية	مكتب خدمات الرقابة الداخلية/وظيفة التقييم المركزية (شعبة التقييم المستقلة)	على المستوى الفرعي للمنظومة
	وظائف التقييم التي تشكل جزءاً من الإدارات والمكاتب والبرامج في الأمانة العامة للأمم المتحدة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إدارات السلم والأمن: إدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون السياسية، ومكتب شؤون نزع السلاح، ومكتب شؤون الفضاء الخارجي ▪ اللجان الإقليمية: اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية لأوروبا، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ▪ مكاتب الأمم المتحدة البعيدة عن المقر الرئيسي: مكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي ▪ الشؤون الإنسانية وحقوق الإنسان: مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ▪ الدعم الإداري: المكتب التنفيذي للأمين العام، إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة شؤون السلامة والأمن، إدارة شؤون الإعلام، مكتب الشؤون القانونية ▪ أخرى: مكتب الممثل السامي لأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، ومكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا
	الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة التي لديها وظائف تقييم مركزية ولا مركزية خاصة بها تحت إشراف مكتب خدمات الرقابة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> برنامج الأمم المتحدة للبيئة منظمة العمل الدولية مركز التجارة الدولية الأونروا
	هيئة الأمم المتحدة للمرأة الأونكتاد مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة مؤئل الأمم المتحدة	

ولم تشمل الدراسة إدارات الأمانة العامة للأمم المتحدة/مكاتبها/برامجها: إدارات السلم والأمن (إدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون السياسية، ومكتب شؤون نزع السلاح، ومكتب شؤون الفضاء الخارجي): واللجان الإقليمية (اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية لأوروبا، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريب، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا): ومكاتب الأمم المتحدة البعيدة عن المقر (مكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي)؛ والشؤون الإنسانية وحقوق الإنسان (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان)؛ والدعم الإداري (المكتب التنفيذي للأمين العام، وإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة شؤون السلامة والأمن، وإدارة شؤون الإعلام، ومكتب الشؤون القانونية) ومكتب الممثل السامي المعني بأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، ومكتب المستشار الخاص لشؤون أفريقيا. وبذلك فقد فاتها تغطية السلام والأمن وكذلك الآلية المشتركة بين الوكالات لتنسيق الشؤون الإنسانية وحقوق الإنسان التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومفوضية الأمم السامية لحقوق الإنسان.

ويتولى وظيفة التقييم المركزية في هذه الإدارات شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية. وشملت الدراسة شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية كجزء من تحليل وظيفة التقييم المركزية في منظمات الأمم المتحدة.

وتوصف مختلف الإدارات والمكاتب والبرامج بأنها وظائف تقييم كامنة عندما تكون الوظيفة داخل الإدارة أو المكتب أو البرنامج. وتتسم وظيفة التقييم فيها بميكلها المختلط. وتوجد وظائف تقييم داخل البرامج تتولى تخطيط تقييماها وإجرائها حسب سلطتها التقديرية الخاصة بها. وهناك وحدات تقييم منفصلة قائمة بذاتها يعمل فيها مقيّمون مهنيون متخصصون في التقييم وحده (مثل إدارة شؤون الإعلام، وإدارة عمليات حفظ السلام) وتستجيب لطلبات الإدارة على التقييم لتوجيه عمليات الإدارة. وهناك أيضاً وحدات تقييم قائمة بذاتها مخصصة للتقييم وغيره من الوظائف (مثل إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات). وهناك وحدات أخرى ليس بها وظيفة أو قدرة مخصصة للتقييم (مثل إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة الشؤون السياسية). وأجريت مقابلات ومشاورات مع هذه الوحدات، واستخدمت معلوماها في توجيه عملية تحديد نطاق الدراسة.

وأدرجت الإدارات في الدراسة التي يجريها مكتب خدمات الرقابة الداخلية كل سنتين لقدرة التقييم في الأمانة العامة للأمم المتحدة لعام ٢٠١٠. وسعت وحدة التفتيش المشتركة إلى تجنب ازدواجية الجهود وتلافي استخدام عملية أخرى لجمع البيانات طُرحت كمصدر قلق خلال الفترة الأولى التي جرى فيها تحديد النطاق. وتأخذ وحدة التفتيش المشتركة عملاً بالاهتمام بتحليل الغرض العام لوظيفة التقييم وهيكلها وكفاءتها ومناسبتها لتحقيق الأغراض المنشودة في إدارات الأمانة العامة للأمم المتحدة ومكاتبها وبرامجها استرشاداً بهذه الدراسة الخاصة وترحّب وحدة التفتيش المشتركة بفرص التعاون في ذلك مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية/شعبة التفتيش والتقييم.

وهناك ثماني منظمات تشكل جزءاً من الأمانة العامة للأمم المتحدة وذلك لأنها تحصل على جانب من مواردها من مكتب الأمين العام. وهذه المنظمات هي هيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، والأونكتاد، ومنظمة العمل الدولية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومركز التجارة الدولية، والأونروا، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. وتخضع هذه المنظمات أيضاً لإشراف مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وأدرجت في الدراسة بصفتها جزءاً من الصناديق والبرامج أو الوكالات المتخصصة. ويوجد في هذه المنظمات ترتيبات هيكلية مختلفة، ولكنها الترتيبات المعتادة لوظيفة التقييم في الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة، وتشمل هذه الترتيبات وظيفة تقييم مركزية محددة بوضوح ووظيفة لا مركزية.

المرفق الخامس (أ)

تعريف مصطلحات مختارة من وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة:
التقييم المركزي والتقييم اللامركزي

تطورت وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة. وتبلورت أثناء هذا التطور عدة مفاهيم وأنماط وارتبطت بها مصطلحات يكتنفها الكثير من الالتباس. وتختلف المصطلحات المستخدمة في مدلولاتها أو في ظلال معانيها. ويشكل ذلك أحد التحديات التي تواجهها هذه الدراسة. وفيما يلي تعريف للمفاهيم والأنماط الرئيسية التي حددت واستخدمت في الدراسة بالنسبة للتقييم المركزي والتقييم اللامركزي، بما يشمل فكرة التقييم الذاتي. ويدعم ذلك توحيد المصطلحات المستخدمة. والباب مفتوح أمام جماعات المقيمين لإضافة مدخلاتهم إلى هذه القائمة بما يدعم تطور الوظيفة وسماها الناشئة.

وظيفة التقييم المركزية

تعتمد وظيفة التقييم المركزية في منظومة الأمم المتحدة على مكاتب التقييم التي تعمل باستقلال عن سيطرة الإدارة التنفيذية أو الوحدة البرنامجية في تخطيط التقييم وإدارته وإجرائه والإبلاغ عنه.

ويعمل مكتب التقييم المركزي في بعض المنظمات كمكتب قائم بذاته ويوجد له نوعان: '١' مكتب يعمل خارج مكتب الرئيس التنفيذي؛ '٢' ومكتب يعمل كوحدة قائمة بذاتها في مكتب الرئيس التنفيذي. وفي حالات أخرى يعمل مكتب التقييم المركزي داخل مكتب الرئيس التنفيذي كجزء لا يتجزأ من البحوث والسياسات والتخطيط الاستراتيجي (وليس كمكتب قائم بذاته). ويعمل المكتب في منظمات أخرى مع مكاتب الرقابة الأخرى داخل مكتب الرقابة في المنظمة، وهنا ينقسم مرة أخرى إلى نوعين: '١' مكتب يعمل كوحدة منفصلة في مكتب الرقابة؛ و'٢' مكتب يعمل كجزء متكامل مع وظائف الرقابة الأخرى.

والسمة المميزة للوظيفة المركزية هي إصدار تقييمات لدعم السياسة التنفيذية على المستوى المركزي العام، وصنع القرارات البرنامجية والاستراتيجية في المنظمة بالرغم من وجود وظائف مركزية كثيرة تجري تقييمات للمشاريع بدرجات متفاوتة.

وتبلغ أساساً الهيئات الحكومية الدولية والهيئات الاستشارية الرفيعة المستوى والإدارة العليا بالتغييرات على نطاق المنظمة وبالتحسينات التي تطرأ على السياسات، والبرامج العامة (القطرية والإقليمية والعالمية) والمواضيع الشاملة لعدة قطاعات، والإصلاحات المؤسسية.

وتبدي الوظائف المركزية مستويات متباينة من الاستقلال في مجمل معايير الاستقلال الهيكلي والوظيفي والإدماج والاستقلال السلوكي والمهني التقني. وتتفاوت مستويات الاستقلال بين منخفضة ومتوسطة ومرتفعة. وهذا الاستقلال ليس تلقائياً ولكنه ينطوي على وضع آلية لتحقيق الاستقلال الهيكلي والوظيفي والتقني ولتحقيق الشفافية والاستقلال السلوكي.

وتصف بعض المنظمات الوظيفة المركزية بأنها مؤسسية، وهو ما يحمل في طياته تقييمات ذات تأثير مؤسسي أوسع. وتنطبق أيضاً كلمة "مؤسسي" على التقييمات اللامركزية.

وظيفة التقييم اللامركزية

يخطط التقييم المركزي ويدار ويجرى خارج وحدة التقييم المركزية. وكان التقييم اللامركزي يشار إليه أصلاً على مر تاريخه بأنه تقييم ذاتي، ولكن هذا المصطلح ألغي بسبب وجود هذا النوع من التقييم حتى في بعض الوظائف المركزية (انظر مصطلح التقييم الذاتي أدناه).

وتدخل التقييمات اللامركزية ضمن وحدات البرامج وتكون مشتركة مع وظائف الإدارة التنفيذية المسؤولة عن تخطيط المشاريع والبرامج وتنفيذها. ويشمل ذلك المشاريع والبرامج على مستوى المكاتب التقنية والإقليمية والقطرية أو على مستوى الإدارات.

وبالتالي فإن وظيفة التقييم اللامركزية تعمل عموماً كجزء لا يتجزأ من إدارة البرامج التي تتناول التقييم والرصد وسائر الأنشطة التحليلية المتصلة بدعم صنع القرارات المتصلة في مختلف مراحل تنفيذ المشاريع والبرامج.

وتكون التقييمات اللامركزية من هذا النوع غير مستقلة هيكلياً عن سيطرة مدير البرامج في تخطيط التقييم وإدارته وإجرائه والموافقة عليه والإبلاغ عنه. وينطبق ذلك على التقييمات التي يديرها موظفو البرامج ويقومون بإجرائها حسب تقديرهم، فضلاً عن التقييمات التي يكلف خبراء استشاريون خارجيون بإجرائها أو يُتعاقد معهم على إجرائها

وتقع مسؤولية الموافقة النهائية على التقرير على مديري البرامج. ويشمل ذلك أيضاً تقييمات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

التقييمات اللامركزية غير المستقلة التي يجريها الموظفون أو التي يصدر تكليف إلى خبراء استشاريين خارجيين بإجرائها ولكنها تخضع للإدارة التنفيذية في التخطيط وفي إجرائها والإبلاغ عنها تكون غير مستقلة.

التقييمات اللامركزية المستقلة التي تخطط على المستوى اللامركزي وعلى غيره من المستويات، وتخضع لسيطرة هيئات أخرى مستقلة ذات مصداقية، وتكون الموافقة النهائية على التقرير وعلى إصداره مستقلة، تعتبر تقييمات مستقلة. غير أن مصداقيتها في تلك الظروف تتوقف على الشفافية في مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين.

التقييم الذاتي

يثير هذا المصطلح أكبر قدر من الالتباس، وقررت وحدة التفتيش المشتركة في هذه الدراسة عدم استخدام هذا المصطلح لتصنيف الوظائف. ويستخدم أساساً كصفة نعتية.

والموقف العام هو أن التقييم الذاتي ليس مستقلاً نظراً لما يلي:

١' لا تُجرىه الوحدة المركزية. ومع ذلك يقال إن بعض الوحدات المركزية ليست مستقلة عندما تخضع للمدير التنفيذي أو عندما تتميز بدرجات متفاوتة من الاستقلال إذا أخذت في الاعتبار جميع عوامل الاستقلال المحددة في مصفوفة التوضيح التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة؛

٢' لا يُجرىه خبير استشاري خارجي. ويقال إن مجرد استخدام خبير استشاري خارجي لا يضمن الاستقلال في الوقت الذي لا يزال فيه التقرير خاضعاً لسيطرة مدير البرامج. ولا يعمل الخبراء الاستشاريون الخارجيون أيضاً من خلال منظور مستقل.

ويضطلع مديرو المشاريع بالتقييم الذاتي لاستخدامهم الخاص من أجل تحسين المشاريع والبرامج؛

٣' يقال إن هذا الاهتمام الذي يحرّك المديرين يعني أن هؤلاء المديرين سيعملون بتزاهة ولن يقع منهم تلاعب في الأدلة في ظل الحاجة إلى المعرفة من أجل التحسين. وفي هذا الصدد، تكون مسألة الاستقلال غير ذات صلة ويستعاض عنها بتزاهة الإدارة والثقة فيها.

وقلما تستخدم التقييمات الذاتية في البرامج (كما تبين بعض التعاريف) لأنها تدعم أيضاً الطلبات على المساءلة عن استخدام الموارد في مختلف السياقات، لا سيما في سياق تعبئة الدعم من خارج الميزانية. ويقال إن من الأفضل استخدام كلمة التقييم الإنشائي لوصف التقييمات التي تصب مباشرة في تصميم المشاريع والبرامج وتحسينها.

وفيما يلي تعريف التقييم الذاتي القديم الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة والتعريف الأحدث الذي وضعه مكتب خدمات الرقابة الداخلية، ويُصنّف التعريفان الآن ضمن الوظيفة اللامركزية في هذه الدراسة.

التقييم الذاتي - التعريف التاريخي (نقلاً عن التقرير JIU/REP/81/6): "تقييمات تُجرى لتغطي كافة مجالات نشاط المنظمات، ... عملية مستمرة من التغذية الاسترجاعية السريعة للبيانات عن النتائج واستخدامها لتكييف الأهداف واستراتيجية التنفيذ بسرعة، ولتحسين الأنشطة في المستقبل، ... إدماج التقييم، كجزء عادي من دورة الإدارة، ... عملية إشرافية يمكنها زيادة التزام واشتراك الموظفين وتعزيز بناء ثقافة للتقييم وتعزيز تطوير منظمة متعلمة". وهذا هو ما أقدمت عليه جميع المنظمات في ثمانينات القرن الماضي.

التقييم الذاتي (قائمة مصطلحات الرقابة الرئيسية التي وضعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، الإصدار ١، نيسان/أبريل ٢٠١٣)

تقييم يضطلع به مديرو المشاريع والبرامج أساساً لاستعمالهم الشخصي. وينصب محور اهتمام التقييم الذاتي على البرنامج الفرعي ويمكن تطبيقه على جميع القطاعات، بما فيها الشؤون السياسية والقانونية والإنسانية والاقتصادية والاجتماعية؛ والإعلام والخدمات المشتركة. ويُحدّد تصميم وإدارة إجراء التقييم الذاتي، بوصفه جزءاً من عملية التنظيم، في مرحلتها التخطيطية والبرمجة، بالاقتران مع تصميم البرامج الفرعية ذات الصلة. ويتولى مديرو البرامج تطبيق نتائج التقييم بغية إدخال التعديلات اللازمة على التنفيذ، أو إعادة إدماج النتائج في عملية التخطيط والبرمجة في شكل تغييرات مقترحة على تصميم و/أو توجه البرنامج الفرعي أو المشروع المعني. وبينما لا تُقدّم أي تقارير عن نتائج التقييم الذاتي على الصعيد الحكومي الدولي فإنه يمكن استخدام الاستنتاج المستخلصة من المعلومات التحليلية المُعدة لصالح مختلف البرامج الفرعية والمشاريع الداخلة ضمن برنامج معين كمدخلات لتقييم البرنامج ككل.

أنواع التقييمات اللامركزية المشمولة بالدراسة

تُصنّف هذه الدراسة الوظيفة اللامركزية إلى نموذجين رئيسيين كما هو محدد أدناه. ويندرج تحت كل شكل من هذين الشكلين أنماط أولية عديدة ليست متنافرة بالضرورة. وترد هذه الأنماط الأولية في الصفحة التالية من المرفق الخامس (ب).

التقييم اللامركزي التقديري المخصّص

تقييم يُجرىه الموظفون والمديرون بناءً على تقديرهم بما يتواءم مع الطلب المؤسسي المحدد. وهذا التقييم ليس مربوطاً بإطار مؤسسي للإبلاغ والقرارات الاستراتيجية الأخرى على صعيد البرامج. ويتقيد بتعاريف وحدة التفتيش المشتركة وتعريف مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالرغم من إمكانية استعماله أيضاً لأغراض المساءلة كما تشهد بذلك الأدلة المتناقلة بشأن الاتجاهات الأخيرة.

التقييم اللامركزي ضمن إطار مؤسسي

نظراً لسخاء النموذج المخصص فقد استُحدث هذا النموذج لتعزيز قيمة مخططة واستراتيجية لوظيفة التقييم اللامركزية.

وهذه التقييمات هي التقييمات اللامركزية التي تتأثر بإطار مؤسسي محدد تحديداً دقيقاً ومصحوب بقواعد محددة ومزود بنظام للحوافز والاتصال من أجل دعم نهج متسق واستراتيجي في تخطيط تلك التقييمات وتنفيذها والإبلاغ عنها. ويتميز إطار تلك الوظائف اللامركزية بما يلي: '١' تُحدد سياسة التقييم القائمة دور وظيفة التقييم اللامركزية؛ '٢' تُدار التقييمات في مختلف الإدارات والمكاتب القطرية؛ '٣' يوجد تخطيط لتلك التقييمات؛ '٤' تعمل هذه التقييمات وفق مجموعة من المعايير؛ '٥' توجد آليات منهجية لضمان الجودة أو مراقبتها وتعزيز الجودة؛ '٦' تُقدّم تقارير عن الامتثال للسياسة وتطوير الوظيفة.

وتتفاوت تلك الوظائف في مستوى مشاركة مكتب التقييم المركزي، ولكنها في كل الحالات تُدار من جانب الإدارة التنفيذية التي تعمل في إطارها. وتوفّر الوظيفة المركزية أنواعاً متباينة من تعزيز الجودة و/أو مراقبة الجودة. وتتفاوت المنظمات في درجة وجود العوامل المحددة للترسيخ.

المرفق الخامس (ب)

نماذج وظيفية التقييم اللامركزية وأنماطها الأولوية في منظومة الأمم المتحدة

مختلف الأنماط الأولية ليست متعارضة. ويمكن للمنظمات تطبيق أكثر من نمط أولي في آن واحد

النموذج ١: المخصص والتقديري - جميع منظمات الأمم المتحدة تقريباً					
النموذج ٢: وضع إطار مؤسسي دقيق - مجموعة مختارة من منظمات الأمم المتحدة	النموذج ٣: النمط الأولي ١	النموذج ٤: النمط الأولي ٢	النموذج ٥: النمط الأولي ٣	النموذج ٦: النمط الأولي ٤	النموذج ٧: النمط الأولي ٥
تتولى وحدة البرامج إجراء التخطيط والإدارة	تتولى وحدة البرامج إجراء التخطيط والإدارة	تتولى وحدة البرامج إجراء التخطيط والإدارة	تتولى وحدة البرامج إجراء التخطيط والإدارة	تتولى وحدة البرامج إجراء التخطيط والإدارة	تتولى وحدة البرامج إجراء التخطيط والإدارة
الإطار المؤسسي غير محدد أو الإدارة القائمة على النتائج تُحدد هذا الإطار	الإطار المؤسسي غير محدد أو الإدارة القائمة على النتائج تُحدد هذا الإطار	الإطار المؤسسي غير محدد أو الإدارة القائمة على النتائج تُحدد هذا الإطار	الإطار المؤسسي غير محدد أو الإدارة القائمة على النتائج تُحدد هذا الإطار	الإطار المؤسسي غير محدد أو الإدارة القائمة على النتائج تُحدد هذا الإطار	الإطار المؤسسي غير محدد أو الإدارة القائمة على النتائج تُحدد هذا الإطار
يُجرى التقييم موظف (موظفون) من المشروع أو البرنامج	يُجرى التقييم موظف (موظفون) من المشروع أو البرنامج	يُجرى التقييم موظفون أو خبير استشاري خارجي يكلف بذلك	يُجرى التقييم موظفون أو خبير استشاري خارجي يكلف بذلك	يُجرى التقييم موظفون أو خبير استشاري خارجي يكلف بذلك	يُجرى التقييم خبير استشاري خارجي، ولكنه يدار من جانب الإدارة التنفيذية ووحدة البرامج
تعزيز الجودة وضمانها عملية مخصصة	تعزيز الجودة وضمانها عملية مخصصة	تعزيز الجودة والدعم والتوجيه من مكتب التقييم المركزي (سواء من خلال الأدلة أو المواد التوجيهية)	تعزيز الجودة والدعم والتوجيه من مكتب التقييم المركزي (سواء من خلال الأدلة أو المواد التوجيهية)	تعزيز الجودة والدعم والتوجيه من مكتب التقييم المركزي (سواء من خلال الأدلة أو المواد التوجيهية)	تعزيز الجودة والدعم والتوجيه من مكتب التقييم المركزي (سواء من خلال الأدلة أو المواد التوجيهية)

النموذج ١: المخصص والتقديري - جميع منظمات الأمم المتحدة تقريباً					
النموذج ٢: وضع إطار مؤسسي دقيق - مجموعة مختارة من منظمات الأمم المتحدة					
النموذج الأولي ١:	النموذج الأولي ٢:	النموذج الأولي ٣:	النموذج الأولي ٤:	النموذج الأولي ٥:	النموذج الأولي ٦:
المدير التنفيذي يتولى إصدار الموافقة النهائية والتصريح بإصدار التقرير	الإدارة التنفيذية تتولى الموافقة النهائية والتصريح بإصدار التقرير	الإدارة التنفيذية تتولى الموافقة النهائية وإصدار التقرير	مكتب التقييم المركزي يتولى الموافقة والتصريح وإصدار التقرير بعد التثبيت أو التحقق من جودة كل تقرير أو من خلال آلية أخرى لمراقبة الجودة	الإدارة التنفيذية مسؤولة عن الموافقة النهائية وإصدار التقرير. وتتولى وحدة التقييم المركزية تقييم جودة التقرير لأغراض الإبلاغ المؤسسي من أجل دعم صنع السياسات	مكتب التقييم المركزي يتولى الموافقة النهائية والتصريح بإصدار التقرير
استخدام التقرير للأغراض الخاصة - التحسين والتصحيح	استخدام التقرير للأغراض الخاصة - التحسين والتصحيح	استخدام التقرير للأغراض الخاصة - التحسين والتصحيح	استخدام التقرير على نطاق أوسع	استخدام التقارير على نطاق أوسع	استخدام التقارير على نطاق أوسع وكجزء من مجموعة تقارير الوظيفة المركزية
التقارير لا تُسجّل في نظام إدارة المعرفة	التقارير لا تُسجّل في نظام إدارة المعرفة	التقارير لا تُسجّل في نظام إدارة المعرفة	التقارير تُسجّل في نظام إدارة المعرفة أو منصة موارد التقييم	التقارير تُسجّل في نظام إدارة المعرفة أو منصة موارد التقييم	التقارير تُسجّل في نظام إدارة المعرفة أو منصة موارد التقييم

المرفق السادس

نماذج العمل المستخدمة في ٢٣ مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

عدد التقييمات المنجزة وفقاً لنموذج في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣	عدد المنظمات التي لديها نموذج	أنواع النماذج
٥	٢	النموذج ١: يُكلّف خبير خارجي أو شركة بإجراء التقييم. ويكون هذا المصدر الخارجي مسؤولاً مسؤولية تامة عن الجودة. ويقدم تقريراً عن التقييم تتمثل مسؤولية وحدة التقييم في دعم إجراء التقييم. ويمكن إجراء ضمان جودة التقييم من جانب فريق خارجي لإدارة التقييم أو من جانب القراء الخارجيين
٤١٧	١٦	النموذج ٢: وحدة التقييم مسؤولة تماماً عن التقييم. وتتولى الوحدة الإدارة العامة و ضمان الجودة وإنجاز التقرير. وتكفل الوحدة أن التقييم يحقق قيمة ذات مغزى للمنظمة (الصلاحيّة المؤسسية)
		تُسنَد قيادة الفريق الذي يتولى إجراء التقييم إلى خبير متخصص في مادة الموضوع ولديه خلفية في مجال التقييم أو خلفية تحليلية واسعة ونظرة استراتيجية. ويُتعاقد كذلك مع فريق من الخبراء لدعم التقييم. ويمكن لوحدة التقييم أن تشارك أيضاً في المرحلة التجريبية أو في إجراء التقييم في بعض الحالات، ويمكنها المشاركة في رئاسة الفريق
٧٢	١٠	النموذج ٣: تكون وحدة التقييم مسؤولة تماماً عن التقييم. وتتولى الوحدة قيادة الإدارة و ضمان الجودة وإنجاز التقرير، وتكون مسؤولة عن القيمة التي يحققها التقييم للمؤسسة
٩	٣	تتولى وحدة التقييم قيادة الفريق. ويُطرح أيضاً خيار مشاركة خبير خارجي في رئاسة الفريق. وتستعين الوحدة بخبير يُتعاقد معه، حسب الاقتضاء
٣٥	٣	النموذج ٤: يُجرى التقييم داخلياً ولا يُتعاقد مع أي مصادر خارجية
		النموذج ٥: نماذج أخرى: تشمل إجراء المشروع على المستوى اللامركزي ولكن تتولى وحدة التقييم مراقبة الجودة وإصدار الموافقة النهائية

المرفق السابع

الطلبات الواقعة على وظيفة التقييم بما يتجاوز إعداد تقارير التقييم وتقديمها

الدعم الداخلي للمنظمة بما يشمل التقييم اللامركزي	تطوير الوظيفة من أجل المنظمة	التواصل (على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية)
الإدارة القائمة على النتائج وجودة الدعم في تصميم المشروع والبرنامج	وضع السياسة استعراض السياسة وتحديثها (من جانب فريق خارجي) إصدار السياسة	إشراك منصة عالمية والاستفادة من المعرفة العالمية: المؤتمرات وحلقات العمل المنشورات
وضع أدلة واستحداث أدوات للتقييم على نطاق المنظمة	التقرير السنوي عن وظيفة التقييم والتقييمات	العمل المعياري، والاتساق، والتنسيق، وتقاسم المعرفة: فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وإصلاح الأمم المتحدة: الاجتماع العام السنوي لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: حلقات تبادل ممارسات التقييم التي يقيمها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم
إجراء تدريب للموظفين (حلقات دراسية شبكية، والتعلم المباشر وجهاً لوجه، والتعلم من بُعد) إجراء تدريب للإدارة العليا استحداث أدوات للتدريب القائم على شبكة الإنترنت	الدروس المستفادة من مختلف التقييمات (التجريبية) لاتخاذ إجراءات بشأنها من الإدارة	الشراكات العالمية في المنهجية: المشاركة في عضوية شبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر وفي عضوية شراكة التقييم
التقييم اللامركزي: تعزيز الجودة ومراقبة الجودة	الاتصال والنشر	تطوير قدرات التقييم الوطنية
تطوير نُظم تتبع المتابعة والإبلاغ عنها	أدلة منهجيات التقييمات المركزية	إقامة صلة بين التقييمات المستقلة على نطاق المنظمة
نُظم البيانات: منصة لكل تقييمات المنظمات وإدارة المعرفة		

المرفق الثامن

تطور مكاتب التقييم في المنظمات المشاركة في وحدة التقييم المشتركة، ٢٠١٣-١٩٧٧
توضيح تدرج مستوى التطور والزيادة في ملاك الموظفين على مر الزمن
(يستند التحليل إلى البيانات المستمدة من مصادر متعددة. ولا تقدّم مصادر البيانات كلها معلومات عن نفس المنظمات).
وتشير التواريخ إلى سنة إنشاء الوظيفة.

وظيفة التقييم المركزية		عدد الموظفين والخبراء الاستشاريين في وحدات التقييم		مستوى التطور		مستوى النضج*	
		٢٠١١	٢٠١٣	١٩٨٠			
		عدد الموظفين	عدد الموظفين من فئة الخدمات العامة	عدد الموظفين (٢١ منظمة)	عدد الموظفين (لا توجد أي بيانات)	عدد الموظفين	٢٠ منظمة
		٢٠١٣-٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٣	٢٠٠٦	١٩٧٧	١٩٨٠
١٦٠	٢٤	٦	١٨	١٥	١٨	١٥	١٥
٨٥	٦,٥	١	٥,٥	٧	٧	٧	٧
١٨٨	١٩	٣	١٦	٨	٨	٨	٨
X	١٤	٢	١٢	٨	٨	٨	٨
١٤١	٧	٣	٤	٤	٤	٤	٤
X	١٧	٣	١٤	٧	٧	٧	٧
X	٢٦	٤	٢٢	١٩	١٩	١٩	١٩
٤٦	٧	١	٦	٥	٥	٥	٥
X	٧,٥	١	٦,٥	X	X	X	X
٣١٨	٢١	٤	١٧	١٥	١٥	١٥	١٥
٢	٥,٣	X	٥	٥	٥	٥	٥

مستوى النضج*

المستوى ٥

المستوى ٤

لانتقال من المستوى ٤

المستوى ٣

العناصر الرئيسية الموضوعية
للوظيفة والعمليات الروتينية

A/70/686

المرفق التاسع

المنظمة المتعلمة: ثقافة من أجل النتائج والمساءلة والتعلم المزدوج
والتقاسم واستخدام التقييم
التحليل بين المنظمات: متوسط الدرجات وعدد المنظمات في مختلف مستويات التطور من
حيث المؤشرات التي تصف المنظمة المتعلمة

عدد المنظمات التي حققت مستويات مختلفة من الأداء وفقاً لمصفوفة النضج				متوسط الدرجة	
المستوى ١ ٢-١	المستوى ٢ ٤-٣	المستوى ٣ ٦-٥	المستوى ٤ ٨-٧		
					الثقافة التنظيمية من أجل النتائج، والمساءلة، والتعلم (٢٣)
١	١١	١٢	-	٤,٣	(البند الأساسي - التصنيف الموجز الشامل في مصفوفة النضج) أولاً - التحالفات الاستراتيجية، والتواصل، والقدرات التوليدية
-	١٠	١١	٣	٤,٧	المواءمة مع نظم الدعم الأخرى (٢١)
١	١١	٣	٨	٤,٨	دعم التقييم اللامركزي (٢٦)
٨	٩	٥	٢	٣,٥	دعم تطوير قدرات التقييم الوطنية (٣٤)
				٤-٣٥	المجموع
					ثانياً - التطوير، والمساهمة، والتحويل، والإبداع
١	٧	٧	١٠	٥,٥	التقييم المستمر للوظيفة (٤١)
٤	٨	٤	٨	٤,٨	المساهمة في النهوض بالمعرفة في مجال التقييم (٤٣)
-	٣	١١	١٠	٦,٠	الضوابط ومشاركة أصحاب المصلحة وإدماج المنظورات (٥٤)
-	٩	١١	٤	٥,٣	المنهجيات - التطوير والابتكار (٦٥)
-	١٢	٥	٧	٥,١	التطوير المهني للموظفين (٦٦)
				٥-٣٤	المجموع
					ثالثاً - التقاسم وجماعات الممارسين
٢	٣	٣	١٦	٦,٤	تعزيز إمكانية الوصول والشفافية (٧٦)
١	٥	١٠	٨	٥,٤	التقاسم الداخلي (٧٧)
٦	٥	١٠	٣	٤,٧	التقاسم الخارجي (٧٨)
١	٢	١١	١٠	٦,٠	إتاحة الوصول إلى المعلومات (٥١)
				٥,٦	المجموع

عدد المنظمات التي حققت مستويات مختلفة من الأداء وفقاً لمصفوفة النضج				متوسط الدرجة	
المستوى ٤ ١-٧	المستوى ٣ ٦-٥	المستوى ٢ ٤-٣	المستوى ١ ٢-١		
					رابعاً - التعلم المزدوج - الاستخدام والعمل
٥	١١	١	٧	٤,٨	تنفيذ التوصيات (٧٩)
٤	١٢	٧	١	٥,٠	استخدام القرارات الاستراتيجية (٨١)
٨	٨	٧	١	٥,٢	الاستخدام المؤسسي/النهائي (٨٢)
٥	٩	٩	١	٤,٩	الاستخدام الإنشائي (٨٣)
					الاستخدام خارج المنظمة (وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والشركاء الوطنيون والشركاء في التنمية) (٨٤)
١	١١	٩	٣	٤,٣	
				٤,٨٤	المجموع
				٤,٨	متوسط الدرجة الإجمالية
٦,٢	٨,٨	٧-٣	٢,١		متوسط عدد المنظمات في مختلف المستويات

ملحوظة: الأرقام الواردة أمام المؤشرات هي أرقام القواعد الأساسية الواردة في مصفوفة اكتمال النضج.

المرفق العاشر

صفات القيادة ووظائفها

تحليل شامل للمنظمات: متوسط الدرجة وعدد المنظمات في مستويات التطور الأربعة

عدد المنظمات التي حققت مستويات مختلفة من الأداء وفقاً لمصفوفة النضج				متوسط الدرجة	وظائف القيادة
المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١		
٨-٧	٦-٥	٤-٣	٢-١		القيادة الشاملة للإدارة العليا*
صفر	١٣	١١	صفر	٤,٤	البند الأساسي (٢٢) المسؤولية المهيمنة (الأساسية)
٤	١٢	٧	١	٥,٢	أولاً - الرؤية والاستراتيجية والعلاقات الرؤية والاستراتيجية (٩) مسؤولية مشتركة
١١	٦	٧	صفر	٥,٨	هيكل الحوكمة (٦) مسؤولية مشتركة
٣	١٦	٤	١	٥,١	ثانياً - ترسيخ الوظيفة إصدار السياسات (١٢) مسؤولية مشتركة
صفر	١٢	١٠	٢	٤,٣	المنظمة المتعلمة وثقافة التقييم (٢٣) مسؤولية مهيمنة
٣	١١	١٠	صفر	٤,٧	النظم والتحالفات ذات الصلة والداعمة وحوافز تعزيز التقييم (٢١) مسؤولية مهيمنة
٣	٩	١٠	٢	٤,٨	الموارد مخصصة ومستقرة وكافية (١٥، ١٩، ٥٠) مسؤولية مهيمنة
صفر	١٤	٨	٢	٤,٥	ضمان استخدام التقييم (٧٩، ٨١، ٨٢، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦) مسؤولية مشتركة
					ثالثاً - المساءلة والاستقلال

عدد المنظمات التي حققت مستويات مختلفة من الأداء وفقاً لمصفوفة النضج				متوسط الدرجة	وظائف القيادة
المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١		
٨-٧	٦-٥	٤-٣	٢-١		
٩	١٢	١	١	٥,٩	الحفاظ على الاستقلال والتزاهة في النهج (٦١) مسؤولية مهيمنة
١٠	١١	٢	١	٥,٩	ضمان الوصول إلى المعلومات من أجل التقييم (٥١) (الاستقلال والشفافية) المسألة الرئيسية رغم ذلك تتعلق أكثر بجودة البيانات والكفاءة في الوصول إلى البيانات والمعلومات والنظم الموضوعية مسؤولية مهيمنة
١٠	٩	٤	١	٥,٧	ضمان استقلال برنامج العمل (٤٩) مسؤولية مهيمنة
١٦	٦	٣	٢	٦,٤	إمكانية الوصول والشفافية (٧٦) مسؤولية مشتركة
				٥,٠	متوسط الدرجة
٤,٨	١١,٤	٦,٧	١		متوسط عدد المنظمات في مختلف المستويات

* تُدرك الإدارة العليا تماماً دور التقييم وقيمه المضافة، وتقوم بدور نشط في دعم وتعزيز الوظيفة داخل المنظمة، وتضع نظام حوافر مناسباً. وتوجد مبادئ وحدة التفتيش المشتركة بشأن القيادة وتطوير ثقافة للتعليم والمساءلة، مما في ذلك قيادة وظيفة التقييم: بالقيم وبالقدوة، وبالمعلومات والاتصالات، وبالتحفيز، وبالتوجيه، والمبادئ؛ وبالمشاركة.

ملاحظة: الأرقام الواردة أمام المؤشرات هي أرقام القواعد الأساسية الواردة في مصفوفة النضج.

المرفق الحادي عشر

العلاقة بين مستوى التمويل غير الأساسي و ضمانات الاستخدام الفعال
والمستقل، ومستوى تطور الوظيفة

متوسط درجة ضمانات الاستخدام واستدامة الوظيفة وفعالية استخدامها وتكاليف المعاملات المحدودة (المؤشر ١٨)	متوسط درجة الضمانات (الهيكلي والوظيفي والسلوكي والستقي المهني) (المؤشرات من ٤٥ إلى ٦٢)	متوسط درجة مستوى التطور	النسبة المئوية للموارد غير الأساسية في ١٣ منظمة (باستخدام مجموعات بيانات كاملة)
انخفاض مستوى التمويل غير الأساسي			
٦,٧	٦,٣	٦,٣	١٠-١ في المائة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليونسكو، صندوق الأمم المتحدة للسكان
٦,٤	٦,٦	٥,٨	١١-٢٠ في المائة: برنامج الأغذية العالمي، هيئة الأمم المتحدة للمرأة، الوكالة الدولية للطاقة الذرية
٦,٥	٦,٥	٦,١	الأونكتاد
متوسط مستوى التمويل غير الأساسي			
٥,٤	٥,٥	٥,٧	٢١-٣٠ في المائة: اليونيدو، مركز التجارة الدولية
٦,٤	٤,٥	٦,١	٣١-٤٠ في المائة: اليونيسيف، منظمة الأغذية والزراعة
٥,٩	٥,٠	٥,٩	المجموع
ارتفاع مستوى التمويل غير الأساسي			
٥,١	*٤,٢	٥	أكثر من ٤٠ في المائة: برنامج الأمم المتحدة للبيئة (٤٦ في المائة) برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (٨٢ في المائة)

* بيانات تقديرية لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.

المرفق الثاني عشر

الاستعداد للتغيرات والتحديات العالمية، بما يشمل مقتضيات خطة
التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ من أجل التنمية المستدامة

عدد المنظمات التي تحقق مستويات مختلفة من الأداء وفقاً لمصفوفة النضج				متوسط الدرجة	
المستوى ٤ ٨-٧	المستوى ٣ ٦-٥	المستوى ٢ ٤-٣	المستوى ١ ٢-١		
٢	٥	٨	-	٥,٠	معالجة التغيرات والتحديات العالمية (عامل أساسي) (٣٧)*
٤	١٢	٧	١	٥,٢	أولاً - التفكير والتوقع بأسلوب استراتيجي الرؤية والاستراتيجية (٩)
صفر	١٣	١١	-	٤,٤	القيادة (٢٢)
٦	١١	٧	-	٥,٥	تقدير الدول الأعضاء (٧)
١١	٧	٦	-	٥,٨	التخطيط للتغطية/البعد الاستراتيجي والمستوى الأمثل (٢٤)
٤	١٢	٧	١	٥,٠	الاستخدام الاستراتيجي (٨١)
صفر	١٠	١٠	٤	٣,٩	تأثير الاستخدام - الأثر (٨٦)
				٤,٩	المجموع
٩	٩	٦	-	٥,٦	ثانياً - الابتكار والتكيف والتجديد موازنة الأنشطة (٢٨)
١٠	٧	٦	١	٥,٥	التقييم المستمر (٤١)
٨	٤	٨	٤	٤,٨	المساهمة في النهوض بالتقييم الإنمائي (٤٣)
٤	١١	٩	-	٥,٣	المنهجيات والابتكارات (٦٥)
				٥,٣	المجموع
٨	١٠	٥	١	٥,٤	ثالثاً - المشاركة، بما يشمل المنتديات العالمية التقاسم الداخلي (٧٧)

عدد المنظمات التي تحقق مستويات مختلفة من الأداء وفقاً لمصفوفة النضج				متوسط الدرجة	
المستوى ٤ ٨-٧	المستوى ٣ ٦-٥	المستوى ٢ ٤-٣	المستوى ١ ٢-١		
٣	١٠	٥	٥	٤,٧	التقاسم الخارجي (٧٨)
				٥,٠	المجموع
					رابعاً - الاتساق والإدماج والملكية والمواءمة
صفر	١٠	١٠	٨	٣,٥	دعم قدرات التقييم الوطنية (٣٤)
٩	٥	٩	١	٥,٢	المساواة بين الجنسين، والموارد البشرية، والإدماج (٣٦)
٨	٣	١٠	٣	٤,٧	دعم التقييم اللامركزي (٣٧)
				٤,٤	المجموع
					تطوير المنظمة المتعلمة
صفر	١٦	٨	-	٤,٨	(الدرجة الإجمالية - بنود القائمة)
				٤,٩	متوسط الدرجة بين المنظمات
٤,٥	٩,١	٧,٧	١,٥		متوسط عدد المنظمات في مختلف المستويات

* إدراك تام للاتجاهات والتحديات العالمية. والتماس تُهج وشركات جديدة (في التخطيط والتغطية والعمل المشترك والمنهجيات والعوامل السياقية التي ينبغي النظر فيها) وتعديل الشراكات القديمة وأساليب التنوع الإدراكي والمقتضيات الجديدة.

ملحوظة: الأرقام الواردة أمام المؤشرات هي أرقام القواعد الأساسية الواردة في مصفوفة النضج.

المرفق الثالث عشر

استعراض عام للإجراءات التي ستخضعها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

JIU/REP/2014/6

الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية													الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها																
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الصحة العالمية	الاتحاد البريدي العالمي	منظمة السياحة العالمية	منظمة اليونيدو	منظمة اليونسكو	برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لكافة الإمداد	الاتحاد الدولي للاتصالات	المنظمة البحرية الدولية	منظمة العمل الدولية	منظمة الطيران المدني الدولي	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	منظمة الأغذية والزراعة	برنامج الأغذية العالمي	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	الأونروا	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	منظمة اليونيسيف	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مركز التجارة الدولية	الأونكتاد	الأمم المتحدة	مجلس الرؤساء التنفيذيين	الأثر المتوخى
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	لا تتخذ إجراء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	للعلم
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	f
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	f
L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	f,h
L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	f
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	f
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	f
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	d
																											E		c
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	d,i

الشروح: L: توصية لاتخاذ قرار بشأنها من الهيئة التشريعية. E: توصية لاتخاذ إجراء بشأنها من الرئيس التنفيذي

توصية تتطلب اتخاذ إجراء من المنظمة

الأثر المتوخى: a: تعزيز الشفافية والمساءلة؛ b: نشر الممارسات الجيدة/أفضل الممارسات؛ c: تعزيز التنسيق والتعاون؛ d: تعزيز الاتساق والمواءمة؛

e: تعزيز المراقبة والامتثال؛ f: تعزيز الفعالية؛ g: وفورات مالية كبيرة؛ h: تعزيز الكفاءة؛ i: أثر آخر.

* لا تشمل إلا مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وتغطي جميع الكيانات المذكورة في الوثيقة ST/SGB/2002/11 بخلاف الأونكتاد ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين والأونروا.