



Distr.
GENERAL
A/33/225
1 September 1978
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH



الأمم المتحدة
الجمعية العامة

الدورة الثالثة والثلاثون
البند ١٠٨ من جدول الأعمال المؤقت*

وحدة التفتيش المشتركة

تقرير عن التقييم في مناوئة الامم المتحدة

مذكرة من الامين العام

يتشرف الامين العام بأن يحيل الى اعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة
عن التقييم في مناوئة الامم المتحدة (JIU/REP/77/1) .

. A/33/150 *

تصدير

يود المفتش الاعراب عن امتنانه المقرون بالتقدير للاسهام الذى قدمه الكثيرون في هذا التقرير ، سواء من داخل منظومة الامم المتحدة أو من خارجها ، وكذلك بالطبع المفتشون الآخرون في وحدة التفتيش المشتركة .

تقرير عن التقييم في مناقومة الامم المتحدة

أعدّه

ايرل د . سوهم
وعمدة التفتيش المشتركة

جنيف
آذار/مارس ١٩٧٧

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
١	٦- ١	مقدمة
٣	٣٢- ٧	أولا - الخلفية التاريخية
١٠	٤١-٣٣	ثانيا - الاستخدام الحالي للتقييم في منظومة الأمم المتحدة
١٢	٦١-٤٢	ثالثا - المشاكل المحتملة والحلول الممكنة لها
١٢	٤٤-٤٣	ألف - التوقعات
١٢	٤٥	باء - الدعم من المستوى العالي
١٢	٤٦	جيم - مدى جدوى التقييم
١٣	٤٩-٤٧	دال - الموارد
١٣	٥١-٥٠	هـ - التدريب
		واو - العلاقة بين أنشطة منظومة الامم المتحدة وأنشطة
١٣	٥٣-٥٢	الحكومات
١٤	٥٤	زاي - العلاقة بين العمليات الميدانية وأنشطة المقر
		حاء - تباين النهج التي تتبعها منظمات الامم المتحدة في
١٤	٥٧-٥٥	التقييم
١٥	٥٩-٥٨	طاء - اختيار الأنشطة المراد تقييمها
١٥	٦١-٦٠	ياء - أنشطة دعم التقييم
١٦	٩٧-٦٢	رابعاً - استخدام التقييم في المستقبل
١٦	٦٣-٦٢	ألف - النهج المقترح
١٦	٧٢-٦٤	باء - تعريف التقييم
١٨	٧٥-٧٣	جيم - المسؤوليات التنظيمية
١٩	٩٠-٧٦	دال - مبادئ توجيهية أو مبادئ مؤقتة للتقييم الداخلي
٢٦	٩٣-٩١	هـ - دور وحدة التفتيش المشتركة في التقييم
٢٦	٩٧-٩٤	واو - المزايا المحتملة لعملية التقييم في منظومة الامم المتحدة

المحتويات (تابع)

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٢٩	٢٠- ١	استنتاجات وتوصيات
٢٩	١٧- ١	ألف - الاستنتاجات
٣١	٢٠-١٨	باء - التوصيات
٣٣	٧- ١	المرفق الأول - الاستخدام الراهن للتقييم في الامم المتحدة ..
		المرفق الثاني - الاستخدام الراهن للتقييم في منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)
٣٥	٩- ١	المرفق الثالث - الاستخدام الراهن للتقييم في برنامج الامم المتحدة الانمائي
٣٨	٦- ١	المرفق الرابع - الاستخدام الراهن للتقييم في منظمة الامم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)
٤١	٧- ١	المرفق الخامس - الاستخدام الراهن للتقييم في الوكالة الدولية للطاقة الذرية
٤٤	٣- ١	المرفق السادس - الاستخدام الراهن للتقييم في المنظمة الدولية للطيران المدني
٤٥	٤- ١	المرفق السابع - الاستخدام الراهن للتقييم في مكتب العمل الدولي
٤٦	٨- ١	المرفق الثامن - الاستخدام الراهن للتقييم في المنظمة الحكومية الاستشارية البحرية
٤٩	٥- ١	المرفق التاسع - الاستخدام الراهن للتقييم في الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية
٥٠	٧- ١	المرفق العاشر - الاستخدام الراهن للتقييم في منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ..
٥٢	١١- ١	المرفق الحادي عشر - الاستخدام الراهن للتقييم في الاتحاد البريدي العالمي
٥٦	٧- ١	

المحتويات (تابع)

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٥٨	١ - ٩	المرفق الثاني عشر - الاستخدام الراهن للتقييم في منظمة الصحة العالمية
٦١	١ - ٨	المرفق الثالث عشر - الاستخدام الراهن للتقييم في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
٦٣		المرفق الرابع عشر - خطوات على طريق التقييم

مقدمة

١ - الهدف الرئيسي من هذا التقرير هو ايجاز حالة التقييم الراهنة في منظومة الامم المتحدة وابداء اقتراحات لاستخدامها في المستقبل . وقد نص النظام الاساسي لوحدة التفتيش المشتركة الذى اقترته الجمعية العامة في دورتها الحادية والثلاثين على تكليف الوحدة بمسؤوليات التقييم التالية ، وذلك بدءاً من كانون الثاني /يناير ١٩٧٨ :

" . . . دون اخلال بالمبدأ القاضي بأن يظل التقييم الخارجى من مسؤولية الهيئات الدولية الحكومية المناسبة ، يجوز لوحدة التفتيش المشتركة ، مع مراعاة مسؤولياتها الاخرى المراعاة الواجبة ، ان تقوم بمساعدتها في الاضطلاع بمسؤولياتها عن التقييم الخارجى للبرامج والانشطة . ويجوز ايضا للوحدة ، بمبادرة منها او بناءً على طلب الرؤساء التنفيذيين ، ان تسدى المشورة بشأن طرق التقييم الداخلى وأن تقيم هذه الطرق على فترات دورية ، وأن تجرى تقييمات خاصة للبرامج والأنشطة " (١) .

٢ - وحدد المجلس الاقتصادى والاجتماعى في دورته الستين اختصاصات لجنة البرنامج والتنسيق (٢) التي تشمل ما يلي :

" دراسة وتطوير اجراءات التقييم واستخدامها في تحسين تصميم البرنامج . . . كما تسترعى وحدة التفتيش المشتركة انظار اللجنة الى اية مشكلة تعتبرها هامة داخل نطاق مسؤوليات اللجنة " .

وعلى ضوء ما تقدم ، فان هذا التقرير موجه ليس الى المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة فحسب ، وانما ايضا الى لجنة البرنامج والتنسيق .

٣ - وتعتقد وحدة التفتيش المشتركة ان اول وأنفع مهمة في ميدان التقييم هو معرفة ما يجرى حالياً في منظومة الامم المتحدة ومحاولة تحديد ما يجب عمله في المستقبل . وهذا التقرير يقدم تاريخاً مختصراً للتقييم في منظومة الامم المتحدة ويحاول ان يصف بشكل موجز حالة التقييم الراهنة في كل الوكالات الرئيسية للامم المتحدة . كما يحاول وصف بعض المشاكل القائمة في ميدان التقييم ويحاول ان يضع الآمال الكبيرة المنتظرة من التقييم ، في منظورها السليم . كما يستخلص بعض النتائج ويوصي باجراءات . والى جانب ذلك تضمن التقرير بعض الاقتراحات الاولى بشأن توجيهات التقييم ،

(١) قرار الجمعية العامة ١٩٢/٣١ المؤرخ في ٢٢ كانون الاول /ديسمبر ١٩٧٦ ، المرفق ، المادة ٥ ، الفقرة ٤ .

(٢) قرار المجلس الاقتصادى والاجتماعى ٢٠٠٨ (د - ٦٠) ، المرفق .

والمبادئ العامة ، وما الى ذلك ، مما تأمل وحدة التفتيش المشتركة ان تشكل اساسا للمناقشات بين الوكالات بحيث يمكن لمنظمات الامم المتحدة ارساء انماط ونظم مقبولة في التقييم .

٤ - ويستند هذا التقرير على زيارات قام بها المفتش الى مقر كثير من المنظمات المشاركة ، وعلى وثائق وأبحاث مقدمة من المنظمات ، وعلى الاجتماعات غير الرسمية التي عقدت في جنيف مع ممثلي بعض المنظمات . وقد سر المفتش ان لاحظ انه رغم الاعتراف العام بعدم كفاية الجهود السابقة الم بذولة من اجل التقييم الداخلي فان معظم المنظمات مستعدة لتحسين اساليبها ، وبعضها شرع بذلك فعلا . وقد وافقت كل المنظمات التي جرى الاتصال بها على التعاون مع وحدة التفتيش المشتركة في هذا المسعى . وأخيرا فقد وجد المفتش ان لدى معظم المنظمات ، لا سيما الكبيرة منها ، تسليما حقيقيا بالحاجة الى ادخال اساليب للتقييم او تحسين هذه الاساليب بوصف ذلك اسهاما كبيرا في زيادة كفاءة العمل الادارى وجعل البرمجة اكثر واقعية . والمشكلة هي في كيفية فعل ذلك .

٥ - وينبغي النظر في النتائج المتوصل اليها في هذا التقرير والتوصيات المقدمة منه في اطار سمات عامة معينة للأمم المتحدة ، وهي :

(أ) ان المنظمات التي تشكل قوام منظومة الامم المتحدة تنفق الآن ما يزيد كثيرا عن بليونى دولار كل عام ؛

(ب) تخصص كل منظمة جانبا هاما من مواردها للتخطيط والبرمجة وتقديم التقارير ، ولكن هناك جهدا ضئيلا نسبيا يبذل لتحديد اثر هذا العمل . وتنتج نظم الاعلام والتقارير وثائق ضخمة عالية التكاليف ، لكن هذه الوثائق ، اذا ما قورنت بالخطط المعتمدة ، لا تسمح بالحكم على كمية العمل المنجز ولا على نوعيته ؛

(ج) ان ما تقوم به منظومة الامم المتحدة من تقييم يعتبر ، بالنسبة الى حجم المنظومة والى ميزانيتها ضئيلا نسبيا .

٦ - وهذا التقرير الذى لامست اعداده قيود زمنية معينة ، يجب الا يعتبر الا مجرد فاتحة سلسلة من التدابير والاجراءات التي يلزم القيام بها من اجل استحداث انظمة تقييم فعالة آخر الأمر ، داخلية وخارجية على السواء ، داخل هيكل الامم المتحدة .

أولا - الخلفية التاريخية

٧ - ليس التقييم مفهوما او نشاطا جديدا في المنظمات الوطنية او الدولية ؛ فمن ناحية ، كان لدينا دائما تقييم من نوع ما . وقد ظل موضع اهتمام خاص في الأمم المتحدة طيلة نحو ٢٠ عاما ، وجرت مناقشته لأول مرة في اطار جهود التعاون التقني . وخلال مراحلها الاولى اعد رجال الادارة تقارير عن البرامج والمشاريع وكان ينظر الى هذه التقارير في معظم الاحوال على انها نوع من التقييم او التقدير . بيد انها كانت في العادة جزئية وذات طابع شخصي . وكثيرا ما كانت عبارة عن حكم صادر عن شخص واحد او عن مجموعة ، وربما استخلص آخرون غيرهم نتائج مختلفة تماما . وقد اصبحت اساليب التقييم اكثر تطورا وتعقيدا خلال فترة من الزمن نتيجة التجريب والتكيف مع مختلف انواع المشاريع والبرامج . ومع ذلك فان من المفيد ان نلاحظ بعض جوانب التطور الشامل للتقييم في منظومة الامم المتحدة .

٨ - ومن بين التطورات الباكرة ما حدث عام ١٩٤٩ عندما اتخذ المجلس الاقتصادي والاجتماعي قرارا كلف بموجبه لجنة المساعدة التقنية بالدراسة الناقدة للانشطة ونتاج الانشطة التي اضطلع بها البرنامج الموسع للمساعدة التقنية (٣) . وفي عام ١٩٥١ وجه الامين العام الاهتمام " الى الحاجة لمحاولة تقييم نتائج التعاون التقني " . وأضاف في تقريره انه يأمل " ان يتمكن من استخدام الموارد التي تحت تصرفه لكي يعد للمجلس الوثائق التي تمكنه من تقييم نتائج العون التقني في كل بلد يجرى فيه العمل بالبرنامج " (٤) .

٩ - وفي عام ١٩٥٢ قال الامين العام انه " بالرغم من ذلك ، فان خير من يمكن ان يقوم بالتقييم الشامل لمنجزات برنامج المساعدة التقنية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي هي منظمة تكون مسؤولة عن كل جوانب البرنامج . لذلك قد يكون من المناسب ان يدخل مجلس المساعدة التقنية ضمن مسؤولياته المتزايدة مهمة تقييم نتائج البرنامج بكامله " (٥) . وقد اضاف مجلس المساعدة التقنية لأول مرة في تقريره عام ١٩٥٦ جزءا عنواؤه " التقييم " استعرض فيه مشاريع المعونة التقنية . وقد دأب اعضاء لجنة المساعدة التقنية سنويا حتى عام ١٩٦٢ على مناقشة هذا الفصل الخاص بالتقييم في تقرير لجنة المساعدة التقنية وعلى لفت النظر الى اية نقطة خاصة في التقرير تبدو لهم اساسية .

(٣) قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي ٢٢٢ ألف (د - ٩) ، المؤرخ في ١٥ آب / اغسطس ١٩٤٩ ، الفقرة ٦ (أ) .

(٤) تقرير الامين العام ، E/2001 المؤرخ في ٦ حزيران / يونيه ١٩٥١ ، الفقرتان ١٤ و ١٥ .

(٥) تقرير الامين العام ، E/2209 المؤرخ في ٢١ نيسان / ابريل ١٩٥٢ ، الفقرة ١٧ .

١٠ - وفي عام ١٩٦٢ ، وفي دورة المجلس الاقتصادي والاجتماعي الرابعة والثلاثين ، كانت لجنة المساعدة التقنية التابعة للمجلس ما تزال معنية برسم نهج للتقييم . وقد أشار عدة اعضاء في تلك الدورة الى " ان هناك حاجة الى نهج جديد للتقييم من شأنه ان يمد اللجنة بمعلومات مباشرة عن اوجه القصور وكذلك عن النجاح المحرز " . ورأى هؤلاء الاعضاء ان " التقييم ينبغي ان يكون اكثر نقدا في نهجه " وأن يشير الى الخطوات الرامية الى " تحسين البرنامج وتصحيح اية اتجاهات غير مستحبة " (٦) .

١١ - عندئذ اعتمدت الدورة الرابعة والثلاثون القرار ٩٠٨ (د - ٣٤) الذي اعترف بأن الترتيبات الحالية لتقييم أثر وفعالية البرامج غير وافية ودعت الامين العام والرؤساء التنفيذيين لكل الوكالات المتخصصة الى ابداء اهتمام خاص بمسألة التقييم الفعال المستمر للبرامج .

١٢ - واتخذ المجلس الاقتصادي والاجتماعي في دورته السادسة والثلاثين عام ١٩٦٣ القرار ٩٩١ (د - ٣٦) الذي أعرب فيه عن امله في ان تعمل الاجهزة المناسبة في الامم المتحدة ووكالاتها على مواصلة وتكثيف جهودها في التقييم التقني لبرامجها وعملياتها . وتقرر وجوب تركيز اهتمام اكبر على تقييم الأثر الشامل على تطور البرامج المشتركة لمنظومة مؤسسات الامم المتحدة من حيث الأداء والنتائج المحرزة . كما طلب المجلس في الدورة السادسة والثلاثين من لجنة التنسيق الادارية ايلاء مزيد من النظر لمشاكل معينة متصلة بالتقييم ويتقدم تقرير عن نتائج دورة المجلس لعام ١٩٦٤ . وقد دلت نتائج نظر لجنة التنسيق الادارية على الصعوبة المتأصلة في اجراء تقييمات لبرامج الامم المتحدة التي لا تشكل الا جزءا صغيرا نسبيا من البرنامج الشامل للحكومة الوطنية .

١٣ - وبعد دراسة دقيقة للمسائل ذات الصلة ، توصلت لجنة التنسيق الادارية الى انه ليس من المنتظر ان يؤدي اي تقييم شامل لتأثير برامج الامم المتحدة في الميادين الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الميادين الاخرى ذات الصلة الى اية نتائج دقيقة لانه لا يمكن اعطاء ارقام مالية أو ارقام احصائية اخرى لتحديد تأثيرها على نحو دقيق . وقد رأيت لجنة التنسيق الادارية ان هذا القول ينطبق على كل من يحاول اجراء مثل هذا التقييم " مهما بلغت مهارته ، ومهما كان مقدار الوقت المتاح له ومهما كان اطلاعه على الحقائق كاملا " (٧) .

١٤ - ومضت اللجنة الادارية للتنسيق تقول ان محاولة تقييم اثر مشاريع الامم المتحدة ، حتى في النطاق الاقتصادي ، هي " ان يحاول حقا الحكم على فاعلية جهاز الزناد ، وان النتائج التي يمكن التوصل اليها لا تتناسب مع الجهاز ذاته ، وأي قياس لهذه النتائج ، مهما بلغ من الدقة لا يمكن اعتباره قياسا حقيقيا للقيمة المنفصلة للزناد " (٨) . وهكذا جعلت مشاكل التقييم والموارد واضحة .

(٦) الوثيقة E/3630 في ٢٧ تموز/يوليه ١٩٦٢ ، صفحة ٩ ، الفقرة ٢٥ .

(٧) Co-ordination/R.455 ، صفحة ٦ ، الفقرة ١٢ .

(٨) Co-ordination/R.455 ، صفحة ٨ ، الفقرة ١٦ .

١٥ - في نيسان / ابريل ١٩٦٤ ، عندما عادت لجنة التنسيق الادارية الى عقد دورتها ، كان الرأى العام ان حكومة البلد النامي وحدها تستطيع التقييم الفعال للتقدم الذى احرز في المجالين الاقتصادى والاجتماعي نتيجة اسهامات الامم المتحدة . وفي ١٥ آب / اغسطس ١٩٦٤ ، اتخذ المجلس الاقتصادى والاجتماعي القرار ١٠٤٢ (د - ٣٧) الذى طلب فيه من الامين العام فعلا كل ما هو مستطاع للاضطلاع بمشاريع التقييم النموذجية .

١٦ - وأعلن تقرير اللجنة الخاصة بالتنسيق في المجلس الاقتصادى والاجتماعي في تموز / يولييه ١٩٦٤ ان اللجنة تفضل سياسة " الاسراع المتأني " في ميدان التقييم (٩) . كما رأت اللجنة انه قد حدث اصلا قدر كبير من المناقشة حول اهمية ومشاكل تقييم التأثير الشامل لبرامج الامم المتحدة وأنه من المستحسن الآن تركيز الجهود البناءة على تنفيذ مقترحات لموسسة للعمل من اجل تحقيق بعض النتائج الاولى للموسسة ، ولو كانت محدودة ، في اسرع وقت ممكن (١٠) .

١٧ - وفي عام ١٩٦٤ ، نشط المجلس الاقتصادى والاجتماعي مرة اخرى في ميدان تقييم البرامج ، وانتهى مرة اخرى الى ان اى تقييم لاثر برامج التعاون التقني يلقي اهتماما اساسيا من البلدان المعنية ويتطلب تعاون الحكومات التي يهملها الامر . واعتمد المجلس مفهوم مشاريع التقييم النموذجية (١١) ، وفيما بعد ، احاط علما بتقرير الامين العام عن بعثتين للتقييم النموذجي في شيلي وتايلند ثم اتخذ قرارا في ١٩٦٥ (١٠٩٢ د - ٣٩) الذى وجه فيه انتباه المنظمات والحكومات المعنية الى اقتراح الامين العام بأن يصبح التقييم جزءا لا يتجزأ من كل الانشطة التنفيذية .

١٨ - وأقر المجلس الاقتصادى في دورته الحادية والاربعين (تموز / يولييه - آب / اغسطس ١٩٦٦) بانشاء قيام لجنة التنسيق الادارية ، فريق الدراسة المشترك بين الوكالات والمعني بالتقييم . وكانت الوظيفة الاساسية ، وليست الحصرية ، لهذا الفريق هو بحث تقارير افرقة التقييم واقترح خطوات عملية لجعل تنفيذ برامج المساعدة التقنية اكثر فاعلية . وقد عقد فريق الدراسة المشترك بين الوكالات اجتماعه الاول في جنيف يومي ١٩ و ٢٠ ايلول / سبتمبر ١٩٦٦ . ثم اجتمع مرة اخرى في وقت لاحق من ذلك العام وفي اوائل ١٩٦٧ ، وقد نظر في تقارير افرقة التقييم وعقد مناقشات مبدئية حول نقاط مشتركة الالهية بين الوكالات ، وحول اختيار البلدان ، وتوقيت ارسال البعثات ، وتشكيل الافرقة ، وأساليب وتقنيات التقييم ، وغير ذلك . كما اتخذ ترتيبات لاعداد تقرير موحد عن الممارسات الحالية لمنظمات الامم المتحدة من حيث تقييم برامج ومشاريع التعاون في مجال المساعدة التقنية (١٢) .

(٩) الوثيقة E/3946 المؤرخة في ١٣ تموز / يولييه ١٩٦٤ ، صفحة ٣ ، الفقرة ٨ .

(١٠) المرجع نفسه .

(١١) الوثيقة E/3946 المؤرخة في ١٣ تموز / يولييه ١٩٦٤ ، صفحة ٣ ، الفقرة ٨ .

(١٢) Co-ordination/R.523 ، المؤرخ في ٢٤ شباط / فبراير ١٩٦٧ .

١٩ - وفي دورته عام ١٩٦٧ ، اتخذ المجلس القرار ١٢٦٣ (د - ٤٣) الذي طلب فيه من فريق الدراسة المشترك بين الوكالات والمعني بالتقييم ان يستمر في عمله وأن يدرس بالذات تقارير المستشارين التقنيين ورؤساء البعثات ، للتأكد من امكانية الاستفادة منها . كما طلب المجلس من لجنة التنسيق الادارية ان يقدم تقريراً عام ١٩٦٨ عن عمل فريق الدراسة وان يبدى تعليقاته وتوصياته بشأن بعثات التقييم . وطلب المجلس من الامين العام نفسه تقديم تقرير في دورته عام ١٩٦٨ عن بعثات التقييم النموذجي التي تم الاضطلاع بها عام ١٩٦٧ وبداية ١٩٦٨ . وأخيراً نظر المجلس في خطة معهد الامم المتحدة للبحث والتدريب التي تقضي بتقديم تقرير عن الأمور، تطوير افضل الطرائق والاساليب لتقييم البرامج .

٢٠ - وفي عام ١٩٦٨ اعرب المجلس عن ارتياحه لتقارير الامين العام ولجنة التنسيق الادارية ومعهد الامم المتحدة للبحث والتدريب بشأن التقييم (١٣) . وطلب من الامين العام اعداد وثيقة تصف النقاط الرئيسية لسياسة التقييم العامة ، وكذلك المشاكل العملية مثل تحديد التعاريف والطرائق ، وأن يصوغ نتائجه وتوصياته باقامة برنامج تقييم متماسك للمشاريع والبرامج في مجال التعاون التقني ، من اجل تسهيل مهمة عقد الامم المتحدة الانمائي الثاني في تحديد اهدافه .

٢١ - وفي الوقت نفسه كانت دراسات التقييم تتركز اساساً على النتائج المتحصلة من البرامج . ولم تكن المعايير التي تحكم البرامج والمشاريع مقامة وفق الحاجات الفعلية او الاساسية للبلدان النامية ، وصار جلياً ان هناك حاجة الى تقييم منهجي ومتعمق حتى خلال هذه المرحلة الباكرة . وفي عام ١٩٦٦ اعلنت لجنة الخبراء المخصصة لبحث مصادر تمويل منظمات الامم المتحدة والوكالات المتخصصة ان " التقييم الشامل يقوم على تقدير نطاق وتكلفة وامكانية فاعلية المشروع او البرنامج قبل اتخاذ قرار بشأنه ، وعلى فحص التقديرات والاداء خلال تنفيذه ، وعلى تحديد التكلفة والنتائج الفعلية عند استكمال البرنامج او المشروع في النهاية " (١٤) .

٢٢ - وفي عام ١٩٦٨ ، ذكر فريق الدراسة المشترك بين الوكالات ان لجنة التنسيق الادارية قد اشارت الى وجوب اعطاء الاولوية لمسألة اعداد تعاريف موحدة للمصطلحات المستخدمة في مجال التقييم . وخلال المناقشة العامة لهذه المشكلة ركز فريق الدراسة الاهتمام على تعريف مصطلح " التقييم " ذاته . وكان هناك اتفاق عام على ان اعتباراً اساسياً يجب حسابه في التعريف الا وهو ان التقييم يجب ان يجرى في نطاق الخطط والاهداف المبينة (١٥) .

٢٣ - وأشارت لجنة التنسيق الادارية في تقرير لها عام ١٩٦٨ ان الفرص المتاحة للتقييم يجب

(١٣) قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي ١٣٦٤ (د - ٤٥) .

(١٤) الوثيقة A/6343/صفحة ٧٤ ، الفقرة ٧٤ .

(١٥) Co-ordination/R.648 ، صفحة ٢ ، الفقرة ٦ .

الانتفاع بها بوجه اكمل مما حدث في الماضي لدى وكالات الامم المتحدة . وأشارت اللجنة الى الفقرة ٤ (ب) من منطوق القرار ١٢ - ١ الذي اتخذه مؤتمر اليونسكو العام في دورته الرابعة عشر . فقد ذكر في هذه الفقرة ان مصطلح " التقييم " يجب قصره " على الدراسات التي تتيح قياسا علميا دقيقا لآثار مشروع او نشاط ما . اما بالنسبة للدراسات التي لا ينطبق عليها هذا المعيار فمن المفضل استخدام مصطلح ما مثل " التقدير " .

٢٤ - وفي عام ١٩٦٩ ذكر فريق الدراسة المشترك بين الوكالات المعني بالتقييم ان تعدد جوانب التقييم ادى الى بعض الخلط . على ان الفريق استخلص النتائج التالية :

" (أ) من المتفق عليه عموما ان على كل وكالة وبرنامج تطوير اساليبه واجراءاته في التقييم من اجل تقدير الفاعلية التي ينفذ بها برامجه ومشاريعه . ويصح هذا القول على كل الانشطة التي قامت بها المنظمة ، بينما نجد ان التقييدات في مجال الطاقة البشرية ، والتقنيات ، والتكليف وغير ذلك قد تمنعه من استحداث تقييم في بعض القطاعات او على بعض المستويات ؛

(ب) وفي الوقت نفسه تدعو الحاجة في نقطة مركزية الى عمل مشترك بين الوكالات من اجل تنفيذ الوظائف التالية بأسلوب مناسب :

- ' ١ ' التنسيق بين عمليات التقييم عندما يمس المشروع عدة وكالات ؛
- ' ٢ ' المقارنة بين الاساليب التي تستخدمها مختلف الوكالات والبرامج في تقييم انشطتها الخاصة بحيث تستفيد كل منظمة من تجارب الاخرى ؛
- ' ٣ ' اجراء الابحاث بشكل منسق حيث انه لا غنى عن توفير قدر كبير من الابحاث في هذا الميدان الجديد نوعا ما ؛
- ' ٤ ' زيادة تطوير معجم المصطلحات والخروج باطار مشترك للمراجع ؛
- ' ٥ ' السعي نحو وضع نظام تقييم اكثر ترشيدا وتماسكا داخل منظومة الامم المتحدة ، وفق الطلب المتكرر بالحاح من المجلس ؛
- ' ٦ ' الخروج عند الحاجة بأنشطة لا في التعاون التقني وحده وانما في البرامج الاخرى للامم المتحدة ووكالاتها ؛

(ج) ان التنسيق في ميدان التقييم لا يمكن قصره بسهولة على " التنسيق " بالمعنى المحدود وانما عليه ايضا ان يتناول الجوانب التقنية والجوهريّة " (١٦) .

٢٥ - وقام الاجتماع الاخير لفريق الوكالات المشترك المعني بدراسة التقييم ، الذي جرى في جنيف في شباط/فبراير ١٩٧٢ بدعوة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية ، باستعراض مشروع مجموعة من المبادئ التوجيهية لتقييم المشاريع التي تتلقى مساعدة من برنامج الامم المتحدة الانمائي والبرامج القطرية للبرنامج المذكور ككل . وقد ادمجت هذه البرامج مع تعديلاتها في سياسة برنامج الامم المتحدة الانمائي ودليل الاجراءات الصادر في عام ١٩٧٥ . وقد اعتمد فريق الدراسة عموما نهج البرنامج المذكور فيما يتعلق بتقييمات المشاريع والبرامج القطرية . كما اشرت على هذه النهج موصية بالأخذ بها في جهاز الامم المتحدة الانمائي بكامله . وقد رأت لجنة التنسيق الادارية ان المبادئ التوجيهية تشكل اداة ادارية مرنة وعملية من شأنها ان توسع وتعزز نظم التقييم الخاصة بالوكالات . واختتم فريق الدراسة هذه الدورة بالاشارة الى وجوب اجتماعها مرة اخرى عندما تكسب خبرة كافية في تطبيق هذه المبادئ التوجيهية بحيث يكون هناك مجال للاستعراض المثمر حينذاك .

٢٦ - ويمكن اعتبار فترة عمر فريق الدراسة المشترك بين الوكالات - وهي من ١٩٦٦ الى ١٩٧٢ - نقطة بارزة في مجال اهتمام الامم المتحدة بالتقييم . وخلال تلك الفترة بدأ معهد الامم المتحدة للتدريب والبحث العمل في التقييم وأصدر تقريراً له عام ١٩٧١ عن معايير وطرائق التقييم (١٧) . ثم انحسر الاهتمام بعد ذلك بوقت قصير ، ولكن هذا الانحسار لم يطل ، فقد استمرت التعديرات عن الحاجة الى نظم وتقنيات افضل للتقييم .

٢٧ - ولاحظ سير روبرت جاكسون في دراسته عام ١٩٦٩ حول قدرة جهاز الامم المتحدة الانمائي انه يظهر ان هناك اتفاقاً اجماعياً على ان اجراءات التقييم الراهنة ليست حسنة التعريف ولا مرضية . كما لاحظ ان التقييم امر لا غنى عنه لضمان الاستخدام الفعال للموارد وبيان استعمالها . على انه كان من الواضح لديه ان الطريقة الحالية غير المنسقة التي تطبق بها تمثل استنزافاً خطيراً للقدرات ولذلك لا بد من ادخال اسلوب اكثر منهجية على وجه الاستعجال (١٨) .

٢٨ - ولاحظ سير روبرت جاكسون انه قد ازداد مؤخراً انتماء الحكومات بالتقييم لأن كبار المتبرعين لمختلف أنشطة التعاون الانمائي الممولة بالتبرعات قد طرحوا تساؤلات عما اذا كانوا يحصلون على " قيمة لقاء المال " . كما طلبت بعض البلدان النامية اجراء تقييمات او طلبت مساعدتها في انشاء وحدات كفؤة للتقييم يعمل بها اناس من ذوي المؤهلات . وقد بدا ان تزايد الاهتمام بالتقييم متصل مباشرة بنمو الموارد المتاحة لجهاز الامم المتحدة الانمائي (١٩) .

(١٧) معونة الامم المتحدة الانمائية : معايير وطرائق التقييم ، آرنو بريس ، ١٩٧١ .

(١٨) دراسة قدرة جهاز الامم المتحدة الانمائي ، DP/5 ، المجلد الثاني ، الفصل

الثالث ، الفقرتان ١١٨ و ١٢١ .

(١٩) المرجع نفسه ، المجلد الثاني ، الفصل الخامس ، الفقرة ١٤٢ .

ثانياً - الاستخدام الحالي للتقييم في منظومة الأمم المتحدة

٣٣ - التقييم ، في الوقت الحاضر ، هو فكرة في أذهان المديرين المستنيرين ، أكثر من كونه نمطا وممارسة متبعين ومفهومين تماما . وهناك ، باستثناء حالات قليلة ، قدر قليل جدا من التقييم تضطلع به منظمات الامم المتحدة يتفق مع أى تعريف مقبول أو مبادئ عامة أو مبادئ توجيهية متفق عليها . وكذلك فان هذه المنظمات التي بدأت استخدام التقييم قد فعلت ذلك بصورة مستقلة الى درجة كبيرة نمت عن قدر ضعيل من التشاور ، او بدونه ، مع المنظمات الأخرى . ونتيجة لذلك فان الجهود المبذولة حتى الآن لا تشترك الا في القليل من السمات وليست متساوقة ومنظمة حتى الان وتعاني في اغلب الاحيان من اوجه قصور تقنية . ونتيجة لهذا ، فان عقد مقارنة بين النتائج التي توصلت اليها مختلف الوكالات والتي من شأنها ان تيسر اعمال هيئات مثل لجنة البرنامج والتنسيق التابعة لمجلس الامم المتحدة الاقتصادية والاجتماعي ليست بالأمر الممكن .

٣٤ - ويرد في المرفقات الاول حتى الثالث عشر وصف موجز للممارسات التي تتبعها كل منظمة في ميدان التقييم . (وقد قامت كل منظمة باستعراض هذه الممارسات) . كما يرد تقييم موجز لممارسات كل منظمة . وبناء على هذه الملخصات ، ستقوم وحدة التفتيش المشتركة بعد ذلك بالتماس مزيد من المعلومات المفصلة بشأن استخدام اساليب التقييم في كل وكالة من الوكالات بهدف اعداد دراسة استعراضية تكميلية للممارسات الحالية المتبعة في المنظمات .

٣٥ - ويقوم العديد من منظمات الأمم المتحدة بأعمال يسمونها تقييما . الا ان القليل من هذه الاعمال يصلح ان يكون تقييما حتى الان . ان انه لا يتفق مع اغلب المبادئ المقترحة للتقييم فسي الباب الرابع - دال من هذا التقرير . وتسعى جميع المنظمات الى ايجاد المبادئ والاساليب التي يمكن ان تجعل من اعمالها التقييمية الداخلية اكثر فاعلية ، ولكن عددا قليلا جدا هو الذى قام باعدادها .

٣٦ - والتنسيق قليل أو معدوم ، بين المنظمات كلا على حده في مجال انشاء او تحسين نظمها الداخلية للتقييم . وباستثناء التقييم المبدئي للمشاريع التي يساعد بها برنامج الأمم المتحدة الانمائي والذى يتم بارشاد منه وهو في الغالب نظام لاعداد التقارير اكثر من كونه نظاما للتقييم ، فانه لا توجد مبادئ توجيهية أو مبادئ عامة متساوقة تستخدمها المنظمات . وهناك فوارق واسعة في الترتيبات التنظيمية وفي حجم الموارد المكرسة للتقييم .

٣٧ - ويحزر قليل من المنظمات تقدا ما نا شأن نحو اعداد عمليات تقييم داخلية قابلة للاستمرار ، وهي منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة ، ومنذ عهد قريب ، منظمة العمل الدولية . بيد انها تعترف بأنها مازالت بمنأى عن ان يكون لها نظام فعال .

٣٨ - وترى المنظمات الاصغر حجما انها تقوم بالتقييم ، ولكنها في الحقيقة لا تفعل ، فيما يبدو ، الا ما كانت تفعله في الماضي ، بينما تطلق على هذا العمل تعبير التقييم . ونظام التقييم ، بالرغم من حاجة كل منظمة اليه يتعين تكييفه وفقا لاحتياجات كل منظمة بعينها وحجمها ومواردها .

٣٩ - وكما انه ليس هناك تعريف أو فهم متفق عليه للتقييم ، فان كل منظمة تميل الى ادراج أنشطة مختلفة تحت هذا التعبير . ويقتصر عدد قليل جدا من المنظمات استخدام لفظة التقييم على الأنشطة التي تقارن فيها النتائج بالاهداف بصورة منسقة ؛ بينما تستخدم الغالبية تعريفا اوسع نطاقا يشمل على أنشطة مثل اعداد التقارير او الرصد .

٤٠ - وفيما يلي بعض العناصر التي تضعها المنظمات تحت العنوان العام للتقييم :

- الدراسات الاستعراضية للمشاريع والبرامج

(وتشمل : - دراسات استعراضية للمشاريع ؛

- دراسات استعراضية للبرامج ؛

- دراسات استعراضية للبلدان ؛

- دراسات استعراضية عالمية ، مثل الدراسات الاستعراضية السنوية لبرامج عمل منظمة ما)

- نظم اعداد تقارير ومعلومات موازية لما تقدم ؛

- دراسات استعراضية متعمقة لبرامج محددة ؛

- دراسات تنظيمية ؛

- دراسات استعراضية للميزانية البرنامجية (اي تقارير اداء الميزانية أو تقارير التنفيذ) ، بما في ذلك تحليل قياس التكاليف ، ومقارنة التكاليف بالمنفعة والتكاليف بالفعالية ؛

- التقرير السنوي (او لفترة سنتين) للمدير التنفيذي عن أنشطة المنظمة .

٤١ - وثمة أنشطة أهم يمكن ان تكون ذات اهمية في اجراء التقييم وهي :

- المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات ؛

- التدقيق الادارى ؛

- التفتيش ؛

- الرصد ؛

- التقييم ؛

- المراقبة ؛

- التثمين .

ثالثا - المشاكل المحتملة والحلول الممكنة لها

٤٢ - وقد سمحت الدراسة الاستعراضية للاستخدام الحالي للتقييم من قبل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بتحديد عدد من المشاكل المحتملة التي يرد وصفها أدناه ، الى جانب ملاحظات حول كيفية حل هذه المشاكل تدريجيا .

ألف - التوقعات

٤٣ - يكاد لا يكون شك في أن الهيئات الدولية الحكومية والدول الاعضاء تهتم اهتماما عميقا بما اذا كان جرى تنفيذ الانشطة طبقا لتوجيهاتها من عدمه . ولا تحدث التقارير العدييدة والضخمة التي تتلقاها اثرا كبيرا في تخفيف هذا الشعور او مساعدتها على اتخاذ قرارات رشيدة فيما يتعلق بالسياسة العامة وتخصيصات الموارد . ولما كان نطاق ومحتوى التقييم ليسا مفهومين بوضوح بعد نظرا لأن التقييم يتطلب جهدا وموارد غير متوقعة أو متوفرة عند البداية ، ونظرا لأنه يعتمد على الوضوح والدقة اللذين تبين بهما الاهداف في عملية البرمجة ، وهو شرط لم يتحقق بالكامل بعد ، فليس مثيرا للدهشة أن التقييم على النحو الممارس في منظومة الأمم المتحدة لم يبلغ بعد مستوى التوقعات التي يعلقها عليه المؤيدون لتطبيقه .

٤٤ - غير ان الاسهام الممكن للتقييم في تحسين تخطيط البرامج وتنفيذها والنهوض باستغلال الموارد وربما تخفيض التكاليف ، يعترف به الآن تماما . غير انه نظرا للتعقد المفرط لأنشطة منظومة الأمم المتحدة ، ولأن الموارد اللازمة للتقييم ليست كافية ، ولعدم كفاية عدد الموظفين المدربين على اساليب التقييم ولأن هناك انعدام لفهم التقييم وبالتالي وجود بعض المقاومة له ، فمن المهم لجميع المعنيين بالأمر ان يدركوا ان النتائج ستظل متواضعة لبعض الوقت . ولن يكون من الممكن ان يحقق التقييم جدواه الكاملة الا بعد اعداد المبادئ التوجيهية والمبادئ العامة وبعد ان تقوم كل منظمة باستخدام المنهجيات المنظمة وتوفير الحد الأدنى من الموارد اللازمة .

باء - الدعم من المستوى العالي

٤٥ - ويتطلب التقييم الفعال دعما مستمرا من المستوى العالي ، وينبغي ان تطلب مجالس الادارة والتنظيم نتائج التقييم والتوصيات وتنظر فيها لدى وضع القرارات وتخصيص الموارد اذا ما اريد للتقييم ان يكون عملية جديرة بالاهتمام حقا ، والا فسينظر اليه المشككون على انه مجرد " ممارسة " اخرى ولا يولونه الا الدعم بألسنتهم فقط .

جيم - مدى جدوى التقييم

٤٦ - ليس التقييم علما دقيقا ولكن هناك بعض العوامل الاساسية التي تحدد درجة القابلية للتقييم . وهي الحاجة الى وجود أهداف محددة وواضحة ونتائج متوقعة . كما ينبغي ان تكون

هناك اشارة الى الموارد المراد استخدامها والانجازات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة . وتساعد هذه العوامل الاساسية على ضمان اجراء تقييمات اكثر فعالية . بيد انه لا ينبغي الافتراض بان انعدامها ، برغم أنه يؤدي الى التقييد الى درجة شديدة ، يحول بالضرورة دون القيام بأى شكل من أشكال التقييم .

دال - الموارد

٤٧ - ولا يمكن الحصول على نتائج الا بعد القيام باستثمار أولي لوضع مبادئ توجيهية ومنهجيات مشتركة وتدريب الموظفين . واذما ما تقرر اتباع نهج تدريجي لاستخدام التقييم - وهذا على ما يبدو هو أكثر النهج جدوى - فينبغي عندئذ لأغلب المنظمات القيام بالاستثمار اللازم عن طريق استخدام الموارد المحولة من الأنشطة القائمة ذات الصلة .

٤٨ - والأنشطة الرئيسية القائمة ذات الصلة هي عملية تخطيط البرامج ونظم معلومات الإدارة ونظم اعداد التقارير . وباستخدام الموارد المتاحة لهذه النظم ، يصبح من الممكن إعادة توجيهها وتجميعها داخل نظام متكامل يضم التقييم . وترد في الباب الرابع - دال من هذا التقرير اقتراحات عن كيفية القيام بذلك وسيطلب التطبيق الفعلي لنظام التقييم بطبيعة الحال ، بعض الموارد من اجل الموظفين والخبراء الاستشاريين والسفر ، ولكنه اذا بدأ التقييم على اساس انتقائي وليس على اساس شامل ، واذما ما تم توفير الموارد من نظم أخرى فلن تكون التكاليف الاضافية كبيرة .

٤٩ - وينبغي اعداد عمليات تقييم عملية من حيث نطاقها والتسليم بوجود قيود على الميزانية ، وقيود تنظيمية ولا ينبغي اعتبار التقييم غاية في حد ذاته أو ممارسة أكاديمية . فهو ، فوق كل شيء ، أداة إدارة ولا بد من الحرص لدى تحديد " العتبة " التي تصبح تكاليف التقييم عندها غير متناسبة مع ما يمكن أن يجلبه من منافع .

هاء - التدريب

٥٠ - عقدت بعض المنظمات بالفعل دورات تدريبية في مجال التقييم وكان رد الفعل طيبا . غير أن ذلك لم يشمل عددا كافيا من الناس . وينبغي ان يحيط جميع المسؤولين عن تخطيط الأنشطة ، وتنفيذها احاطة تامة بمبادئ التقييم وأساليبه وكيفية تطبيقها في عملهم اليومي . كما يحتاج المسئوون هذا التدريب من يشتغلون في العمليات الادارية لمنظمة ما .

٥١ - وسيطلب الأمر من الموظفين الذين يقومون بتخطيط البرامج وتنفيذها مقدرة على استخدام اساليب التقييم . ويمكن اكتساب المهارات الاضافية عن طريق التدريب .

واو - العلاقة بين أنشطة منظومة الأمم المتحدة وأنشطة الحكومات

٥٢ - من الواضح ان العديد من أنشطة منظومات الامم المتحدة هي مجرد جزء من العمل الاشمل

الذى تقوم به الحكومات الوطنية . وفي هذه الحالات ينبغي ان تلقى الحكومات تشجيعا على القيام ، مستقلة أو بالتعاون مع المنظمات الدولية ، بتقييم منافع برامجها وآثارها باعتبار أن ذلك وسيلة لتحسين برامجها وانشطة الامم المتحدة . وأفضل سبيل الى ذلك هو توفير ما يلزم للرصد والتقييم المنظمين في عمليات اعداد المشاريع واتفاقات البلدان .

٥٣ - وسواء كانت حكومة ما ترغب في تقييم برامجها أم لا فان منظمات الأمم المتحدة مسؤولة عن تقييم أنشطتها . وهذا من شأنه ، بطبيعة الحال ، ان يحد من نطاق هذه التقييمات ، ولكنها ، رغم هذا ، لا بد ان تأتي بمعلومات هامة عن مركز انشطة الأمم المتحدة وأثرها عن طريق فحص اسهامات الأمم المتحدة كيفا وكما ، وتنفيذها في الوقت المناسب ، ومدى اسهام المنجزات في تحقيق الاهداف وتحديد المسائل المراد حلها .

زاي - العلاقة بين العمليات الميدانية وانشطة المقر

٥٤ - يمكن التمييز بين تقييمات العمليات الميدانية وعمليات المقر . ففي حالة الأولى وهي تتم من خلال وثائق المشاريع التي تضم بيانات اساسية ، هناك اطار عام يمكن التقييم على اساسه . وعلى العكس من ذلك ، تفتقر انشطة المقر غالبا الى وثائق التخطيط المفصلة هذه وبسبب هذا الفرق ، ينبغي أن يكون من الاسهل تطوير ووضع نظام متساوق لتقييم المشروع الميداني ، غير انه لا ينبغي تركيز الجهود الأولية في هذا المجال وحده . وقد تكون تقييمات انشطة المقر اكثر صعوبة ، ولكنها رغم هذا يمكن أن تقدم معلومات جوهرية الى مجالس الادارة والامانات العامة . وحيثما لا تكون الاهداف والمعلومات المتصلة بها مبينة على نحو كاف في وثائق التخطيط ، فانه ينبغي بذل مزيد من الجهود لتطوير وتحسين التخطيط والتصميم مما من شأنه ان يحسن عمليات التقييم في المستقبل . ومن المشجع أن منظمات الأمم المتحدة تبذل جهودا متضافرة لتحسين ميزانياتها البرنامجية وخططها المتوسطة الأجل .

حاي - تباين النهج التي تتبعها منظمات الأمم المتحدة في التقييم

٥٥ - لوحظ في الباب الثاني من هذا التقرير أن كل منظمة تقوم على نحو مستقل باعداد نظم للتقييم مع قدر ضئيل من التنسيق فيما بينها . وتنتج عن ذلك نظم قد تكون متباينة . وهذا التباين ليس بالضرورة عيبا في حد ذاته . ففي حقيقة الأمر ان الاختلافات في ولايات المنظمات وهياكلها ووسائل تشغيلها لا بد وان تنعكس في المنهجية التي تستخدمها كل منظمة للتقييم .

٥٦ - بيد انه مالم تعد هذه المنهجيات وفقا لبعض المبادئ التوجيهية والمبادئ العامة المتساوقة ، فهناك احتمال في ان تصبح جهود التقييم غير فعالة ولا توفر المعلومات الاساسية التي تحتاج اليها مجالس الادارة والامانات العامة . ومن شأن المبادئ العامة والمبادئ التوجيهية المقبولة عموما أن تقدم وجهات نظر قيمة في فهم الفعالية النسبية للمنظمات وأن تجعل من الممكن للمنظمات اقتباس التقنيات الناجحة من المنظمات الأخرى . كما ان اتباع نهج مشترك من شأنه ان ييسر عمل مجلس الامم المتحدة الاقتصادي والاجتماعي ولجنة البرنامج والتنسيق في مجال تنسيق عمل الوكالات .

٥٧ - ولهذه الاسباب ، يقترح الباب الرابع - دال من هذا التقرير طريقة لوضع مبادئ توجيهية ومبادئ عامة متساوقة كيما تستخدمها جميع المنظمات في اعداد نظمها التقييمية .

٦٤ - اختيار الأنشطة المراد تقييمها

٥٨ - لقد ركزت اغلب المنظمات جهودها ، حتى الآن في مجال التقييم على مشاريع التعاون التقني اساسا . وهذه أيسر في التعامل معها من البرامج الموضوعية الرئيسية أو حتى الأنشطة الادارية ، لانها عادة ما يكون لها وثيقة مشروع أو ما يماثلها مما يبين الأهداف والاستخدامات المتوقعة للموارد والنتائج .

٥٩ - والتقييم الذي يتم تضمينه في خطط جميع المنظمات واجراءاتها هو هدف طويل الأجل . بيد ان المهم في الحالة الراهنة ، هو اختيار الأنشطة المراد تقييمها ، لان الموارد الفكرية والمالية محدودة ومن الضروري بشكل واضح التركيز على تلك الأنشطة التي يمكن ان يكون التقييم أشد نفعاً بالنسبة لها . وتقتصر المعايير التالية للاختيار من بينها :

(أ) الأنشطة التي واجهت صعوبات ؛

(ب) الأنشطة التي ظلت تنفذ لمدة طويلة والتي قد تكون الآن ذات اهمية هامشية بالنظر للأولويات المتغيرة ؛

(ج) الأنشطة التي يجرى النظر في توسيع نطاقها توسيعاً كبيراً ؛

(د) الأنشطة التي تكون فعالية تكاليفها غير مؤكدة ؛

(هـ) الأنشطة المماثلة لأنشطة أخرى كثيرة ، مثل مشاريع بناء المؤسسات والتي يمكن ان يوفر لها التقييم الارشاد اللازم لأنشطة مماثلة أخرى .

٦٥ - أنشطة دعم التقييم

٦٠ - تحسنت اساليب الميزنة البرنامجية والتخطيط والتصميم المتوسطي الأجل التي تستخدمها المنظمات تحسناً ملحوظاً في السنوات الاخيرة ، غير انه مازال هناك الكثير مما يجب القيام به . وقد ساهمت وحدة التفتيش المشتركة في هذه العملية وستواصل القيام بذلك في المستقبل . ومن الاهمية بمكان عند قيام المخططين باعداد الخطط المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية ان يفعلوا ذلك واضعين نصب أعينهم بصورة واضحة استخدامها كمنصر للتقييم .

٦١ - كما ينبغي تصميم نظم معلومات الادارة الخاصة بالمنظمات بحيث تساعد في عملية التقييم عن طريق توفير البيانات التي يحتاجها القائمون على التقييم . فمن شأن ذلك ان يكون أقل تكلفة من تكديس المعلومات لكل دراسة تقييمية على حده . وقد ادركت بالفعل بعض المنظمات وخاصة منظمة الصحة العالمية ، هذه الحاجة وتقوم باعادة تصميم نظم معلوماتها تبعاً لذلك .

رابعاً - استخدام التقييم في المستقبل

ألف - النهج المقترح

٦٢ - اقترح اتباع نهج تدريجي حتى لا يتطلب مصروفات باهظة ولكي يتوفر الوقت اللازم لوضع مبادئ ومبادئ توجيهية ومناهج أكثر فعالية . كما يلزم توفير الوقت لدمج التقييم في التخطيط والبرمجة ونظم الاعلام بشكل أفضل .

٦٣ - والخطوات المقترحة ملخصة في بقية هذا الجزء من التقرير . وهي تتضمن مشاورات مشتركة فيما بين المنظمات قصد التوصل الى معجم للمصطلحات متفق عليه بما في ذلك تعريف للتقييم ، والمبادئ التوجيهية ، ومبادئ التقييم الداخلي .

باء - تعريف التقييم

٦٤ - لا يوجد ، في الظرف الراهن ، تعريف للتقييم يحظى بالقبول العام داخل منظومة الأمم المتحدة . فهو محل تفسيرات شتى ، وغالبا ما يكون لكل منظمة تعريفها الخاص بها ؛ وكثيرا ما تستخدم عبارات " التحليل " ، و " التثمين " ، و " التقدير " ، وحتى " التفتيش " للدلالة على الشيء نفسه ، أى " التقييم " . وكان هناك صراع دائم داخل منظومة الأمم المتحدة ليجاد تعريف من شأنه تحديد التقييم بشكل يفي بأغراض كل وكالة على حدة . وفي الأوساط الأكاديمية كذلك ليس ثمة تعريف يحظى بقبول جميع الخبراء . ففي الدورة الرابعة عشرة للمؤتمر العام لليونسكو (١٩٦٤) ، مثلما تمت الإشارة الى ذلك آنفا ، أمكن التوصل الى أن التقييم يتوجب أن يكون مقصورا على الدراسات التي تسمح بالقياس العلمي الدقيق لآثار مشروع أو نشاط ما . وقد يكون هذا نهجا سليما بالرغم من أن عبارة " القياس العلمي الدقيق " قد تكون مضللة لأن الكثير من الأنشطة لا يمكن حسابها كميًا على نحو دقيق ، لكنها قابلة للتقييم .

٦٥ - وأشار الفريق العامل المعني بالاجهزة الخاصة ببرامج وميزانيات الأمم المتحدة الى التقييم في تقريره بما يلي :

" . . . القياس المستمر للبرامج والأنشطة ومراقبتها واعداد التقارير عنها على أساس انتقائي بغية تحديد درجة الفعالية والكفاءة والاقتصاد المتحققة بالنسبة للأهداف والغايات المقررة . وعملية التقييم هذه ، التي تعمل بوصفها تغذية مرتدة ، توفر القاعدة التي تقوم عليها الدورة القادمة من التخطيط والبرمجة " (٢٣) .

٦٦ - هذا التعريف يدعو الى اجراء مقارنة بين البرامج الموافقة عليها والانجازات لتحديد

(٢٣) الوثيقة A/10117 ، المؤرخة في ١٧ حزيران /يونيه ١٩٧٥ ، الفقرة ٦٧ .

الفجوات وأسبابها وذلك للأغراض التالية : اتخاذ تدابير مناسبة وتصحيحية فعالة لتأمين تحقيق أهداف شتى عناصر برنامج ما وعناصر البرنامج عامة ؛ ومراجعة البرامج التي يبدو أنها غير واقعية ، وغير فعالة أو باهظة التكلفة ؛ وتوفير " التغذية المرتدة " في سبيل إرشاد التخطيط والبرمجة في المستقبل . وبذا ، يجب أن يكون التقييم عملية متواصلة وعنصر لا غنى عنه من عناصر الإدارة السليمة .

٦٧ - ومن التعاريف الأخرى التي يبدو أنها تحظى ببعض القبول ما يلي :

" التقييم هو تحليل النتائج مقابل الأهداف قصد تقدير مدى ما يجري أو ما جرى تحقيقه من هذه الأخيرة ، أي تعارض يوجد بين النتائج والأهداف . كما قد يكون كل من رسم الأهداف وإعادة تقويمها جزءاً من عملية التقييم " .

التقييم المتواصل هو تحليل أولي للنتائج والآثار والمفعول المحتمل لنشاط ما أثناء تنفيذه . والقصد من التقييم المتواصل في تزويد الإدارات وحكومات الدول الأعضاء (أو الهيئات الإدارية الدولية الحكومية) بالمعلومات على أساس مستمر ، لتمكينها من تقدير السياسات والأهداف والترتيبات المؤسسية والموارد التي تمس النشاط خلال تنفيذه ، وتعديلها عند الاقتضاء .

التقييم الواقعي الموضوعي هو تحليل لآثار ومفعول نشاط ما بعد إنجازه . والغاية من التقييم الواقعي الموضوعي هو توفير المعلومات للإدارات والحكومات الأعضاء (أو الهيئات الإدارية الدولية الحكومية) فيما يتعلق بالتخطيط المقبل للأنشطة المماثلة ، وكذلك توفير المادة اللازمة لتقييم أنشطة مماثلة وتقييم البرامج " (٢٤) .

٦٨ - ومن أهم جوانب هذا التعريف المجهود الرامي لقياس النتائج بالنظر إلى الأهداف ، ولعل هذا وحده كاف لتعريف بسيط مفهوم على العموم . والكثير من النظم التقييمية ليست فعالة تماماً نظراً لأن الأهداف لا تكون محددة بوضوح ودقة .

٦٩ - ولجأت بعض المنظمات إلى توسيع نطاق هذا التعريف واعتبار التقييم لا مجرد مقارنة بين النتائج والأهداف ، بل وكذلك وسيلة للاستفادة من تجربة الماضي حتى يتسنى التخطيط الأفضل في المستقبل . ويتم هذا لا فقط بتقدير ما أنجز من الأهداف المحددة لنشاط ما ، بل وكذلك تقدير

(٢٤) مأخوذ من تعريف استخدام في الحلقة التدريبية بشأن مراقبة وتقييم المشاريع والبرامج الانمائية الريفية المعقودة في هولت ، بالدانمرك من ٦ إلى ١ كانون الأول / ديسمبر ١٩٧٦ ، وقد حضره ممثلو مختلف وكالات المساعدة الشئاعية الطرف والمتعددة الأطراف (بما فيها الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، ومنظمة الصحة العالمية ، ومنظمة العمل الدولية ، ومنظمة الأغذية والزراعة ، والوكالة الدولية للتنمية ، والهيئة السويدية للتنمية الدولية ، والبنك العالمي ، وغيرها) .

كفاية هذا النشاط وفعاليتها ومدى قبول الأطراف له في الوقت الذي تؤخذ فيه في الاعتبار الآثار الممكنة غير الداخلة في الخطة . كما ترى إحدى المنظمات (منظمة الصحة العالمية) التقييم على أنه عملية لتوجيه نشاط ما نحو أهداف منشودة أثناء تطور هذا النشاط ، في حين يجري في الوقت ذاته (أى خلال التنفيذ) تقدير منجزاته ونوعيته ، ولدى الامكان ، تقدير مفعوله .

٧٠ - ولدى النظر في التعاريف ، من الضروري أن لا يغيب عن البال ما ليس بالتقييم :

(أ) فهو ليس عملية اتخاذ قرارات . فالقرارات تساعد على اتخاذها نتائج التقييم ؛

(ب) وهو ليس تعديلاً على عملية اتخاذ القرارات الوطنية فيما يتعلق بمحتوى البرامج أو الاولويات المسندة ، رغمًا عن أنه لا مجال للشك في أن التحاليل والاستنتاجات قد تؤثر على عملية اتخاذ القرارات هذه (فهو تقدير لادارة ومفعول مساهمة الأمم المتحدة في البرامج والعمليات) ؛

(ج) التقييم الخارجي ليس بديلاً لمسؤوليات التقييم التي يضطلع بها الرؤساء التنفيذيون (ولكن يمكنها أن تساعد على الاضطلاع بهذه المسؤولية) ؛

(د) وهو ليس تقريراً عن مراجعة حسابات مالية .

٧١ - ان أياً من هذه التعاريف ليس كاملاً ، لكنها تشكل نواة لتعريف ملائم ومقبول في أرجاء منظومة الامم المتحدة . وتقتصر وحدة التفتيش المشتركة مواصلة العمل مع المنظمات للتوصل الى تعريف للتقييم يكون سليماً من الوجهة التقنية ومقبولاً لدى منظمات الأمم المتحدة .

٧٢ - وهذا التعريف سيدرج في معجم المصطلحات والمفاهيم المتصلة بالتقييم الذي سيعمم على منظومة الأمم المتحدة والمؤمل استخدامه كمرجع مفيد . وينبغي لهذا المعجم أن يميز بين شتى فئات التقييم ، ابتداءً من أنواع التقييم شبه التجريبية أو العلمية الى أشدها اتساماً بالطابع التجريبي . وستشمل الفئة أولاً ، على سبيل المثال ، جميع أنواع التقييم التي تنطبق على أدق تعريف ومعيار للتقييم . وستتضمن الفئة ثانياً التعاريف التي تقوم على تقنيات أقل صقلاً . والفئة ثالثاً تقوم على ما يكون أقل صقلاً بكثير ، وغير ذلك .

جيم - المسؤوليات التنظيمية

٧٣ - يتوجب التمييز بين " التقييم الداخلي " الذي يجري تحت رقابة رئيس تنفيذى لمنظمة ما ، و " التقييم الخارجي " الذي تضطلع به هيئة ادارية أو جهاز آخر مستقل عن الأمانة ، كالتقييم الذي فوضت به الجمعية العامة وحدة التفتيش المشتركة . وقد يستخدم كلا الشكلين التقنيات نفسها ، وما يجمعه هذا من البيانات يمكن أن يصلح للآخر . والتقييم الداخلي الفعال يساعد على قيام التقييم الخارجي على أساس راسخ والعكس بالعكس .

٧٤ - وقد يحتاج الى نوع من التقييم الخارجي المستقل لتوفير المراجعات والموازن الضرورية للتقييم الداخلي وكذلك ليكون أداة في يد الهيئات التشريعية والادارية في اضطلاعها برقابتهما

البرلمانية على مصروفات الأمم المتحدة وعملياتها . ويمكن للتقييم الخارجي أن يلعب دورا بارزا في اتاحته للدول الاعضاء استعراضا موضوعيا للمنجزات التي يحققها برنامج أو مشروع ما بالنسبة للنتائج ، الى جانب اتاحته التكلفة التي تتحملها الأمم المتحدة . علاوة على ذلك ، يمكن لنظام تقييم خارجي مستقل أن يكون أداة للإصلاح والتحسين في أنشطة منظمات الأمم المتحدة .

٧٥ - غير أن الجانب الأوفر من التقييم المضطلع به داخل منظومة الامم المتحدة سوف يكون ، بلا شك ، تقييما داخليا يندرج ضمن وظائف الادارة والاشراف التي يضطلع بها كل رئيس تنفيذي . ومن شأن نتائج التقييم الداخلي أن تفيد هيئات الاستعراض الخارجية عن الأمانات ، كالهيئات الادارية ، ولجنة البرنامج والتنسيق ، واللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ، ومراجعي الحسابات الخارجيين ، ووحدة التفتيش المشتركة .

دال - مبادئ توجيهية أو مبادئ مؤقتة للتقييم الداخلي

٧٦ - يمثل هذا الفرع محاولة أولى لاجاد مبادئ توجيهية أو مبادئ للتقييم الداخلي تحث العناوين التالية :

(أ) مقاصد التقييم ونطاقه ؛

(ب) مميزات نظام للتقييم ؛

(ج) الخطوات الرئيسية في التقييم ؛

(د) انشاء وتشغيل نظام للتقييم ؛

(هـ) منهجية للتقييم .

٧٧ - يتضمن هذا الفرع مبادئ ومعايير لارشاد المنظمات في ادخالها لنظم تقييم داخلي أو اعادتها النظر في هذه النظم . ومن شأن هذه المبادئ والمعايير أن تساعد على تأمين كـون التقييم ، كما تضطلع به كل منظمة على حدة ، شاملا للنقاط الجوهرية بالاعتماد على نهج مشترك دون محاولة فرض نظام موحد على كافة المنظمات . ويمكن أيضا اعتبار المبادئ التوجيهية قائمة مراجعة يرجع اليها من يقومون باعداد نظم تقييم داخلي كي تساعد على تأمين ادراج كافة العناصر ذات الصلة بالموضوع في نظامها .

٧٨ - ونظرا لتنوع بعثات منظمات الأمم المتحدة وهيكلها الأساسية واجراءاتها ونظمها الاعلامية ، فليس في الامكان تصميم نظام تقييم داخلي واحد شامل ومفصل يمكن أن تستخدمه كافة المنظمات . وعوضا عن ذلك يجري استحداث مبادئ توجيهية تتضمن مبادئ عامة ومقاييس ستعرض على المنظمات والمبادئ التوجيهية الواردة أدناه تمثل محاولة أولى لوضع المبادئ . ولا يقترح الآن أن تطبقها المنظمات فهذا يتوقف بالضرورة على اجراء مشاورات مفصلة مع المنظمات على أساس المبادئ التوجيهية المؤقتة هذه والنصوص المنقحة التي تليها . وفي مرحلة مقبلة ، وبعد اكتساب المزيد من التجربة العملية ، يمكن جعل المبادئ التوجيهية أكثر دقة بادخال مبادئ لارشاد التقييم في مجالات معينة من النشاط .

(أ) غاية التقييم ونطاقه

٧٩ - ان الغاية من التقييم هو تحسين عمل منظمة ما وأثرها ، بما في ذلك الزيادة في فعالية التكلفة . ولكي يبلغ التقييم أقصى درجة من الفعالية ، يتوجب اقحامه في صلب تصميم البرامج والمشاريع كيما تكون نقاط الاسناد متاحة للمقارنة بالنسبة للفترات السابقة لهداية النشاط ، وفي أثناء تنفيذه وبعد انجازه . ولهذا يترتب على ذلك أن عدم توفر التخطيط وتصميم المشاريع ، الجيدين ، يحد من النتائج التي يمكن توقعها من التقييم . وعلاوة على ذلك ، ينبغي للتقييم أن يكون أداة يستخدمها متخذ القرارات لتقييم الاساليب البديلة أو النهج تحقيقا لأقصى حد من فعالية الأنشطة .

٨٠ - ثم ان نطاق عمليات التقييم سيختلف ، ولكن هناك بعض العناصر الرئيسية والأسئلة التي يتوجب ادخالها اذا ما أريد للمعمليات أن تحقق غايتها الرامية الى تحسين عمل المنظمة وأثرها . والقائمة المدرجة فيما يلي لايراد منها أن تكون شاملة ولا الزامية ، لكنها توفر المعلومات التي يرجح أن تحتاجها الهيئات الادارية والأمانات .

(أ) يتعين أن يتفحص التقييم المفهوم الأصلي لنشاط ما ليتسنى للهيئات الادارية تحديد ما اذا كان من الضروري تغيير الأهداف ؛

١ ' هل ان الاهداف واضحة وضوحا كافيا ؟

٢ ' هل تساهم أهداف النشاط في ايجاد حل للمشاكل ذات الأولوية ؟

٣ ' هل ان الاهداف ما تزال متصلة بالموضوع ؟

(ب) ينبغي أن يكون التقييم أداة تستخدمه الادارة في تحديد فعالية النشاط وأثره في تحقيق الأهداف المعلنة ؛

١ ' هل هناك مؤشرات معينة يمكن الاستعانة بها في قياس مدى ما يتحقق من الأهداف وفي تحديد الأثر ؟

٢ ' هل حققت درجة تنفيذ الأهداف الأثر المتوقع " (أى السؤال عما اذا كانت أنشطة المنظمة تعتبر فعالة في المساهمة في التنمية (الكمية و/ أو الكيفية) في البلدان النامية ومدى هذه الفعالية) " .

(ج) وينبغي للتقييم أن يوفر معلومات عن أثر أنشطة منظومة الأمم المتحدة التي تساهم في تحقيق أهداف الحكومات . (ويمكن اجراء عمليات التقييم هذه بالتضافر مع الحكومة أو يجوز قصرها على أنشطة ما مثلما نوقش ذلك في الفقرتين ٥٢ و ٥٣) ؛

١ ' هل استخدمت الحكومة مساهمة منظومة الأمم المتحدة أو هل تنوى استخدامها ؟

- ٢٠ هل الحكومة مرتاحة لما تلقته ؟
- ٣٠ ما هو مدى قبول الحكومات المعنية للنشاط وما مدى تعاونها ؟
- ٤٠ هل سيسفر اتباع نهج آخر للمتصدى للمشكلة - أو تحديد أهداف أخرى - عن نتائج أكثر فائدة للحكومات بتكلفة مساوية أو أقل ؟
- (د) يمكن للتقييم أن يقدر تكلفة فعالية نشاط ما ؛
- ١٠ هل ان التكلفة التي يتطلبها تحقيق الأهداف معقولة على العموم بالنظر لأهمية الأهداف والحصة المستخدمة من ميزانية المنظمة ؟
- ٢٠ هل هناك سبل أخرى لتحقيق الأهداف تكون أقل تكلفة و / أو أكثر فعالية ؟
- (هـ) ينبغي أن يوفر التقييم معلومات عن جدوى المنظمة ؛
- ١٠ هل ان النشاط يحاكي عملا يجري الاضطلاع به في مقام آخر أو يتداخل معه وهل يمكن الاضطلاع به على نحو أجدى من قبل منظمة أخرى ؟
- ٢٠ هل هناك منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة يهتما الأمر وهل تم التشاور معها أو إشراكها في النشاط ؟
- ٣٠ هل هناك مشاكل إدارية في توفير الموارد وتسخير أقصى قدر منها (أموال ، موظفون ، ومواد) ؟
- (و) ينبغي للتقييم أن يشير الى ضرورة اتخاذ تدابير تصحيحية ازاء الأنشطة المستمرة وأن يوضح بالشكل الذي يمكن أن تتخذه ؛
- ١٠ هل ينبغي صياغة الأهداف و / أو الغايات المنشودة ، مجددا ، وهل تدعو الحاجة لادخال مؤشرات للانجاز أكثر دقة ؟
- ٢٠ هل يتوجب ادخال تغيير على التنفيذ ؟
- ٣٠ هل ينبغي الزيادة في المدخلات من الموارد ، أو تخفيضها أو تحويلها ؟
- (ز) ينبغي أن يتخذ التقييم أساسا للتخطيط والبرمجة وتنفيذ الأنشطة في المستقبل ؛
- ١٠ ماهي العبر التي يمكن استخلاصها من تقييم الأنشطة التي يمكن نقلها الى أنشطة غيرها ؟
- ٢٠ كيف يمكن اتاحة مثل هذه العبر في الوقت الذي يجري فيه تخطيط الأنشطة الأخرى ؟

(ب) مميزات عملية التقييم

٨١ - ينبغي أن ينظر للتقييم على أنه عملية بناءة تستهدف تحسين فعالية وجدوى المنظمات والبرامج . ويجب أن يكون التقييم عملية متواصلة تتسم بطابع المشاركة ، وأن تسهم فيها كافة المستويات في منظمة ما . ومن الأهمية بمكان عدم الاضطلاع بالتقييم بطريقة صارمة وآلية . ويجب أن تكون المرونة هي الشعار . ويتعين أن يكون التقييم واقعياً وأن لا يتسم بالطابع النظري المفـسـرط بحيث يعسر فهمه على المنظمات والدول الاعضاء ومن ثم فلا تقبله أو أنها تتجاهله . ويجب أن يستفيد التقييم من النظم والتقنيات المفيدة . وينبغي لشكل التقييم وللنتائج النهائية على السواء أن تقدم معلومات لها صلة بالموضوع وأن تعزز الاهتمام والعمل .

٨٢ - يتعين على أى نظام فعال للتقييم أن يتحلّى بالسمات العامة التالية :

(أ) رغماً عن أن التقييم يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة ، لا بد أن يكون هناك تخطيط مسبق لتحديد القصد والنطاق والموارد اللازمة وذلك لتبرير المجهود المبذول ولضمان كون النتائج صالحة للمستفيدين ؛

(ب) ينبغي أن تلقى المسؤولية الرئيسية للتقييم الداخلي على عاتق المنظمة المعنية ؛

(ج) ينبغي أن تقوم على مبدأ المشاركة ؛

(د) ينبغي أن يكون النهج المتبع بناءً ؛

(هـ) ويتعين أن تكون الوحدات التشغيلية داخل المنظمات مسؤولة بالدرجة الأولى عن عملية التقييم ، على أن تقوم وحدة مركزية بالارشاد واستعراض آثار النظام داخل المنظمة ، وكذلك اجراء بعض عمليات التقييم المخصص ؛

(و) ينبغي أن لا يحاط التقييم باطار صلب . ويتعين أن يكون النظام مرناً الى درجة معقولة ولكن يتوجب أن يكون كذلك منهجياً الى درجة كافية ليتسنى القيام باستعراض أو فحص خارجي للأساليب والنتائج ؛

(ز) وينبغي أن يزود بنظام معلومات متكامل يدعمه ؛

(ح) ينبغي أن يتسم بالصيغة العملية لتيسير اجراء التحسينات وتنفيذ التفـيـرات الموصى بها ؛

(ط) وينبغي أن يتضمن جهازاً للمتابعة لتحديد التدابير التي اتخذت لتنفيذ التوصيات المتعلقة بالتقييم وتقديم تقارير مرحلية بشأنها .

(ج) الخطوات الرئيسية في عملية التقييم

٨٣ - تحقيقاً لأقصى درجة من الفعالية ، ينبغي أن يتضمن نظام التقييم عدداً من الخطوات المنهجية . وينبغي الاكتفاء ، أيضاً ، بالنسبة لبعض الأنواع من عمليات التقييم المتواصل ، باستحداث

منهجية مقياسية يمكن ان تستخدم في عمليات تقييم متابعة . وبالمقابل ، فان عمليات التقييم غير المتكررة والمتعمقة من شأنها أن تستلزم استحداث منهجيات خاصة بكل واحدة منها . والخطوات الرئيسية لاجراء التقييم هي التالية :

(أ) تحديد مقصد التقييم ونطاقه والمستفيدين المحتملين منه ؛

(ب) تعيين أهداف النشاط ومؤشرات التقدم ؛

(ج) جمع كل البيانات والمعلومات عن خلفية النشاط ومدخلات الموارد والانجازات والمشاكل وما الى ذلك ؛

(د) تحليل البيانات والمعلومات بالنظر الى أهداف النشاط والنتائج المحققة . ويتوجب أن يتضمن هذا التحليل ، ان أمكن ، فعالية تكلفة النشاط المتواصل وكذلك البدائل ؛

(هـ) أن توضع في الحسبان العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها والتي قد تؤثر على النتائج ؛

(و) اعداد تقرير يتضمن النتائج والاستنتاجات والتوصيات . وينبغي أن يكون هذا وثيقة عمل تحتوى توصيات محددة لتحسين فعالية وجدوى النشاط بالنسبة للتخطيط والبرمجة فسي المستقبل .

٨٤ - وتستلزم كل خطوة من الخطوات المذكورة أعلاه منهجية متماسكة ، لكن هذه ستختلف حسب طبيعة النشاط والهيكلي الاساسي الداخلي والاجراءات ونظام المعلومات في كل منظمة . ومع ذلك فان معرفة المنهجية التي تستخدمها المنظمات الاخرى من شأنه افادة الجميع . ولذلك ، فان وحدة التفتيش المشتركة ستقوم بترتيب تبادل للمعلومات عن اجراءات التقييم فيما بين المنظمات . وهذا التقرير هو أول مثال لهذا التبادل .

٨٥ - ويرد في المرفق الرابع عشر وصف أكثر تفصيلا للخطوات المتبعة في التقييم على أساس وثيقة أعدتها منظمة الصحة العالمية .

(د) انشاء وتشغيل نظام للتقييم

٨٦ - ترد فيما يلي قائمة بالمبادئ التي بتوجب وضعها في الاعتبار لدى انشاء أو تشغيل نظام للتقييم الداخلي . وقد لا يسرى البعض من هذه المبادئ على جميع النظم لكن ادراجها أو عدمه ينبغي أن يتقرر بصورة موضوعية وعلى أساس الامكانيات العملية لكل منظمة .

٨٧ - ومن الجائز جدا أن لا يتيسر تطبيق بعض المبادئ في مرحلة أولى نظرا للافتقار الى الموارد أو بسبب صعوبات عملية أخرى . غير أنه ينبغي للنظم أن تبني على نحو يكفل السماح باضافة هذه المبادئ في وقت لاحق عندما تدعو الحاجة اليها وتبررها الجدوى .

٨٨ - وأما فيما يتعلق بالأجزاء السابقة ، فإن المبادئ الواردة أدناه مؤقتة ومرهونة بالاستعراض وإعادة النظر بالتشاور مع المنظمات .

إسهام التقييم في عملية اتخاذ القرارات

- (أ) ينبغي أن يكون هناك توجيه ودعم للتقييم من أعلى مستوى ؛
- (ب) ينبغي أن تكون هناك صلة رسمية بين التقييم وتخطيط ميزنة البرامج وتنفيذ البرامج ؛
- (ج) ينبغي أن يوفر التقييم " بيانات استرجاعية " لتخطيط البرامج ؛
- (د) يجب أن توجد علاقة مباشرة بين نظم التقييم وغيرها من العمليات الادارية ؛
- (هـ) يتعين أن يشير التقييم الى ضرورة اتخاذ تدابير تصحيحية ويقترح طبيعة هذه التدابير ؛
- (و) يترتب أن يقوم متخذو القرارات داخل الامانة وكذلك الهيئات الادارية ، حسب الاقتضاء ، بوضع نتائج التقييم في الاعتبار .

ينبغي للبرمجة والميزنة أن توفر الأسس الكافية للتقييم

- (أ) ينبغي أن يوفر نظام البرمجة (الخطط المتوسطة الأجل ، الميزانيات البرنامجية ، مشاريع الوثائق ، خطط العمل الداخلية) ، أهدافا وغايات واضحة وضوحا كافيا ، بالاستعانة بكل من المؤشرات الكمية والكيفية باعتبارها مقاييس للتقييم ؛
- (ب) ينبغي أن يوفر نظام البرمجة تفاصيل واضحة وضوحا كافيا عن المدخلات لتقييم تسليمها كميا وكيفيا ؛
- (ج) ينبغي أن يوفر نظام الميزنة معلومات كافية عن التكاليف الحقيقية لتحديد فعالية التكلفة .

ارتباطه بنظام المعلومات الادارية

- (أ) ينبغي أن توفر نظم المعلومات بيانات من النوع الذى يتطلبه نظام التقييم وفي الشكل الذى يستلزمه ؛
- (ب) ينبغي لنظام التقييم ان يعيد تغذية نظام المعلومات بالبيانات ؛
- (ج) ينبغي أن تقدم نتائج عمليات التقييم في الوقت المناسب لمن يحتاجها .

منهجية التقييم ملائمة ومعدلة وفقا لمتطلبات الانشطة المتنوعة

- (أ) ينبغي ان تكون المنهجية متطورة وواضحة ، الى درجة كافية لتأمين نهج فسي التقييم يكون موحدًا وسليما من الوجهة التقنية ؛
- (ب) يتعين ان تكون المنهجية متنوعة تنوعا كافيا للسماح باجراء التقييم وفقا للبنود العامة للتعاون التقني والبرامج والإدارة .
- (ج) ينبغي ان تكون المنهجية مرنة مرونة كافية لتضع في الاعتبار مختلف الميزات التي تتسم بها الانشطة الجارى تقييمها ؛
- (د) ينبغي ان تتضمن المنهجية معايير لا نتقاء وتحديد المؤشرات واستخدامها فسي عملية التقييم ؛
- (هـ) يتعين ان تتضمن المنهجية جهازا للتصنيف أو الوزن او ماشابه وصولا الى تقييم موجز شامل قادر على عقد المقارنة بين أنشطة متماثلة .

الترتيبات التنظيمية للتقييم

- (أ) ينبغي ايجاد وحدة معينة تتكون من عدد مناسب من الموظفين ومسؤولة عن تحديد المنهجيات وفقا لمبادئ التوجيهية ؛ وعن تدريب الموظفين على استخدام المنهجيات وضمان كونها تطبق في التقييم وتقديم المساعدة في اعداد واستعراض تقارير التقييم . أما المتابعة والتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم فيجوز إحالتها على هذه الوحدة أو عدم إحالتها ؛
- (ب) يجب أن تقوم روابط تنظيمية بين البرمجة ووضع الميزانية والتقييم ؛ وبين نظام المعلومات والتقييم ؛ وبين التنفيذ والتقييم ؛ وبين اتخاذ القرارات والتقييم .

(هـ) منهجية التقييم

٨٩ - " المنهجية " ، شأنها شأن التقييم ، لفظة مستخدمة في الكثير من الأحيان لكنها ليست على الدوام مفهومة عموما . وقد تتعدد تعريفاتها . ولعل أكثر التعاريف اتساما بالطابع العملي هو أن " المنهجية " هي الوسائل والمناهج التي تتبع في عملية التقييم ، أى الاجراءات التي تتبع في تقييم برنامج أو مشروع ما . وتشير المنهجية العصرية بالاستخدام الكامل للاحصاءات ونظم تجهيز البيانات ، والمعلومات التقنية ، والاستبيانات ، وخدمات الخبراء ، وما الى ذلك .

٩٠ - وينبغي أن تكيف المناهج وفقا للغايات التي ترمي اليها كل عملية تقييم . فلا يوجد منهج واحد يفي بجميع غايات عملية التقييم وأنواعها ، بالرغم من وجوب وجود نهج منتظم للتقييم وتكييف بعض المعايير المطبقة على البرامج أو المشاريع التي يجرى تقييمها . وينبغي التسليم بأن مثل هذا النهج أو المنهجية المستخدمة لا يستلزم الاخذ بنهج متصلب ولا يقتضي من جميع المنظمات أو البرامج اتباع عمليات متماثلة . ولئن أمكن تطبيق منهجية مشتركة على أنواع متماثلة من المشاريع ، وربما البرامج ، فليس في الامكان التفكير في منهجية شاملة تطبق بمفردها على شتى وكالات الأمم المتحدة نظرا

لاختلاف طبيعة مشاريعها وتفاوت مدى ميادين عمل الوكالات . على أن بعض المبادئ المشتركة قد تكون مجدية . وبغض النظر عن المنهجية المستخدمة فمن الجوهرى أن يجرى التقييم بشكل منتظم ليتسنى توثيقه وتمكينه من الصمود والاستعراض من النقاد .

هـ١ - دور وحدة التفتيش المشتركة في التقييم

٩١ - من الواضح أن عملية التقييم يجب أن تجرى بالدرجة الأولى داخل كل منظمة على حدة . فإسناد المسؤولية الى وحدة مركزية ، خارجة عن الامانات للاضطلاع بالتقييم المتواصل في شتى المنظمات التابعة لمنظومة الامم المتحدة لا يعتبر بديلا لذلك ؛ وفي الحقيقة حتى لو كان ذلك ممكنا عمليا فإنه سيكون باهظ التكاليف جدا . ولذلك يتوجب على وحدة التفتيش المشتركة ، رغم ما لها من حدود محدود جدا من الموظفين ، ان تضطلع بأنشطة انتقائية ، على نحو يسمح لها بالتحقيق الأفضل للأهداف التي تتوخاها الهيئات الادارية والأمانات من وراء عملية التقييم .

٩٢ - وأول مهمة تلقى على عاتق وحدة التفتيش المشتركة في التقييم تتمثل في وجوب تشجيع وضع اجراءات تقييم داخلي فعالة ضمن كل منظمة على حدة . وبالرغم من أنه لا ينبغي لهذه الاجراءات اتباع شكل تنظيمي واحد متصلب ، يجب أن تكون هناك بعض المعايير العامة المطبقة في كل منظمة على حدة . وهذه مهمة استشارية ومهمة اشراف تقوم بها وحدة التفتيش المشتركة . كما يتوجب على وحدة التفتيش المشتركة ان تقوم باستعراضات منتظمة لنظم التقييم الداخلي في كل وكالة من الوكالات وأن تسدى النصح وتقدم المساعدة في تحسين هذه الاجراءات . وينبغي لها أن تستعرض نتائج بعض عمليات التقييم الداخلي على أساس انتقائي وأن تسدى بنصحها التصحيحي عند الاقتضاء . وفي إمكان لجنة التفتيش المشتركة ان تعد كذلك تقارير ، ربما مرة في كل سنتين ، عن حالة اجراءات التقييم في كل وكالة من وكالات الامم المتحدة .

٩٣ - كما يتوجب على وحدة التفتيش المشتركة ، عملا بما يتطلبه القانون الاساسي الجديد ، الاضطلاع بعمليات تقييم خارجي مخصص في بعض الاحيان بالعمل مع الوكالات المعنية . على أنه يتوجب ، على العموم ، ان تركز جهودها في مجال التقييم المخصص على المشاكل والقضايا في نطاق المنظومة عوضا عن قضايا وكالة بمفردها ، حيث أن هذه القضايا تعتبر ، بالدرجة الاولى ، من مهام الوكالة ذاتها .

واو - المزايا المحتملة لعملية التقييم في منظومة الامم المتحدة

٩٤ - رأينا من خلال وصف التطور التاريخي لعملية التقييم في الامم المتحدة أن المحاولات تبذل منذ سنوات عديدة لتقييم عمل بعض المنظمات . ورأينا كذلك ان الجانب الأوفر من هذه المحاولات خاطيء من الوجهة الفنية وان انتقاء الأنشطة المقررة للتقييم يتم على أساس عشوائي الى حد ما . وستستغرق عملية تحسين الطابع التقني للتقييم وقتا طويلا وتتطلب بعض الجهد وترد في الجـزء

خامسا من هذا التقرير توصيات بهذا الصدد . ولكن الى جانب تحسين المناهج ، ينبغي أن لاتغيب أهداف التقييم عن البال وذلك لا لتبرير بذل جهد متواصل ، بل لارشاد عملية اتخاذ التدابير في المستقبل والحفز عليها .

٩٥ - ولدى تقدير المزايا التي يمكن ان يولدها التقييم الاكثر منهجية في منظومة الامم المتحدة ، يتوجب على المرء أن يراعي أولا الحالة الراهنة التي يبدا منها وتميز بمشاكل تواجهها الهيئات الدولية الحكومية والأمانات والمتمثلة في كيفية التوزيع الأفضل للموارد المحدودة على برامج متنافسة البعض والوجهة التي ينبغي ان تتخذها البرامج الموافق عليها في المستقبل . فمتخذ والقرارات وجدوا أنفسهم وجها لوجه أمام عدم توفر معلومات كافية عما تم انجازه في الماضي ولا سيما عما اذا كانت الموارد السريعة التزايد مستخدمة على أفضل وجه لبلوغ أقصى حد من الأثر المتمشي مع الأهداف . وقد أدت هذه الحالة بالهيئات الادارية والهيئات التي عهد اليها برسم خطط العمل متكلة على معلومات ناقصة أكثر منه على تقدير منظم لجودة وأثر المشاريع والبرامج . ومن الواضح أنه ينبغي للتقييم أن يوفر معلومات لفائدة الهيئات الادارية والأمانات كيما يتسنى تحديد الأولويات والموارد الواجب تخصيصها على نحو رشيد بالاستناد الى استعراضات وتحاليل منتظمة .

٩٦ - وينبغي أن تشمل مزايا التقييم كافة المنظمات ويتوجب أن يكون هذا الامر ممكنا بالنظر الى أن العملية تقوم على أساس المشاركة . فالأمانات تواجه واجب الاضطلاع بمهامها وبلوغ الأهداف بأقصى درجة من الفعالية وتحقيق أبلغ أثر . وفي الكثير جدا من الاحيان تكون المنظمات غير متأكدة من نتائجها بسبب عدم وجود تقييم منهجي لمنجزاتها بالقياس الى مهامها .

٩٧ - ويوضع المستفيدين الرئيسيين المذكورين أعلاه نصب العينين (وهم الهيئات الادارية والأمانات) ، يكون في الامكان تحديد مزايا طويلة الاجل معينة قد تسفر عنها عمليات التقييم . وهذه المزايا سوف لن تنشأ بصورة سريعة - ان أنه سيحتاج الى القيام بأعمال كثيرة ، وبعرض الاستثمارات قبل أن يتسنى تطوير أجهزة التقييم الحالية أو تحسين منهجيات العمليات الحالية بدرجة كافية لتحقيق النتائج المرجوة . ويمكن تلخيص هذه المزايا الرئيسية في ما يلي :

(أ) الأولويات . فبالنسبة للأنشطة التي يجري الاضطلاع بها منذ فترة طويلة من الزمن والتي تكون قد فقدت غايتها أو أولويتها ولكنها تستمر على نحو متزايد بحكم العادة ، فإن التقييم من شأنه ان يساعد على تحديد ما اذا كان يتحتم الحد من هذه الأنشطة أو التخلص منها لافساح المجال ، بدون زيادات في الميزانية في أغلب الاحيان ، لأولويات جديدة أو أعلى تحددتها الهيئات التشريعية ؛

(ب) فعالية التكلفة . بالرغم من أن الهيئات التشريعية تولي المزايا المحتملة للأنشطة الجديدة وأولوياتها اعتبارا جديا ، فإن ذلك لايشمل في كثير من الأحيان تفحص السبل البديلة لانجاز العمل . ولذلك كان هناك قليل من الاطمئنان بأن المناهج المعتمدة هي أقلها تكلفة أو ما اذا كان غيرها من المناهج البديلة ، قادرا على تحقيق النتائج نفسها أو نتائج أفضل منها باستخدام موارد أقل . وفي امكان التقييم أن يوفر مثل هذه المعلومات ؛

(ج) التخطيط . ان القيام ، تدريجيا ، بادخال الخطط المتوسطة الأجل والبرامج الميزانية ، أكسب عملية التخطيط في منظومة الامم المتحدة المزيد من الأهمية . وبما أنها عملية معقدة ، فان الهيئات الادارية والتشريعية تجد صعوبة متزايدة فانها تتشكك في المفاهيم الاساسية للأنشطة المتواصلة وفي اجراءاتها . وفي هذا الصدد ، يمكن للتقييم أن يلعب دورا مفيدا بأن يشير الى مواطن النجاح والفشل للأنشطة المماثلة المضطلع بها في الماضي فتجعل بذلك عملية التخطيط أكثر واقعية ؛

(د) الادارة . تصريف شؤون الادارة على أساس يومي أمر صعب حتى في أحسن الظروف . ويتضاعف تعقد هذه المهمة في منظومة الامم المتحدة نظرا لما تتميز به من تعدد أنواع البرامج والمشاريع . فالامانات تحتاج الى أن تعرف ، على أساس جار ، كيف تستخدم موارد هـا المحدودة جدا ومتى يتحتم عليها ادخال تغييرات . وهذا يقتضي تحديدا لآثار هذه الموارد ونتائجها . ومما يتصل بهذا الموضوع ، حاجة الامانات لهذا النوع من المعلومات لدى قيامها بتعليل وشرح ما أنجزته وما تحتاجه من الموارد المتواصلة أو الاضافية أمام الهيئات الادارية . ومن شأن التقييم الداخلي أن يساعد على توفير هذه المعلومات في وقت مناسب .

استنتاجات وتوصيات

نظر مفتشو وحدة التفتيش المشتركة بالتفصيل في الاستنتاجات والتوصيات الواردة أدناه وأقروها .

ألف - الاستنتاجات

- ١ - بالرغم من العدد المدهش من التقارير والقرارات والمناقشات المكثفة للتقييم منذ أواخر الأربعينات على الأقل ، لم يتم احراز تقدم هام في سبيل ايجاد تقييم منهجي ، وما تحقق من التقدم حدث بشكل بطيء . ويعزى بعض هذا الى كون الاهتمام بالتقييم يزداد وينخفض فيما يبدو . ومما يبعث على التشجيع في الوقت الحاضر أن الاهتمام قد وصل الان الى احدى ذرواته . بيد أن التقييم بوصفه فنا وعلم لا يزال بدائيا في منظومة الامم المتحدة ولذلك يجب الحث على التزام الحذر حتى لا تكون التوقعات الحالية لتحقيق نتائج سريعة أعلى مما ينبغي . (الفقرات ٧ الى ٣٢ و ٣٤ الى ٤٤) .
- ٢ - باستثناء بعض الحالات ، هناك القليل جدا من التقييم الذي تجريه منظمات الامم المتحدة والذي من شأنه أن ينطبق على أى تعريف أو مبادئ أو مبادئ توجيهية مقبولة . ومع ذلك تمسرب معظم المنظمات عن ضرورة توفر المزيد من التقييم وضرورة تحسينه ، لكن يبدو ان معظمها يتلمس طريقه بحثا عن طرائق لتحقيق ذلك ، ويسير بعضها في سبل أكثر منهجية من غيرها . وتختلف الترتيبات التنظيمية اختلافا كبيرا ، اما التنسيق فهو قليل أو معدوم فيما بين المنظمات (الفقرات ٣٣ - ٤١) . ومن شأن المبادئ والمبادئ التوجيهية المقبولة عموما أن تعطي معلومات قيمة عن فعالية النسبية للمنظمات وأن تيسر لها اقتباس التقنيات الناجحة من غيرها . (الفقرات ٧٦ الى ٩٠) .
- ٣ - ولا بد لأى نظام للتقييم ، بالرغم من أن الحاجة تدعو الى وجوده داخل أية منظمة ، من أن يتلاءم مع احتياجات كل منظمة معينة ، وحجمها ومواردها (الفقرة ٣٨) .
- ٤ - ويبدو من الافضل اتباع نهج تدرجي لادخال عملية التقييم . ويتوجب اتاحة الموارد من الانشطة الحالية ذات الصلة ، كتخطيط البرامج ، ونظم المعلومات وتقديم التقارير ؛ فهذه الموارد لا بد لها من أن تدمج في نظام متكامل يشمل التقييم (الفقرات ٤٧ الى ٤٩ ، والفقرة ٦٢) .
- ٥ - ويتطلب التقييم الفعال كذلك تأييدا متواصلا من أعلى مستوى (الفقرة ٤٥) .
- ٦ - تركز التقييم في معظم المنظمات حتى الآن ، على مشاريع التعاون التقني . وهذا أمر مفهوم حيث أن تقييم مشاريع معينة تتميز بضيق نطاق أهدافها نسبيا أيسر من تقييم البرامج الواسعة النطاق او أنشطة المقار . وقد سلمت بعض المنظمات بالحاجة الى توسيع نطاق التقييم ليشمل برامج موضوعية رئيسية ، لكن يبدو حتى الان أن أيا من هذه المنظمات ، يطبق تقنيات التقييم على أنشطة التنظيم والادارة (الفقرتان ٥٨ و ٥٩) .

- ٧ - وبالرغم من الاهتمام المتزايد بالتقييم ، لا يوجد تعريف مقبول لمصطلح التقييم يمكن ان يستخدم في منظومة الامم المتحدة كلها ؛ كما لا وجود لأى فهم مشترك لمقاصد التقييم . وتستخدم عبارة " التقييم " في الوقت الراهن ، للدلالة على شتى الانشطة التي لا تستجيب للمعايير الرئيسية للتقييم (الفقرات ٣٩ الى ٤١) .
- ٨ - ويحلل التقرير تعريفات شتى للتقييم (الداخلي والخارجي على حد سواء) . ومن أهم جوانب التقييم في المرحلة الاولى على الاقل ، عقد المقارنات بين النتائج والاهداف . وكثيراً من عمليات التقييم لا تعتبر فعالة تماماً لان الانشطة الجارى تقييمها ليست لها أهداف محددة بوضوح ؛ ولم تحظ مؤشرات التقدم الا بقليل من الاهتمام (الفقرات ٦٤ الى ٧٢) .
- ٩ - ينبغى أن تشمل عملية تقييم أنشطة التعاون التقني داخل منظومة الامم المتحدة ، على الدوام ، مساهمات منظمات الامم المتحدة في البرامج الحكومية ، ويتوجب تشجيع الحكومات على القيام بمفردها أو بالتعاون مع منظمات الامم المتحدة ، بتقييم مزايا وآثار برامجها (الفقرتان ٥٢ و ٥٣) .
- ١٠ - ان الميزنة البرنامجية والتخطيط المتوسط الأجل في منظومة الامم المتحدة لم يبدأ الا الان في اتخاذ الشكل الذى يتطلبه التقييم ، ألا وهو بيان واضح للأهداف ولما يتوقع من مدخلات الموارد والنتائج بالنسبة لكل هدف (الفقرتان ٦٠ و ٨٨) .
- ١١ - ويمكن تفسير جانب من انعدام التقدم في هذا الميدان بعدم كفاية نظم المعلومات واعداد التقارير التي تيسر المقارنات الموضوعية والمنهجية ، وكذلك التقنيات والاجراءات المحددة المعالم اللازمة لعمليات التقييم (الفقرتان ٤٨ و ٦١) . وبالإضافة الى ذلك هناك نقص في الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة في التقييم في منظومة الامم المتحدة (الفقرتان ٥٠ و ٥١) .
- ١٢ - ثم ان التقرير يميز بين التقييم الداخلي والتقييم الخارجي (الفقرات ٧٣ الى ٧٥) ويرسم مبادئ توجيهية مؤقتة أو مبادئ للتقييم الداخلي (الفقرات ٧٦ الى ٩٠) . فعملية التقييم ينبغى أن ينظر اليها على أنها مفهوم بناء يستهدف تحسين فعالية وجدوى المنظمات والبرامج . ويتوجب أن تكون عملية متواصلة قائمة على اشراك الغير ، وتولد معلومات صالحة للتغذية الاسترجاعية ، وتشترك فيها كافة الوحدات (الفقرتان ٨١ و ٨٢) .
- ١٣ - وسيكون الجانب الأوفر من عملية التقييم التي تقوم بهها منظومة الامم المتحدة تقييماً داخلياً يشكل حتماً جزءاً من المهام الادارية ومهام الاشراف لكل رئيس تنفيذى (الفقرات ٧٣ الى ٧٥) .
- ١٤ - ويجب أن لا يكون أى نظام يوضع للتقييم متصلباً جداً في تصميمه ومتطلباته ، بل لا بد أن يكون مرناً وقائماً على اعتبارات تجريبية (الفقرتان ٨١ و ٨٢) .
- ١٥ - يتعين أن تكون عملية التقييم جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات ومساهمة من مساهماتها . ويتوجب أن تشير الى الحاجة لاتخاذ تدابير تصحيحية وترشد الى طبيعة مثل هذه التدابير . وينبغي أن تقدم معلومات مفيدة لتخطيط الأنشطة المقبلة وبرمجتها (الفقرات ٧٩ و ٨٠ و ٨٨) .

- ١٦ - ان المزايا المحتملة الناجمة عن عمليات التقييم تتوافر للهيئات الادارية والأمانات بتوفير قاعدة أرشد يقوم على أساسها اتخاذ القرارات وادارة الموارد (الفقرات ٩٤ - ٩٧) .
- ١٧ - لا توجد منهجية شاملة بمفردها تفي بجميع مقاصد التقييم وأنواعه ، بالرغم من ضرورة وجود نهج منتظم للتقييم وبعض المعايير التطبيقية المكيفة وفقا للبرنامج أو المشروع الجارى تقيمه (الفقرتان ٨٩ و ٩٠) .

باء - التوصيات

- ١٨ - يتمين على منظمات الامم المتحدة ووحدة التفتيش المشتركة أن تحاول القيام بما يلي ، وفقاً لنهج تدريجي :
- (أ) تبادل المعلومات والتقنيات في ميدان التقييم ، ليتسنى لكل وكالة معرفة ما يقوم به غيرها والاستفادة من تجاربها (الفقرة ٨٤) ؛
- (ب) استحداث معجم للمصطلحات ، بما في ذلك ايجاد تعريف متفق عليه للتقييم يمكن استخدامه في أرجاء منظومة الامم المتحدة ، ووضع مبادئ للتقييم . وربما ينبغي أن لا يكون هذا التعريف ضيقاً أو مقيداً . وعلى أية حال ، ينبغي أن يتضمن مفاهيم المقارنة المنهجية والموضوعية للنتائج بالنظر للأهداف المحددة (الفقرة ٧٢) ؛
- (ج) استحداث فئات للتقييم ، مع أمثلة توضيحية لكل فئة منها . على سبيل المثال تتضمن الفئة أولاً جميع أنواع التقييم التي تنطبق على أدق تعريف وأدق معيار للتقييم ، وتحتوي الفئة ثانياً عمليات التقييم القائمة على أساس تقنيات أقل صقلاً . وتتضمن الفئة ثالثاً ما يكون أقل صقلاً من ذلك ، وما الى ذلك (الفقرة ٧٢) ؛
- (د) وضع نظم للتقييم الداخلي الفعال داخل كل منظمة على حدة (الفقرة ٩٢) ؛
- (هـ) وضع برنامج تدريبي لتزويد الموظفين المعنيين بتخطيط البرامج وتنفيذها في منظمات الامم المتحدة بالخبرات التي يحتاجونها للتقييم (الفقرتان ٥٠ و ٥١) ؛
- (و) وضع مبادئ توجيهية عامة لنظم التقييم الداخلي يمكن أن تستخدمها كل وكالة مسن وكالات الامم المتحدة (الفقرات ٧٦ الى ٩٠) .
- ١٩ - ويتمين على وحدة التفتيش المشتركة القيام بما يلي :
- (أ) اجراء استعراضات مرحلية لفعالية نظم التقييم و لنتائج عمليات تقييمية انتقائية ، وتقديم توصيات بشأن الاصلاحات والتعديلات اللازمة (الفقرة ٩٢) ؛
- (ب) القيام ، مرة في كل سنتين ، باعداد تقرير يركز على التدفق المستمر للمعلومات من كافة الوكالات ، ويعنى بحالة نظم التقييم في كل وكالة من وكالات الامم المتحدة (الفقرة ٩٢) ؛

- (ج) وضع دليل لإنشاء وتشغيل نظام تقييم داخلي تستخدمه المنظمات التي تكون بصدد ادخال ممارسات تقييم أو بصدد إعادة النظر فيها (الفقرات ٨٦ إلى ٨٨ والفقرة ٩٢) ؛
- (د) الاضطلاع بعملية تقييم مخصص يركز بوجه خاص على مشاكل وقضايا المنظومة برمتها (الفقرة ٩٣) .

٢٠ - يتوجب على كافة منظمات الامم المتحدة القيام بما يلي :

- (أ) منح الأولوية لتطوير نظامها للتقييم ؛
- (ب) ابقاء وحدة التفتيش المشتركة على علم مستمر بما يستحدث من نظم التقييم الداخلي الفعالة وبأى خطة ترمي لادخال تغييرات في المستقبل على نظمها ؛
- (ج) التماس مشورة وحدة التفتيش المشتركة في تطويرها لنظمها .

المرفق الأول

الاستخدام الراهن للتقييم في الأمم المتحدة

الممارسات الراهنة

١ - بدأت الأمم المتحدة في السنوات الأخيرة التي انقضت منذ عام ١٩٧٥ تستخدم اجـرا—را* يستهدف الأخذ بالتقييم على أساس تدريجي في المائة العامة . وقد انتهت هذه العملية حالياً بأعداد أربعة تقارير تقييمية استجابة لمقرر صادر عن لجنة البرنامج والتنسيق يقضي بقيام اللجنة ، في دورتها السابعة عشرة في أيار/مايو ١٩٧٧ ، بالتعمق في دراسة أربعة برامج هي البيئة ، والمستوطنات البشرية ، والاعلام العام ، والنقل . وحتى لحظة كتابة هذا المرفق لم تتوافر بعد التقارير الخاصة بتقييم هذه البرامج الأربعة ، ولكن يبدو أن من المحتمل ألا تفي هذه التقارير الأولى بمعايير التقييم على نحو كامل . ومهما يكن من أمر فقد أمد اعدادها بلا ريب المائة العامة بخبرة قيمة للأخذ بنظام داخلي للتقييم .

٢ - ويمكن القول بأن الجهود الأخيرة في مجال التقييم قد بدأت بنشر تقرير الفريق العام—ال المعني بالأجهزة الخاصة ببرامج وميزانيات الأمم المتحدة (A/10117) . وقد أوجز التقرير المذكور مشاكل التقييم ومهد السبيل للقيام بمزيد من الأعمال . وفي تشرين الثاني /نوفمبر ١٩٧٥ ، أصدر الأمين العام تقرير عن تقييم البرامج (A/10035/Add.1) تضمن وصفا للأجرا*ات والأساليب التحليلية الخاصة بالتقييم وأورد بعض الأمثلة لما اعتبر آئذ أنشطة تحليلية كما أورد نتائج هذه التحليلات . بيد أنه كان من الواضح أن أيًا من الأنشطة الموصوفة لم يكن يمثل أكثر من مجرد تقديرات لأعمال سابقة مبنية على آرا* شخصية أكثر مما هي مبنية على اساليب التقييم . وقد نوقش هذا التقرير المذكور في اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية وفي اللجنة الخامسة وتمت الموافقة على النهج الذي اتبعه .

٣ - وجاءت الخطوة الثانية من العملية مع نشر الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٧٦ - ١٩٧٩ التي اوجزت في الفصل الثالث من الجزء الأول طريقة مقترحة لتصنيف البرامج من أجل تحديد الأولويات في تحديد مجالات النمو في الميزانية دون أخذ تقييم البرامج في الحسبان . وقد نوقشت هذه الطريقة في لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها الخامسة عشرة . ورأت اللجنة أن من شأن هذه الطريقة أن تساعد في تخطيط النمو المقبل (E/5632 ، الفقرة ٢) .

٤ - وقد تمت الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٧٨ - ١٩٨١ في المجلد الثاني "عملية تقدير البرامج" المبنية على النهج العام للطريقة الموجزة في الخطة السابقة . وقد قررت لجنة البرنامج والتنسيق ، أثناء نظرها في هذه الوثيقة ، أن تدرس بتعمق ، في دورتها السابعة عشرة في عام ١٩٧٧ أربعة برامج كما هو مذكور أعلاه (الفقرة ١) وأعربت عن أملها في امكان القيام بتقييم داخلي

وخارجي لهذه البرامج (A/31/38، الفقرة ٤٤) . وكمنتيجة لذلك ، تقوم أمانة الأمم المتحدة حالياً بأعداد التقارير التقييمية الأربعة عن هذه البرامج لعرضها على لجنة البرنامج والتنسيق .

٥ - وجاءت أحدث خطوة في هذه العملية باعتماد الجمعية العامة في دورتها الحادية والثلاثين القرار (A/RES/31/93) الذي اقترحتة اللجنة الخامسة بشأن الخطة المتوسطة الأجل والذي أكد من جديد مسؤولية لجنة البرنامج والتنسيق عن الاستعراض المتعمق للبرامج الرئيسية . وسيطلب هذا بلا ريب مواصلة استخدام أساليب التقييم التي بدأتها بالفعل لجنة البرنامج والميزانية . وأشار القرار المذكور ذاته أيضاً إلى الحاجة التي جرى التسليم بها على مدى سنوات عديدة وهي الحاجة إلى تحسين وتعزيز عملية التقييم باعتبارها جزءاً من التخطيط والبرمجة والميزنة .

٦ - وفي الوقت ذاته الذي كان يجري فيه تنفيذ العملية المبينة أعلاه ، واصلت هيئات دولية حكومية عديدة استعراضاتها الدورية للتقدم المحرز في تنفيذ البرامج وخلصت إلى نتائج مـن هـذه الاستعراضات . ونظراً لعدم وجود نظام للتقييم الداخلي ، لم تستطع الاستعراضات التي أجرتها الهيئات الدولية الحكومية والهيئات المتخصصة الإفادة من البيانات والأساليب التي وفرها التقييم . ومهما يكن من أمر فقد استطاع المشاركون أن يطبقوا معرفتهم المتخصصة على المشاكل مما أدى إلى تغيير وجهة الكثير من البرامج . وعندما تستطيع الأمانة العامة توفير التقارير التقييمية الداخلية لتلك الهيئات ، سيسهل عملها وسيوفر لنتائجها أساساً أكثر اتساقاً بالطابع العلمي .

التقدير الموجز

٧ - بدأت الأمانة العامة لتوها ، بفضل مبادرة لجنة البرنامج والتنسيق أساساً ، بالأخذ بالتقييم على أساس تجريبي فيها يتعلق ببرامج رئيسية مختارة . ولما كانت تقارير التقييم الداخلي الأولى غير متاحة بعد فمن السابق جداً لأوانه الحكم على ما إذا كانت الأساليب المستخدمة والنتائج المستخلصة وافية بالقصد . غير أنه مما يبعث على التشجيع انطلاقة قد بدت ومن المأمول أن تنضم الأمم المتحدة إلى المنظمات الأخرى في استحداث وتطبيق المبادئ التوجيهية العامة للتقييم وفي زيادة جهودها في هذا الميدان ، مستخدمة في هذا ما تكتسبه من خبرة .

المرفق الثاني

الاستخدام الراهن للتقييم في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

الممارسات الراهنة

١ - عنيت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بالتقييم منذ بدء انشائها تقريبا ، وفي المؤتمر الدولي العام الأول لليونيدو والمعقود في ١٩٧١ ، تقرر اعتبار التقييم جزءا لا يتجزأ من استراتيجية اليونيدو وفي جميع أنشطتها المقبلة . وفي عام ١٩٧٢ شرعت بعثات التقييم التابعة لليونيدو وفي وصف اختصاصاتها الرئيسية على النحو التالي : ' ١ ' تقييم جميع مشاريع اليونيدو والمنجزة والجارية في بلد مختار ؛ ' ٢ ' وتحديد العوامل الخاصة التي تؤثر على اعدادها وتنفيذها ؛ ' ٣ ' ووضع توصيات بشأن ادراج المشروعات الجارية والجديدة في برامج البلد للفترة ١٩٧٢ - ١٩٧٦ .

٢ - وفي الأصل أعتبر التقييم أساسا عملية لتقدير التقدم المحرز في أي نشاط . وتمثلت المقاصد الرئيسية للتقييم في التعرف على المشاكل وايجاد الحلول لها وتحسين الاداء . ويحدد أكثر ، كانت الذخيرة الى التقييم انه آلية تخدم عددا من الأغراض كقياس الأثر الناجم عن أي مشروع ، وتوفير أساس لتخصيص الموارد ، وان يكون وسيلة لاشراك البلد المضيف في المجالات الانمائية الحيوية ، وتكوين الخبرة ، وهلم جرا . وهكذا فان التقييم في مفهوم اليونيدو هو اصطلاح واسع شامل يلبسه الغموض بعض الشيء ، الا ان كبار رجال الادارة سلموا ، منذ البداية ، بأهمية التقييم كوسيلة لا فنى عنها لتحقيق النتائج المرجوة .

٣ - ومنذ عام ١٩٧١ تم تقديم حوالي خمس عشرة دراسة قطرية وعدد من الدراسات البرنامجية أو الفرعية أو القطاعية الى مجلس التنمية الصناعية الذي يعتبر الهيئة الرئيسية لتقرير السياسات في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية . وفي السنوات الأخيرة أبدى مجلس التنمية الصناعية اهتماما متزايدا بموضوع التقييم مما أدى الى انشاء لجنة دائمة من بين اختصاصاتها المتعددة تقديم الارشادات لأنشطة اليونيدو والتقييمية على المدى الطويل . وقد عكست المناقشات التي جرت في مجلس التنمية الصناعية ولجنته الدائمة بعض التحفظات فيما يتعلق بموضوع التقييم . وشملت هذه التحفظات ما يلي : ان التقييم ينتهك سيادة الحكومات الوطنية ؛ ويضعف من سلطة المدير التنفيذي ؛ ويوجه الموارد الى جهات أقل إنتاجية ؛ ويؤدي الى ازدياد واجبة اعمال التقييم التي تمت بالفعل في الميدان . وعلى الرغم من انه لم يكن يوجد توافق في الآراء حول مفاهيم التقييم ومعايير منهجيته في عام ١٩٧٤ ، فقد أنشأ المدير التنفيذي قسم التخطيط والبرمجة والتقييم من أجل تكثيف الأعمال المضطلع بها بشأن التقييم .

٤ - وفي عام ١٩٧٥ قامت اليونيدو برعاية اجتماع فريق الخبراء المعني بأساليب تقييم أنشطته اليونيدو واجراءاته ومنهجيته . وعند اعادة تنظيم اليونيدو والذي أعقب ذلك بوقت قصير ، أعيد انشاء

وحدة التقييم في قسم وضع البرامج وتقييمها الذي يعد جزءاً من مكتب المدير التنفيذي . وبعد استعراض تجربة اليونيد والخاصة وتوصيات فريق الخبراء المعني بالتقييم الذي ضم ممثلين من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفيره من وكالات للأمم المتحدة القائمة بالتنفيذ والمنظمات الإنمائية الشائبة الطرف ، أسند المدير التنفيذي الاختصاصات التالية لهذه الوحدة : ' ١ ' تصميم نظام شامل للتقييم ؛ ' ٢ ' والمساعدة في اختبار واقامة عناصر النظام الرئيسية ؛ ' ٣ ' ومراقبة عناصر النظام للعمل على تقييد الأمانة به وتحسين اعمالها ؛ ' ٤ ' واجراء تقييمات محددة . وفي حزيران /يونيه ١٩٧٦ عمد مدير شعبة السياسة والتنسيق الى تعريف مقاصد التقييم الشاملة بأنها ترشيد أسرار خال التحسينات اللازمة على : سياسات واجراءات منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ؛ والمفاهيم الموضوعية والوظيفية ؛ وطرق التعاون التقني ؛ والتنظيم والادارة - بحيث تتم هذه الأمور جميعاً ضمن اطار اعلان وخطة عمل ليما وفيره من الاعلانات الصادرة عن الهيئات المختصة بتقرير السياسات . وقد تقرر في الوقت ذاته ان يكون القصد الأساسي لعملية التقييم هو العمل بمثابة أداة ادارية لليونيد وتستهدف زيادة فعالية مساعدتها للبلدان الأعضاء . وتم أيضاً انشاء لجنة استشارية للتقييم لكي تقوم بوضع توصيات بشأن أولويات التقييم ومواضيعه ولكيما تعمل كآلية للاتصال وتنسيق المعلومات والخبرات الخاصة بمنهجيات التقييم وتطوراته ونتائجه . وبينما يوفر قسم وضع البرامج وتقييمها القيادة لليونيد ، فالمقصود بالتقييم أن يكون أداة ادارية تستخدم يوميا على جميع مستويات الأمانة .

٥ - وقد جرى الايضاح أنه بانتهاء عام ١٩٧٧ سيتم صبغ التقييم المنتظم ، الى حد كبير ، بالصبغة المؤسسية في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية . وستولي اليونيد وفيما تقوم به من تقييم اهتماما مركزا للجوانب الموضوعية الخاصة بمشاكل التنمية في مناطق مختارة . ومن المتوقع ايضاً ان يكون من المستطاع مستقبلاً ايجاد علاقة وثيقة بين تقييمات مختارة لبعض البرامج ، وكثير من الدراسات الشاملة والدراسات القطاعية الاتجاه التي أجراها المركز الدولي للدراسات الصناعية ، والتقييمات الخاصة بالمشاريع الكبيرة التي قامت بها شعبة العمليات الصناعية .

٦ - وتضطلع اليونيد وحاليا بثلاثة أنواع من التقييم :

(أ) تقييم المشاريع : تتم مراقبة وتقييم المشاريع الميدانية وفقاً للنظام الذي صممته برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبالتعاون مع الممثلين المقيمين والحكومات المضيفة . وقد أقيم في مقر المنظمة نظام لاعداد وتقييم المشاريع جرى تنقيحه وتعزيزه مؤخراً ويتضمن تشديداً كبيراً على تصميم المشاريع وعلى فكرة التقييم المضمن فيها . وعلى الرغم من أن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تعتمد الى حد كبير على نظام التقييم الذي يتطلبه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويقوم بتنفيذه الموظفون الميدانيون ، الا أنه في حالات مختارة تتجه النية الى اللجوء الى موظفي المقر وعند الاقتضاء الى الخبراء من الخارج للاضطلاع بتحليلات خاصة وشاملة .

(ب) تقييم البرامج : تم ، على مر السنين ، تنفيذ عدد من عمليات تقييم البرامج تنطوي على تسمين لمجموعة من المشاريع . ولقد أولى المدير التنفيذي أولوية عليا ، لهذا النوع من التقييم ، في برنامج عمل ١٩٧٦ - ١٩٧٧ ، ولا سيما لتلك التقييمات التي اشترك برنامج الأمم المتحدة الانمائي ووكالات الأمم المتحدة الأخرى في الاضطلاع بها .

(ج) تقييم العمليات : يسير قدما الآن تقييم مشترك بين برنامج الأمم المتحدة - وحدة الانمائي واليونييد وللمستشارى التنمية الصناعية الميدانيين . وسوف يتم الاضطلاع بأنشطة تقييم أخرى حسب الاقتضاء .

٧ - تم تمويل نفقات وحدة التقييم المركزية من الميزانية العادية لليونييد و . ويعتبر الاستعراض الخاص بالعقارات الصناعية الذى قارب على الانتهاء والذى تدعمه السويد هو النشاط التقييمي الوحيد الممول من مصدر خارج عن الميزانية العادية . ويشترك برنامج الأمم المتحدة الانمائي مع اليونييد وفي تحمل تكلفة المهام الميدانية التي تنطوي عليها عملية التقييم المشتركة الراهنة لبرنامج الصناعات النسيجية .

التقدير الموجز

٨ - جرت معظم تقييمات اليونييد و القطرية بالاشترك مع الحكومات المستفيدة ، ورفعت التقارير الى الحكومات المعنية بالاضافة الى مجلس التنمية الصناعية . وفي الماضي ، أعرب بعض أعضاء مجلس التنمية الصناعية عن عدم ارتياحهم لمحتوى ونوعية التقارير كما شعر بعض موظفي الأمانة بخيبة الأمل لافتقار هذه التقارير الى أى أثر . ومهما يكن من أمر فقد استقبل مجلس التنمية الصناعية أول عملية تقييم مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الانمائي واليونييد و شملت الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الصناعية ، وكذلك ما وضعه المدير التنفيذي من أولويات وخطط وبرنامج عمل للمستقبل .

٩ - ولم يكن نظام التقييم الذى وضعته اليونييد و مثاليا في تصميمه ، بيد ان الرغبة والحماس في تحسين أنشطة التقييم في المنظمة وترشيدها متوفران وتعمل قيادة الموظفين المؤهلين في وحدة التقييم بالمنظمة على تنشيطهما ، وتأمل اليونييد و أن يبدأ الأخذ بنظام فعال للتقييم قبل نهاية العام الحالي .

المرفق الثالث

الاستخدام الراهن للتقييم في برنامج الأمم المتحدة الانمائي

الممارسات الراهنة

١ - يرى برنامج الأمم المتحدة الانمائي ان التقييم المستمر لاداء البرامج هو مبدأ أساسى للإدارة الحسنة وأداة ضرورية للاجراءات التصحيحية . وفي السنوات السابقة ركزت أنشطة التقييم التي قام بها برنامج الأمم المتحدة الانمائي بصفة عامة على أثر التعاون التقني أو على جوانب الادارية ، دون أن تقتصر عليها ، وكان هدفها من ذلك استخلاص دروس من التجربة وادخال التحسينات على تشغيل وإدارة المشاريع على ضوء تلك الدروس . وقد أفاد ذلك في توضيح تفهم النظام لما للحكومات والوكالات المنفذة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ، كل فيما يخصه ، من أدوار متكاملة ، فيما يتعلق بالبرمجة القطرية ودورة المشاريع وفي تحسين فعاليتها .

٢ - وفي عام ١٩٧٥ ، بدأ برنامج الأمم المتحدة الانمائي تحولا كبيرا فيما تشدد عليه أنشطته التقييمية وذلك من اهتمام يكاد أن يكون مقصورا على المدخلات أو النواحي المتعلقة بعملية الانتاج الى المخرجات أو الانجازات ، ومن تقييم المشاريع فرادى الى تقييم مجموعات من المشاريع في مجالات مختارة مثل تقييم البرامج .

٣ - يقوم برنامج الأمم المتحدة الانمائي باجراء التقييم الحقيقي ، أى التقييم بمعناه الضيق ، المتميز عن التثمين من جانب وعن المراقبة من جانب آخر ، على مستويين للتجميع رقم شدة ترابطهما الواضح .

(أ) تقييم المشاريع فرادى : يتم الاضطلاع بهذا النوع من التقييم في الواقع للمشاريع التي تتلقى مساعدات كبيرة نسبيا رغم انه يتوقع من حيث المبدأ أن يضطلع بالنسبة لجميع المشاريع بصرف النظر عن حجمها . ويختلف هذا التقييم عن المراقبة الثلاثية التي تتمثل في استعراض التقدم على ضوء البارامترات المحددة في وثيقة المشروع . فهو يتجاوز المراقبة ويركز من جديد على خلفية المشروع ومبرراته وتصميمه وانجازاته . ويضطلع الأفراد بهذا النوع من تقييم المشاريع بما فيها المستشارون التقنيون من خارج المشروع الذين لم يشتركوا بشكل مباشر في اعداد وتنفيذ المشاريع وذلك في مرحلة وسطى ملائمة من المشروع أو قرب نهايته . وعادة ما يتفق على النص على اجراء التقييم أثناء اعداد المشروع . ويحدد موعد القيام به في وثيقة المشروع . ويضطلع بالتقييم فريق ثلاثي (مؤلف من الحكومة والوكالة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي) . وكثيرا ما يسفر عن اجراء تعديلات هامة في تصميمه الغرض منها تعزيز فعاليتها . وتستخدم نتائج تقييمات المشاريع الفردية أيضا في تقييم البرامج .

(ب) تقييم مجموعات من المشاريع في مجالات مختارة : يسمى هذا النشاط بوجه عام "تقييم البرامج" وقد أخذ به مؤخرا كاختصاص منظم ومتواصل داخل برنامج الأمم المتحدة الانمائي. والقصد منه بوجه عام هو تقدير اسهام المشاريع الممولة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي في التقدم المحرز في مجالات مختارة كتخطيط التنمية والتنمية الريفية والبحوث التعليمية وما الى ذلك . وهو بالتالي يحاول تقييم كفاءة وفعالية ومدى مناسبة الأنشطة المدعومة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي وفقا لقواعد معرفة تعريفها جيدا ، وتحديد مجالات المشاكل التي يغلب تكرار وقوعها . ومبدئيا ، يجرى الاضطلاع بالدراسات المتعلقة بتقييم البرامج إما بالاشتراك مع الوكالات المنفذة أو بالتعاون الوثيق معها ، وتمر هذه الدراسات خلال عدة مراحل هي : الاستعراض المكتبي والزيارات الميدانية الى مشاريع مختارة في العينة والتوليف بين النتائج والخلاصات في تقرير عام . ويحاول برنامج الأمم المتحدة الانمائي من خلال تقييم البرامج أن يؤدي دورا انتقاديا داخل منظومة الأمم المتحدة بتشجيع الوكالات المنفذة على أن تتحلى بأكثر قدر ممكن من روح النقد في تقديرها لقيمة ومدى ملائمة المساعدة التقنية كمفهوم وكأداة للتنمية تتجاوز الحدود المباشرة للمشروعات على انفراد .

٤ - وقد اشترك برنامج الامم المتحدة الانمائي أيضا في عدد من الأنشطة والدراسات الأخرى الوثيقة الاتصال بالتقييم وان كانت تختلف عن " التقييم بمعناه الصحيح " . والغرض من هذه الأنشطة هو أيضا تحسين تصميم وتنفيذ المشاريع والبرامج ، والأمثلة الرئيسية لهذه الأنشطة هي : المراقبة الثلاثية الدورية لتنفيذ المشاريع الفردية ؛ وتخمين المشاريع في مرحلة التصميم وقبل اعتمادها ؛ والتقدير النهائي لانجازات المشروع من قبل ادارة المشروع نفسها ثم بشكل منفصل من قبل المشغل المقيم ؛ والاستعراض الدوري للبرامج القطرية ، وما الى ذلك . وبالإضافة الى ذلك ينظر مجلس الادارة حاليا في كيفية القيام بمسؤوليته عن دراسة مدى مناسبة وفعالية الأنشطة التي يقدم برنامج الأمم المتحدة الانمائي مساعدة لها في هذا الميدان . ولا توزع نتائج الأنشطة التقييمية التي تجرى للمشاريع الفرادية الا على الحكومات والوكالات المعنية فقط ، ولا يمكن نشرها دون الحصول على موافقة الحكومة ؛ بيد ان هذه النتائج تشكل المادة الخام لاعداد الوثائق التي تتاح لمجلس الادارة والتي تتضمن ما يلي :

- التقرير السنوي للمدير عن أنشطة تشغيل البرنامج ؛
- المذكرة الموحدة للمدير عن البرامج القطرية ، التي ترفع للمجلس في كل دورة لاقرارها ؛
- دراسة افراادية للمشاريع توفر تحليلا متعمقا لخبرات مشاريع محددة (ولكنها تغفل ذكر معلومات عن هوية البلد أو البلدان التي تقدم المساعدة اليها ، ما لم يتم الحصول على موافقة الحكومة أو الحكومات المعنية على خلاف ذلك) .

٥ - وعلى الرغم من أن الخبرة المكتسبة عن طريق هذه الممارسة وهذه الدراسات قد استخدمتها برنامج الأمم المتحدة الانمائي كأداة إدارية من خلال عدة طرق ، فقد بدأت الأعمال مؤخرًا أيضا لاعداد نظام واضح للتنفيذ المرتدة وانشاء ذاكرة مؤسسية .

التقدير الموجز

٦ - ان التقييم ، وخاصة تقييم المشاريع الافراية كما يراه برنامج الأمم المتحدة الانمائي ليس الا مرحلة واحدة معينة في دورة المشروع . وهو عملية محددة تحدث مرة واحدة ويشكل نهائي في لحظة معينة من الدورة (في منتصف المشروع أو قرب نهايته) . ولعل من المفالاة ان نسمي هذا النشاط الذى هو أقرب شبيها الى عملية الرصد الخارجى أو الافادة بالتقارير تقييما حقيقيا . ان الجهود المبذولة في تقييم البرامج مشجعة ، ولكنها حتى الآن بعيدة عن أن تكون منهجية . بيد انه يتوجب علينا ان نتذكر ان برنامج الأمم المتحدة الانمائي له فضل ابتكار اطار مشترك (وان لم يرق بعد الى مرتبة المبادئ التوجيهية المشتركة او الى منهجية) لتقييم أنشطة الأمم المتحدة الميدانية .

المرفق الرابع

الاستخدام الراهن للتقييم في منظمة الامم المتحدة للاغذية والزراعة (الفاو)

الممارسات الراهنة

١ - في رأى منظمة الأغذية والزراعة ان التقييم هو نهج عام يساعد المدير العام والهيئات الادارية في القيام ، بصراحة وموضوعية ، بتقدير جميع أنشطة المنظمة التي تجرى في المقر وفـي المكاتب الاقليمية وكذلك في الميدان ، في اطار البرنامج العادي والأموال الخارجة عن الميزانية . وتحبذ منظمة الأغذية والزراعة ، قدر الامكان ، الأخذ بعملية تقييم داخلي ومستمر على جميع المستويات ، الا أنه بسبب التأخير في الأخذ بنظام المعلومات الادارية الذي يرمي الى انشاء مراقبة يومية منهجية على الأنشطة ، لا يزال التقييم انتقائيا وذا طابع مخصص يشكل أساسيا .

٢ - وكنهج مثالي ، تود منظمة الأغذية والزراعة الأخذ بنظام يتم فيه اعداد كل برنامج وبرنامج فرعي وعنصر برنامج على صورة أهداف كمية أو نوعية يمكن التثبت منها موضوعيا ، وتراقب أثناء التنفيذ وتقييم ليس فقط من حيث المدخلات وانما أيضا من حيث المخرجات النهائية . وهذا النهج في ضوء الظروف الراهنة جد طموح ، لذا قررت منظمة الأغذية والزراعة تجنب المنهجيات المعقدة والأخذ بنهج اكثر واقعية ومرونة . وسيجرى التشديد ، بقدر ما يكون ذلك عمليا ومعقولا ، على التقدير الكمي واستخدام المؤشرات المتوسطة التي يمكن التثبت منها ، أو اذا تعذر ذلك ، على قياس المدخلات الفعلية بالمقارنة بالاحتياجات المقدرة . فضلا عن ذلك يجرى العمل على تحسين وضع تعاريف للأهداف ونتاج خطط عمل اكثر تحسيدا وتحسين عملية المراقبة وتصحيح الانحرافات في مراحلها الأولى . وليس المقصود بالتقييم المخصص للأنشطة المستمرة أو التقييم الواقعي الموضوعي مقارنة النتائج المقررة والمحققة أو المتوقع تحقيقها وانما يقصد به ان يكون تغذية مرتدة مفيدة لمديري البرنامج تساعد على اعادة تعريف الأهداف وتحليل الطرق البديلة لبلوغها واختيار العوامل الكمية والمؤشرات . . الى آخر ذلك .

٣ - ومن المقرر ان تبقى المنهجية ذاتها مرنة ؛ على ان يتم تحديد التطورات الأخرى في ضوء تقييم عملية التقييم نفسها .

٤ - وفي السنوات الأخيرة ، جرت أنواع مختلفة لاستعراضات البرامج والهيكل التنظيمية والاجراءات الادارية والتدبيرية . ويمكن العثور على نتائج الجهود التقييمية الرئيسية في الوثائق التالي بيانها :

- فيما يتعلق بالبرنامج الميداني ، يتمثل الانتاج الرئيسي في استعراض البرامج الميدانية الذي صدر كل سنتين ، والذي صدر منه حتى الآن عدوان (١٩٧٣ و ١٩٧٥) . ويتضمن هذا الاستعراض تقديرا نوعيا لخواص الأنشطة الممولة من مصادر خارجة عن الميزانية .

- وبالنسبة للبرنامج العادي ، جرت العادة على اعداد وثيقة تسمى "عمل منظمة الأذوية والزراعة" ، غير انه حلت محلها اجزاء موضوعها "التقدم المحرز في فترة السنتين الماضيتين" أدخلت على سرد البرنامج الفرعي التابع لبرنامج العمل والميزانية اعتبارا من عام ١٩٧٤ . فضلا عن ذلك فقد قامت لجنة البرنامج واللجنة المالية التابعتان لمجلس منظمة الأذوية والزراعة باجراء تقرير منتظم لأنشطة البرنامج العادي على اساس فترات مدة كل منها أربع سنوات . ولم يحز الرضاء أي من الاجراءين المذكورين أعلاه ولم تستخدم الهيئات الادارية أي منهما في التقرير المنهجي لأنشطة البرنامج العادي . وهذا ما حدا بمجلس منظمة الأذوية والزراعة في دورته السابعة عشرة (كانون الأول / ديسمبر ١٩٧٦) الى أن يقرر أنه ينبغي أن يكون هناك تقرير تقييمي لفترة سنتين عن أنشطة البرامج العادية مماثل لاستعراض البرامج الميدانية . وبالنسبة للوقت الحالي سيحتفظ بهذين التقريرين منفصلين ، على أنه قد يتم دمجهما مستقبلا نظرا الى الصلات الوثيقة القائمة بينهما .
- وثمة عنصر تقييم يوجد أيضا في برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين . ويجرى حاليا إعادة تصميم هيكل الميزانية بقصد تسهيل اجراء التقييم على جميع الأصعدة .
- دراسات تقييمية مخصصة : كانت دائرة التقييم التابعة لمنظمة الأذوية والزراعة تقوم بين الحين والآخر بعمليات توليف بين نتائج تقييم عدد من المشروعات الميدانية ، وكانت تُجرى أيضا تقييمات لأنشطة المنظمة الشاملة بناء على مبادرة من المدير العام أو الهيئات الادارية . وقد تم تلخيص التدابير المتخذة على ضوء نتائج أحدث وأهم تقييم تم تنفيذه في عام ١٩٧٦ تحت عنوان "استعراض برامج وهياكل وسياسات المنظمة" (CL 69/2) .
- ينبغي نظريا أن يوفر نظام المعلومات الادارية دعما أساسيا لكل ما ورد أعلاه باعتباره أداة أساسية لمراقبة التنفيذ الا انه تأخر الأخذ بهذا النظام بسبب الأزمة المالية التي حدثت عام ١٩٧٣ .
- ٥ - وتقع مسؤولية التقييم الرسمي للأنشطة الميدانية في منظمة الأذوية والزراعة على عاتق دائرة التقييم وتقع هذه الدائرة حاليا في ادارة التنمية ، غير انه بناء على قرار اتخذته مجلس المنظمة في دورته السابعة عشرة في عام ١٩٧٦ سيتم نقلها الى مكتب المدير العام اعتبارا من كانون الثاني /يناير ١٩٧٨ حيث ستدمج في مكتب البرنامج والميزانية كدائرة منفصلة . والسبب الرئيسي لذلك هو أن جميع الاختصاصات المعنية باعداد وتنفيذ وتقييم البرنامج والميزانية ستضم الى وحدة واحدة وبذلك يكون قد جرى الاعتراف بأهم وظيفة للتقييم (لاسيما التقييم الواقعي الموضوعي) ألا وهو تحسين البرمجة مستقبلا وكذلك مراقبة التقدم المحرز .

٦ - يتم احالة تقارير التقييم ، ما لم تكن تقارير داخلية طلبها المدير العام ، الى الهيئات الادارية لمنظمة الأذنية والزراعة عن طريق لجنة البرنامج واللجنة المالية التابعتين لمجلس المنظمة .

التقدير الموجز

٧ - أولت منظمة الأذنية والزراعة اهتماما كبيرا للتقييم في السنوات الأخيرة ، ولا سيما تقييم المشاريع وهي تعتبر في الطليعة في هذا المجال . وتجرى المنظمة اختبارات لمختلف الاجراءات والمنهجيات ويبدو أن نظاما شاملا هو في سبيله الى الظهور ببطء رغم بعده عن أن يكون جاهزا تماما للعمل به . ولعل هذا هو ما يضيء طابع الأصاله على نهج منظمة الأذنية والزراعة . وهو أن تمضي في عملها على أساس التجربة والخطأ وأن تستحدث آليات رسمية حالما تكتسب الخبرة الكافية . وترى منظمة الأذنية والزراعة ان التقييم لذاته أو التقييم وفقا لنماذج نظرية أمر ينبغي تجنبه . فالذي تدعو اليه الحاجة هو التنفيذ المرندة ، العملية والفعالة في جميع مراحل البرمجة . ومن الصعب القول في هذه المرحلة المبكرة بأن هذا النهج الواقعي سيكون من الناحيتين التنفيذية والاقتصادية اكثر انتاجية من النهج الأكثر اتساما بالطابع الشكلي الذي تتبعه بعض الوكالات الأخرى . على انه ينبغي تشجيع منظمة الأذنية والزراعة على المضي قدما بنهجها الواقعي الذي يُجمل بالمنظمات الأخرى أن تراقبه عن كثب كيما يمكنها اقتباس ما يكون ملائما لاحتياجاتها الخاصة من ميزات هذا النهج .

المرفق الخامس

الاستخدام الراهن للتقييم في الوكالة الدولية للطاقة الذرية

الممارسات الراهنة

- ١ - تتبع الوكالة الدولية للطاقة الذرية اجراءات التقييم المعتادة التي حددها برنامج الأمم المتحدة الانمائي وغيره من المنظمات التمويلية بالنسبة للمشاريع التي تمويلها هذا المصادره . وتشمل هذه الاجراءات عمليات التقييم الثلاثي الدورية والتقييم الوارد في التقارير الختامية لهذه المشاريع . ويتم تقييم فعالية برنامج الزمالات على أساس روتيني عن طريق ارسال استبيان الى الزملاء بعد انقضاء تدريبهم بثلاثة أشهر .
- ٢ - يُجرى التقييم على أساس مستمر ولكنه داخل ادارة المساعدة التقنية ؛ كما يتم التقييم العام لأي برنامج أثناء مناقشات مجلس المحافظين ولجنة المساعدة التقنية التابعة له وكذلك أثناء انعقاد المؤتمر السنوي العام للوكالة الدولية للطاقة الذرية . ويتضمن المنشوران السنويان التالي بيانهم عناصر تقييمية : التقرير السنوي للوكالة ، وتقرير المدير العام عن المساعدة التقنية . وبالإضافة الى ذلك يقوم مكتب الوكالة للمراجعة الداخلية والخدمات الادارية باستعراض دورى لعدة جوانب من أنشطة التعاون التقني . وقام مؤخرا فريق دراسي مخصص باستعراض لبعض المشاكل المختلفة المتعلقة بأداء الخبراء لخدماتهم بناء على طلب المدير العام .

التقدير الموجز

- ٣ - لم تشعر الوكالة الدولية للطاقة الذرية ، بسبب طبيعة أنشطتها العالية التخصص وحجم هذه الأنشطة المحدود نسبيا ، بالحاجة الى انشاء سلطة تشريعية رسمية وهيكل تنظيمية معقدة من اجل التقييم . ومع ذلك تعمل ادارة المساعدة التقنية كهيكل للتقييم ، وتضطلع بهذا الاختصاص كعملية متواصلة تقوم عليها من عام لآخر برامجها للمستقبل . وهذا على الأرجح كاف بالنسبة لمنظمة لها حجم الوكالة الدولية للطاقة الذرية . فبراهه يحسن بالوكالة الدولية للطاقة الذرية أن تتبع عن كثب تطور أساليب التقييم الأكثر صقلا في المؤسسات الأخرى بمنظومة الأمم المتحدة ، وأن تقوم في الوقت المناسب بتكييف هذه الأساليب لتناسب احتياجااتها الخاصة .

المرفق السادس

الاستخدام الراهن للتقييم في المنظمة الدولية للطيران المدني

الممارسات الراهنة

- ١ - ليس ثمة تفويض تشريعي صريح لاجراء التقييم سواء من مجلس المنظمة الدولية للطيران المدني أو من جمعيتها . ان يعتبر التقييم أمرا ضمنيا فيما يقوم به مكتب المساعدة التقنية بالمنظمة من نشاط لادارة المشروع وفيما يشترط بالنسبة لمعظم المشاريع من ضرورة ايفاء المرافق والأنشطة التدريبية بالمقاييس الدولية للمنظمة الدولية للطيران المدني وممارستها الموصى بها .
- ٢ - وتخضع المشاريع الميدانية صراحة لاجراءات الاستعراض الثلاثي المعتادة . وفي حالات قليلة قامت المنظمة بتقييم برامج معينة ، كان أحدها مشروع الدراسة الاستقصائية للقوة البشرية في افريقيا والاحتياجات التدريبية . وتقوم الوكالة على نحو منتظم بتفتيش معاهد التدريب الاقليمية المالية المشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الانمائي والمنظمة الدولية للطيران المدني ، وتتوقع ان تبدأ مشروعا في أيار/مايو ١٩٧٧ لتقييم منهجية التدريب في مجال الطيران المدني . ويجرى لسنتين تنفيذ برنامج تقييم ميداني لتقدير عمل خبراء المنظمة الاقليميين .
- ٣ - وقد جرى القيام بمعظم ما يعتبر من الأنشطة التقييمية في اطار الأعمال الادارية الروتينية بما في ذلك زيارات موظفي المقر الدورية الى الميدان ، والبعثات الميدانية الخاصة ، والتقارير المرحلية نصف السنوية لمديرى المشروعات ، وأساليب الاستبيان والمراسلات الروتينية .

التقدير الموجز

- ٤ - نظرا لما لأنشطة المنظمة الدولية للطيران المدني من طبيعة عالية التخصص وحجم هذه الأنشطة المحدود ، بالإضافة الى ما تتميز به من خصائص الرقابة الذاتية المتأصلة التي أملتتها مقتضيات السلامة ، لم يصبح موضوع التقييم من بين مجالات الجهد التي حظيت بأولوية إلا بالمعنى الادارى كما تقدم ذكره . ان حاجة المنظمة الدولية الى نظم تقييمية متطورة ضعيفة ، بيد انه يجمل بها كالمنظمات الصغيرة الأخرى أن تراقب تطور أساليب التقييم في جهات أخرى من منظومة الأمم المتحدة لتقتبس منها ما يناسبها .

المرفق السابع

الاستخدام الراهن للتقييم في مكتب العمل الدولي

الممارسات الراهنة

١ - ذكر مكتب العمل الدولي في " مشروع الخطة طويلة الأجل للفترة ١٩٧٤ - ١٩٧٩ " (١) ، الذي اعده في عام ١٩٧٢ ، " ان الغرض الواضح للتقييم ينبغي ان يتمثل في تكييف وتحسين أهداف وطرق عمل برنامج مكتب العمل الدولي . . . والمشكلة الأولى هي في استحداث معايير وطرق للتقييم " وفي عام ١٩٧٥ ، قال المكتب ، مشيراً بشكل أكثر تحديداً الى تقييم مشاريع التعاون التقني (٢) ، " ان بؤرة الاهتمام في التقييم هي تحسين تصميم المشاريع وتشغيلها ونتائجها من أجل تحقيق تغيير هادف ، وذلك عن طريق تخفيف الخطر الملازم للقرارات المتخذة بشأن البرامج أو المشاريع . وفي عام ١٩٧٦ ، عمد مكتب العمل الدولي ، في معرض شرحه للأسباب التي من أجلها تيد و نظم وأساليب التقييم المحسنة شيئاً ضرورياً (٣) الى اضافة عنصر آخر الى مقاصد التقييم هو : " توفير المدخلات اللازمة لتخطيط جميع برامج مكتب العمل الدولي وتقييمها دورياً ، ثم اختيار صحة الاستراتيجيات والسياسات والأساليب المتبعة في برامج مكتب العمل الدولي " .

٢ - ومنذ نحو عشرة أعوام ، أسس مكتب العمل الدولي شأنه في ذلك شأن وكالات أخرى في منظومة الأمم المتحدة ، يسلم بالحاجة الى التقييم ، وانعكس هذا التسليم في اشتراك مكتب العمل الدولي في الفريق الدراسي المشترك بين الوكالات والمعني بالتقييم الذي أنشأته لجنة التنسيق الإدارية في عام ١٩٦٦ ، وفي قرار مؤتمر العمل الدولي لعام ١٩٦٧ الذي طالب باذخال أسلوب في تقييم المشروعات كاتساما بالطابع المنهجي . وقد التزم مكتب العمل الدولي ، الى حد ما ، بالمبادئ التوجيهية للتقييم التي وضعها برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، الا أن المكتب يعتقد ، مع ذلك ، أن " افتقارها الى الطابع الهيكلي . . . تجعل من اتباع اسلوب منهجي في التقييم أمراً صعباً " (٤) .

٣ - وفي سنة ١٩٧٥ أجرى مكتب العمل الدولي دراسة عن " حالة فن " التقييم لديه . وفي رأيه ان ما قام به من " تقييم " في السنوات الماضية كان تقييماً عاماً ، وان انشطته " التقييمية " ، وان لم يكن يشكك في قيمتها الذاتية ، الا انها ليست بالعملية التقييمية الموضوعية التي تقدم المعلومات .

(١) . GB.185/FA/13/6

(٢) . PROG/MAB/75/M.5/2

(٣) . PROG/MAB/76/M.1/1

(٤) . PROG/MAB/75/M.5/2

واحتوى التقرير (٥) الذى قدم في آب/أغسطس ١٩٧٥ الى مجلس الأنشطة الادارية ، بعض المقترحات الأولية الخاصة بتقييم مشروعات التعاون التقني . وقد أيد مجلس الأنشطة الادارية الحاجة الى اجراء تقييم حقيقي للمشاريع ، وقبل ان يوصي باعتماد أية طريقة أو أى نظام معين لتقييم المشاريع ، وطلب (وقرر المدير العام) (٥) الاضطلاع بدراسات استعراضية وأنشطة معينة (دراسة استعراضية للخبرة السابقة في مكتب العمل الدولي وفيه من المنظمات الدولية ، وتنظيم حلقة دراسية لبعض المسؤولين في منهجية التقييم ، واستحداث مؤشرات يمكن التثبت منها بصورة موضوعية في ميدان أو أكثر من المبادئ التقنية لمكتب العمل الدولي) . وعلى أساس خطة العمل هذه سيقدم الى مجلس الأنشطة الادارية مقترحات بشأن نظام لتقييم المشاريع ، يشمل في جملة أمور المسائل المتعلقة بالموارد والمسؤولية .

٤ - وقد جرى التنويه في التقرير (٧) المقدم الى مجلس الأنشطة الادارية في شباط/فبراير ١٩٧٦ الى ان ما يبدا ومفتقرا اليه هو وجود " منهجية للتقييم على نطاق أنشطة المكتب كلها مبنية على معايير موضوعية ؛ ونظام يكفل اخضاع جميع المشاريع باستثناء أصغرها ، لتقييم منظم ؛ ونظام للتفذية المرتدة يضمن تزويد عمليات تصميم المشروعات الجديدة وتخطيط البرامج بنتائج التقييم " . وذكر التقرير أيضا ان اجراءات التقييم ومبادئه التوجيهية في برنامج الامم المتحدة الانمائي تحتاج الى تكميلها باجراءات التقييم الداخلية ، وانه يبدا ومن المرغوب فيه ، في مرحلة لاحقة ، استحداث اسلوب عام ومنهجية للتقييم في شتى انحاء منظومة الامم المتحدة .

٥ - وبالنظر الى ان التقييم الحقيقي يعتمد في المقام الاول على التصميم الصحيح للمشاريع فقد اقترح على مجلس الأنشطة الادارية اعطاء الأولوية الأولى لتحسين تصميم مشاريع مكتب العمل الدولي . وبلوغ هذه الغاية أوصى بأن : (أ) يحضر مسؤولان أو ثلاثة الدورة التدريبية لوكالة التنمية الدولية (الولايات المتحدة) في تصميم وتقييم المشاريع ؛ (ب) وأن يُستخدم أحد المستشارين من المستوى العالي لمساعدتهم في استحداث منهجية لتصميم المشاريع ؛ (ج) وأن يقدم هؤلاء تقريراً الى مجلس الأنشطة الادارية بمقترحات ثابتة للأخذ بطريقة ونهج لتصميم وتقييم المشاريع في مكتب العمل الدولي ؛ (د) وما أن يتم اقرار هذه المقترحات يجرى الاضطلاع بجهود تدريبية ضخمة لاطلاع جميع المختصين على الطريقة الجديدة . وكان التقدير ان العملية برمتها ستستغرق عامين لاستكمالها . وقد وافق المدير العام على هذه التوصيات ؛ وجرى بالفعل تنفيذ التوصيتين (أ) و (ب) ؛ أما فيما يتعلق بالتوصية (ج) فقد اجتمع مجلس الأنشطة الادارية بحضور رؤساء الادارات والمكاتب في ١٧ آذار/مارس ١٩٧٧ وقرر ان يوصي المدير العام بأن يبدا مكتب العمل الدولي على الفور باستحداث واختبار نظام شامل للتقييم لا يشمل مشاريع التعاون التقني فحسب بل أنشطة المقررات الصبغة المركزية أيضا . وفي نهاية مرحلة الاستحداث والاختبار المقرر أن تقع في أواخر ١٩٧٧ سيتخذ قرار بشأن اعتماد نظام التقييم نهائيا وتنفيذه ونطاق شموله .

(٥) المرجع نفسه .

(٦) . PROG/MAB/75/M.5/RD

(٧) . PROG/MAB/76/M.1/1

٦ - وتتخذ الأنشطة التقييمية في مكتب العمل الدولي أشكالاً مختلفة . فبعضها يتعلق بشكـل مباشر بالبرنامج العام للمنظمة مثل : الخطة المتوسطة الأجل والبرنامج والميزانية لفترة سنتين اللذان يقران أهداف محددة للخطوات المقبلة لمكتب العمل الدولي . ومن ناحية أخرى يعتبر التقريب—ر السنوي الذي يعرض على الهيئة الادارية بشأن تنفيذ البرنامج ، والاستعراضات المتعمقة لكل برنامج من برامج مكتب العمل الدولي التي تطلب الهيئة الادارية اجراها وتقوم الدوائر المختصة باعدادها ، عمليات تقييمية . والمقرر أن تتوقف هذه الاستعراضات مؤقتا في الفترة ١٩٧٨ - ١٩٧٩ بسبب تراكم الاستعراضات التي تنتظر اطلاع الهيئة الادارية عليها . ويضطلع مكتب العمل الدولي بسلسلة من العمليات المتصلة بتقييم مشاريع التعاون التقني تتمثل فيما يلي : استعراضات للأنشطة التي تجرى في مناطق معينة في غضون فترة زمنية معينة والتي تعرض على اللجان الاستشارية الاقليمية ؛ واستعراض أنشطة مكتب العمل الدولي في مجال التعاون التقني الذي يرفع للهيئة الادارية كل عام ؛ وبعثات التقييم الثلاثية (وهي فريق مؤلف من أعضاء الهيئة الادارية الذين يمثلون العمال وأصحاب العمل والحكومات) المسؤولة (في اطار اللجان الاستشارية الاقليمية) عن تقييم أنشطة التعاون التقني لمكتب العمل الدولي في بلد أو اقليم معين . وإلى جانب هذه الأنشطة التقييمية التي تطلبها الهيئات الاستشارية لمكتب العمل الدولي يضطلع المكتب أيضا ببعض عمليات التقييم المخصصة لأفراض تتعلق بالدائرة المعنية كالتقييم الذي أجرته مؤخرا ادارة العمالة والتنمية لأنشطتها البحثية والسكانية . ويسهم مكتب العمل الدولي أيضا بصورة نشطة بوصفه وكالة رائدة في دراسة نموذجية مشتركة بين الوكالات لتقييم أساليب " التنمية الريفية " فضلا عن ذلك فقد أنشأ المكتب منذ كانون الثاني /يناير ١٩٧٦ وحدة للمراجعة الادارية تغطي تقاريرها كامل برامج أو عمليات المكتب .

التقدير الموجز

٧ - يقوم بأشطة التقييم في مكتب العمل الدولي كل من مكتب الميزنة والادارة البرنامجية ومكتب التحليل الاقتصادي والاجتماعي ، ومكتب تنسيق الأنشطة التنفيذية ، والادارات التقنية . وهـذه الدوائر جميعا مناط بها مسؤوليات صريحة في مجال التقييم ؛ بيد ان التنسيق فيما بينها يحتاج الى تحسين . فهناك حاجة حقيقية الى وجود جهاز متكامل للتقييم . وقد تعتبر فيما بعد الوحدة المناط بها حاليا اعداد مخطط موجز لتقييم المشاريع بمثابة المكتب المركزي للتنسيق والارشاد لأفراض التقييم .

٨ - وقد اتخذ مكتب العمل الدولي خطوات هامة نحو ابتكار نظام شامل للتقييم ، كما يتوقع أن يتخذ هيكله التنظيمي قريبا شكلا محـددا .

المرفق الثامن

الاستخدام الراهن للتقييم في المنظمة الحكومية الاستشارية البحرية

الممارسات الراهنة

- ١ - لا تعطي المنظمة الحكومية الاستشارية البحرية ، بسبب صغر حجم برنامجها وموظفيها نسبيا ، أولوية لتقييم أنشطتها الا على اساس المفهوم الواسع للتقييم وهو انه وسيلة من المفيد استخدامها من وقت الى آخر لاستعراض سير برامج المعونة التقنية .
- ٢ - والمنظمة الحكومية الاستشارية البحرية وكالة منفذة ومشاركة في برامج المعونة التقنية لبرنامج الامم المتحدة للتنمية في مجالات اختصاصها . وحيث ان المنظمة الحكومية الاستشارية البحرية مسؤولة مسؤولية شاملة عن ضمان استغلال الموارد المستخدمة بأقصى درجة من الكفاية ، تجرى دراسات التقييم ، استجابة لبرنامج الامم المتحدة للتنمية لبعض العطلات الميدانية . وتعالج لجنة التعاون التقني ، وهي هيئة فرعية اقامها المجلس في ١٩٦٩ ، جميع المسائل المتعلقة ببرامج المعونة التقنية وتقييمها .
- ٣ - والتقييم ليس ممارسة روتينية وظيفية تنفذها المنظمة الحكومية الاستشارية البحرية ، سواء في انشطتها في المقر أو في عطياتها الميدانية ، بل ترسل البعثات الخاصة أحيانا الى الميدان لتقييم التقدم الذي تم احرازه في مشروعات مختارة ، بالاتصال الوثيق بالخبراء الميدانيين ومديري المشروعات . ويضطلع ببعثات التقييم بالاشتراك مع الوكالة الممولة ، مثل برنامج الامم المتحدة الانمائي .
- ٤ - ومن بين المشروعات الكبيرة التي يجري تنفيذها في نطاق برامج المعونة التقنية للمنظمة الحكومية الاستشارية البحرية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ، مركز التدريب البحري في البرازيل . وكان فريق تقييم مشترك يضم خبراء خارجيين قد اجري تحقيقا عن هذا المشروع في ١٩٧٥ . وكان قصد البعثة دراسة الحاجة الى المعونة الخارجية ووضع التوصيات . وعقد الفريق اجتماعات واسعة النطاق مع الممولين الاداريين والمتدربين وبحث التسهيلات المتاحة للمركز لتوفير اكبر قدر من المعرفة عن المشروع ، وخرجت البعثة الزائرة بمقترحات مفصلة عن عطية توسيع البرنامج فسي المستقبل وتقديم المساعدة المستمرة اليه .

التقدير الموجز

- ٥ - ليس لدى المنظمة الحكومية الاستشارية البحرية اي نظام رسمي للتقييم ، ولكنها تفي بمطالبات برنامج الامم المتحدة الانمائي في هذا المجال . وحيث ان حجم المنظمة صغير نسبيا فانه ليست هناك حاجة كبيرة لنظام معقد . ومع ذلك يمكن بلاشك للمنظمة الحكومية الاستشارية البحرية والمنظمات الصغيرة الاخرى ان تدخل بعض التحسينات على اساسيها مع قيام المنظمات الاخرى في منظومة الامم المتحدة بتطوير اساسيها .

المرفق التاسع

الاستخدام الراهن للتقييم في الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية

الممارسات الراهنة

- ١ - تركز معظم جهود التقييم الخاصة بالاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية على أنشطة المساعدة التقنية ، على الرغم من انه يتم تنفيذ بعض الاعمال ذات الصلة في الميزانية والعمليات الادارية الاخرى .
- ٢ - وليس هناك تعريف رسمي للتقييم في الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية ، الا انه يفهم بشكل عام على انه تقييم موضوعي للأثر الفعلي للمشروع . وقد نصت اتفاقية بالاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية على الحاجة الى وضع تقارير تقييم دورية عن مشروعات المساعدة التقنية . وهناك نوعان رئيسيان من برامج المساعدة التقنية التي يعتبر الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية وكالة منفذة لها : ' ١ ' مشروعات يساعدها برنامج الامم المتحدة الانمائي ' ٢ ' ومشروعات يتم تمويلها بأموال استثمارية .
- ٣ - وتجرى دراسات التقييم في العادة للمشروعات كل على حدة . ولا تصلح معظمها لأعمال التقييم الكمية المعقدة ، فمثلا تندرج المشروعات التي لها صفة الخدمات الاستشارية والدراسات الاستقصائية وتنظيم المؤسسات وتطويرها ، وما الى ذلك ، ضمن هذه الفئة . ومن ناحية اخرى ، وجد انه من الاسهل القياس الكمي للأنشطة التي يجرى القيام بها في مجال تدريب الموظفين وتحديد مستويات التدريب وتخطيط الحاجة الى الموظفين ، وما الى ذلك . وليست هناك مبادئ وأساليب مستقرة للتحليل التقييمية التي يجريها الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية ولكن يجرى استحداثها بالخبرة ويمرور الوقت .
- ٤ - وتعتبر ادارة التعاون التقني بأمانة الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية مسؤولة عن جميع المسائل المتعلقة بأنشطة التعاون التقني . وهي تستخدم في اعمالها التقييمية الدراسات والتقارير وأساليب الاستبيانات . ويتم استخدام اسلوب ايفاد البعثات الميدانية بقدر أقل لأسباب مالية على الرغم من انها تعتبر أفضل لتحقيق قدر أكبر من الموضوعية في التقييم . وقد روعي في عملية التقييم أثر القرارات الخاصة بالسياسة والاحداث التي تقع في القطاعات الاخرى .
- ٥ - وتجرى معظم أعمال التقييم في إطار أعمال الاستعراض الثلاثي لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية . ويقوم برنامج الامم المتحدة للتنمية بتمويل بعثات التقييم الميدانية الثلاثية ، وتغطي جميع مصروفات التقييم الميدانية الاخرى من ميزانية ادارة التعاون التقني الخاصة بالتكاليف العامة .
- ٦ - ويقدم الامين العام تقريرا سنويا الى المجلس الادارى عن عدة نواح حيوية لتطوير أنظمة

المواصلات السلوكية واللاسلكية تشمل الكفاءة العامة للعمليات الميدانية ، وتنمية الموارد البشرية ، والحاجة الى تدخلات اضافية ، واحتياجات الدول الاقل نموا الى المساعدة ، وما الى ذلك . وفي الاجتماعات السنوية للمجلس الادارى ومؤتمر الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية ، الخاص بالفوضين الذى ينعقد كل خمس الى ثمان سنوات ، يتم تحديد الاهداف الرئيسية واصـدار التوجيهات للمستقبل .

التقدير الموجز

٧ - ليس للاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية نظام رسمي للتقييم ، ولكنه يفتـى بمتطلبات برنامج الامم المتحدة للتنمية في هذا المجال . وحيث ان حجم المنظمة صغير نسبيا فانه ليست هناك حاجة كبيرة لنظام معقد . ومع ذلك يمكن للاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية ان يدخل بعض التحسينات على اساليبه مع قيام المنظمات الاخرى في منظومة الامم المتحدة بتطوير اساليبها .

المرفق العاشر

الاستخدام الراهن للتقييم في منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

الممارسات الراهنة

١ - تهتم منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة منذ بعض الوقت بالتقييم ، سواء بالنسبة للاثار أو النتائج أو استخدام الموارد أو اساليب العمل . وقد قام خبراء من خارج الامانة ببعض الانشطة الخاصة بالتقييم ؛ كما تم الاضطلاع ببعض الانشطة الاخرى داخليا بواسطة الموظفين . وعلى الرغم من ان هناك اهتماما على جميع المستويات من المدير العام فما دونه - فليس الكل من دعاة التقييم وانما هناك متشككون .

٢ - في الوقت الذي لاحظ فيه المؤتمر العام لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة في دورته الرابعة عشرة (١٩٦٦) أن " الاحكام الخاصة بالتقييم يجرى ادماجها في البرنامج المقبل لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة وأنها في طريقها لأن تصبح من معالمه الثابتة " ، أوصى (١) ، من بين اشياء اخرى ، بما يلي :

" (أ) أن الخبرة الفنية الخاصة بأساليب التقييم التي تجمعت عبر السنوات العشر الماضية في برنامج العلوم الاجتماعية لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة يجب ان توضع الآن موضع الاستخدام العملي المنتظم وأنه يجب على منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ان تسعى ايضا الى استغلال الخبرة المتجمعة لدى وكالات الامم المتحدة الاخرى في مجال هذا النوع من الدراسة ؛

(ب) يجب أن يخصص استخدام لفظ " التقييم " لتلك الدراسات التي تمكن من اجراء قياس علمي دقيق لاثار احد المشاريع أو الانشطة ؛ أما بالنسبة للدراسات التي لا ينطبق عليها هذا المعيار - فانه يكون من الافضل استخدام لفظ " التقدير " .

فهذا المصطلح الذي يقصد به الاشارة الى تقييم الاثر والنتائج لم يجر استعماله بعد على نطاق واسع في الاعمال اليومية لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة .

٣ - وقد ذكر المدير العام في تقريره الى الدورة الثانية والتسعين للمجلس التنفيذي (٢)

(١) 14C/Resolution 1211 - التقييم - عام .

(٢) 92EX/9 .

أنه يجرى استخدام عدة آليات واجراءات للتقييم والتقدير ، ويرجع هذا التنوع الى الاختلاف في طبيعة الميادين التي تغطيها منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة وفي طرائق عملها . وأضاف قائلا أن " التقييم يفترض القياس العلمي للعمليات التي ينطوي عليها العمل ولنتائجه . وقبل ان يتسنى ادماجه بطريقة منهجية في المشروعات التنفيذية على نطاق واسع يجب ان تتطور عملية البرمجة نفسها بطريقة تسمح باجراء تقييم سليم مرتبط بمجموعة معينة من اهداف البرنامج تنطوي على مؤشرات تجعل من الممكن قياس الاداء . والى حين تحقيق مزيد من التقدم في هذه العملية الطويلة الاجل للتدابير المحسنة للبرمجة . . . تم استخدام معايير للاختيار من نوع عملي مفيد لتقييم عدد محدود من المشروعات " . وفي الوقت الذي لاحظ فيه المدير العام انه قد تم احراز تقدم منذ المؤتمر العام الذي عقد في ١٩٦٦ ، قال ان الجهود التي تبذل بعيدة عن ان تكون حاسمة أو مرضية تماما ؛ فهناك حاجة الى دعم الآليات وترشيدها واستحداث المنهجيات والاساليب السليمة . ومن رأى المدير العام ان " مسألة التقييم والتقدير يجب ان تعالج ، بقدر الامكان ، بطريقة عملية وليس بمنهجية مجردة أو نظرية ، وبالاتصال الوثيق بعملية وضع البرنامج على اساس الاهداف " .

٤ - وقد أوصى المجلس التنفيذي في ١٩٧٣ بقراره ٣.٣ (٣) ، من بين اشياء أخرى ، باتباع أسلوب معالجة اكثر منهجية وتماسكا لتخطيط برنامج منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة وتقييمه وتقديره ، وأن يكون التقييم والتقدير عملية مستمرة تنفذها : الدوائر المسؤولة بالأمانة والمجالس المشتركة بين الحكومات واللجان الاستشارية فيما يختص ببعض اجزاء البرنامج ، ووحدة التفتيش المشتركة ، والدول الاعضاء واللجان الوطنية بالنسبة للمشروعات التي تنفذ في اراضيها ، والخبراء الخارجيون بالنسبة لبعض المشروعات المعنية . وأشار ايضا الى ان نجاح التقييم والتقدير يرتبط ارتباطا وثيقا بنشاط البرمجة . ودعا المدير العام ايضا الى " دراسة امكانية ان يعهد الى بعض الوحدات الموجودة في كل قطاع برنامجي بمهمة التقييم والتقدير المحددة وتحديد وحدة مركزية لارشاد هذه الانشطة وتنسيقها وتوجيهها في الامانة ككل " .

٥ - وبعد أن بحث المجلس التنفيذي مشروع البرنامج والميزانية للفترة ١٩٧٧-١٩٧٨ (٤) (الدورة التاسعة والتسعون) (٥) قال المجلس في ملاحظاته بشأن قراره ٤-٢ ، انه " يجب بذل مزيد من الجهود لتقييم فعالية أنشطة منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ككل مع ايلاء المراعاة بوجه أخص للأهداف المتوسطة المدى المنشودة عن طريق الاضطلاع بالتقييم والتقدير الداخلي المتدرج المراحل واللاحق لمشروعات المنظمة . ويجوز للأمانة العامة أن تحصل لهذا

(٣) 92EX/Decisions .

(٤) الوثيقة 19C/5 .

(٥) 99EX/Decisions - حزيران/يونيه ١٩٧٦ .

الفرش على مساعدة الدول الاعضاء والخبراء الخارجيين " . وقد قدم " مشروع البرنامج والميزانية للفترة ١٩٧٧-١٩٧٨ " الى الدورة الاخيرة للمؤتمر العام (الدورة التسعين) التي اختتمت اعمالها .

٦ - وفي حزيران / يونيه - تموز / يوليه ١٩٧٥ انشأ المدير العام دائرتين تقدمان اليه التقارير مباشرة وهما تباشران على نطاق المنظمة بعض المهام في الاطار العام للتقييم . وفي هذا الاطار ، لمكتب الدراسات والبرمجة ، الذي يعتبر مسؤولا اساسا عن البرمجة المتوسطة الاجل والقصيرة الاجل وتنسيق البرامج المشتركة بين القطاعات في هذا الاطار ، مهام تتعلق بتقييم الاثر والنتائج وتقديمها . ويعتبر مكتب الدراسات والبرمجة مسؤولا ايضا عن لجنة التعاون بين القطاعات التي انشأت مؤخرا فريقا عاملا مشتركا بين القطاعات معنيا بالتقييم مع مراعاة قرار المجلس التنفيذي رقم ٤-٢ (الدورة التاسعة والتسعون) الذي اقتبس اعلاه (انظر الفقرة ٤) . وتعتبر الدائرة الاخرى ، وهي دائرة التفتيش العام ، مسؤولة اساسا عن الادارة والمراجعة والتفتيش ، وفي هذا الاطار ، عن المسائل المتعلقة بتقييم استخدام الموارد وأساليب العمل وتقييمها .

٧ - والأنشطة التي تعتبر من أنشطة التقييم عديدة في القطاعات المختلفة لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة . ومن حين الى آخر تشكل بعض الممارسات مجهودا منهجيا في سبيل التقييم يستخدم اسلوب معالجة علميا ، مثل " البرنامج التجريبي العالمي لمحو الأمية : تقييم انتقادي " ، أو " الدراسة الدولية المقارنة عن تنظيم الوحدات البحثية " . ويتم القيام كل عام بدراسات مخصصة كثيرة يسمح عدد قليل منها بتكوين أحكام تتعلق ببرامج معينة ، ولا يعرف على وجه اليقين ما اذا كان لها اثر على البرمجة أو قرارات الادارة بسبب العوامل الكثيرة التي تؤثر على مثل هذه القرارات . وتأخذ كثير من الممارسات الاخرى ، التي تعتبر من أنشطة التقييم ، شكل تقدير اداري أو تقارير مراقبة . ومن بين هذه الممارسات التقارير ربع السنوية التي تم استحداثها مؤخرا عن تنفيذ البرامج والتي يعدها كل قطاع للمدير العام . والعناصر الثلاثة التي قد تساهم على المدى الطويل في تحقيق الرقابة على فعالية تنفيذ البرنامج هي : تفاصيل النشاط السنوي للبرنامج ؛ ونظام قياس التكلفة ؛ ونظام المعلومات الخاص بادارة المشروع . وأخذت تجربة ، أجريت مؤخرا ، شكل تقرير (٦) للمدير العام الى المجلس التنفيذي بين بايجاز الآثار والانجازات والصعوبات وأوجه القصور بالنسبة لكل نشاط مستمر في الفترة ١٩٧٥-١٩٧٦ . وقد تلقاه المجلس التنفيذي بارتياح (٧) واقترح ان تكون هذه الوثيقة في المستقبل مكملة لتقرير المدير العام . وقد أحيل هذا التقرير بعد ذلك الى المؤتمر العام (٨) ، وتعلق بعض عمليات التقييم الاخرى بدراسات حول موضوعات مختارة أو تقارير خاصة . فعلى سبيل المثال يقوم المجلس التنفيذي لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة منذ عدة سنوات بدراسات متعمقة حول موضوعات معينة وبعض مبادئ عمل المنظمة وتعتبر هذه الدراسات في كثير من الاحيان عطية تقييم يقوم بها جهاز من خارج الامانة .

(٦) 100EX/11 .

(٧) 100EX/Decisions 4.3 and 5.1.1 (1)

(٨) 19C/112 .

التقدير الموجز

٨ - بينما تشترك كثير من الدوائر ان لم يكن معظمها ، في أنشطة " تقييم " من نوع أو آخر ، فان الهياكل التنظيمية للتقييم لم تأخذ بعد شكلا منسقا مركزا .

٩ - ولا يوجد في الوقت الحاضر اتفاق عام بين جميع مساعدي المدير العام فيما يختص بشروط التقييم واستخدامه ومستخد ميه .

١٠ - ولبعض الدوائر الموضوعية موظفوها المختصون بالتقييم (قطاعا التربية والعلم) ؛ وتقوم بعض الدوائر الاخرى بالأنشطة الموجهة نحو منهجية التقييم وأساليبه وذلك خدمة للدول الاعضاء وبناء على طلبها مثل شعبة التحليل الاجتماعي الاقتصادي التي قامت بأعمال كبيرة في هذا المجال ، على الرغم من انها لم توجه بعد نحو الاستخدام في المنظمة نفسها . ويعتزم الفريق العامل المشترك بين القطاعات والمعني بالتقييم والذي ذكر أعلاه الاستفادة من الخبرة الفنية لهذا القسم . وتعتبر هذه خطوة مشجعة .

١١ - وهناك وحدتان تنظيميتان تضطلعان بمسؤولية التقييم على نطاق المنظمة وهما : مكتب الدراسات والبرمجة ودائرة التفتيش العام . ويعتبر هذا ضعفا واضحا فيما احرزته منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة من تقدم في مجال التقييم حيث ان الوحدتين التنظيميتين لا تعرفان على وجه اليقين ايا منهما لها القيادة . ومن الواضح انه يجب ان تعطى مسؤولية الارشاد والتوجيه في مجال التقييم لوحدة واحدة . وقد يكون مكتب الدراسات والبرمجة هو الوحدة الملائمة في ضوء التنظييم الحالي لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة . وأخيرا فانه على الرغم من ان المفتش قد أعجب بالتوجيهات الخاصة بالتقييم التي ذكرها المجلس التنفيذي والمدير العام فانه قد لاحظ ان هذه التوجيهات لم تنفذ بعد بشكل كامل .

المرفق الحادى عشر

الاستخدام الراهن للتقييم في الاتحاد البريدى العالمى

الممارسات الراهنة

- ١ - وجه الاتحاد البريدى العالمى اهتماما لتقييم كل المشاريع والبرامج خلال السنوات الماضية .
- ٢ - وكقاعدة عامة يجرى تقييم جميع مشروعات المساعدة التقنية - بعثات الخبراء ، الدورات التدريبية ، الزمالات - سواء كانت تمويل بواسطة برنامج الامم المتحدة الانطاي أو بواسطة اعتمادات خارجة عن الميزانية أو من الميزانية العادية للاتحاد البريدى العالمى . ويبدو ان الاتحاد البريدى العالمى راغى عن آليات التقييم الثلاثية التي استحدثها برنامج الامم المتحدة الانطاي ، وقد استحدثت آليات مماثلة للمشروعات الاخرى غير مشروعات برنامج الامم المتحدة الانطاي تعتمد الى حد كبير على النتائج التي توصلت اليها الفريق الدراسى المشترك بين الوكالات والمعنى بالتقييم .
- ٣ - وقد وجه الاتحاد البريدى العالمى اهتماما خاصا - بل انه استحدثت في الحقيقة مبادئه التوجيهية الخاصة به - لتقييم الزمالات والدورات التدريبية . ويتم ارسال التقارير الى المقر بعد انتهاء الدورات كما يرسل استبيان مفصل الى الزملاء بعد انتهاء الدورة مباشرة والى مكار الادارات البريدية في بلدان المشتركين في الدورة بعد اثني عشر شهرا لتقدير فعالية أنشطة التدريب . ويجرى استحداث نظام مماثل لتقييم بعثات الخبراء .
- ٤ - ومع ذلك فقد وجد الاتحاد البريدى العالمى ان الاستبيانات غير كافية للحصول على صورة واقعية عن تنفيذ المشاريع وأن الزيارات الميدانية التي يقوم بها مسؤولو المقر تكون ضرورية في كثير من الاحيان .
- ٥ - وفيما يختص بتقييم البرامج يقوم الاتحاد البريدى العالمى باستعراض البرامج على اساس اقليمي قبل كل دورة برمجة وعلى اساس عالمي قبل كل مؤتمر عام للاتحاد البريدى العالمى (كل خمس سنوات) .
- ٦ - وتقع مسؤوليات التقييم في الاتحاد البريدى العالمى على عاتق شعبية التعاون التقني . ويعالج قسم خاص مسألة استحداث المعايير والمبادئ بينما تقوم الاقسام المسؤولة عن بعثات الخبراء والزمالات بأعمال التقييم نفسها .

تقدير موجز

- ٧ - على الرغم من ان الاتحاد البريدى العالمى يعتبر منظمة صغيرة يبدو ان التقييم يشكّل موضع اهتمام دائم لا بالنسبة للأمانة فحسب وانما أيضا بالنسبة للهيئات الادارية التي تدلب تقارير

التقييم وتناقشها بانتظام . ويفتح الاتحاد البريدي العالمي أيضا أبوابه للتعاون فيما يختص بمطيات التقييم مع وكالات الامم المتحدة الاخرى (وبصفة خاصة الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية والاسلوكية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي) . ومن الممكن بالطبع الاحتجاج بأن أنشطة التقييم الخاصة بالاتحاد البريدي العالمي لا تعدو عن ان تكون مجرد مراقبة عادية للمشروعات الميدانية ووضع التقارير عنها ، ولكن ربما لا يكون الاتحاد البريدي العالمي بسبب حجمه في حاجة الى نظام معقد للغاية ، ومع ذلك فانه يمكنه ان يستفيد من استخدام بعض أساليب التقييم لدى استحداثها في المنظمات الأكبر حجما .

المرفق الثاني عشر

الاستخدام الراهن للتقييم في منظمة الصحة العالمية

الممارسات الراهنة

١ - تعتبر منظمة الصحة العالمية ، من بين منظمات منظومة الامم المتحدة ، احدى المنظمات الرائدة من ناحية القيام بالأعمال الخاصة بالتقييم سواءً النظرية أو العملية . وقد بدأت في استحداث عملية تقييم شامل .

٢ - وتعطي منظمة الصحة العالمية التعريف التالي للتقييم :

” وسيلة للتعلم من الخبرة الماضية لتحقيق تخطيط أفضل للمستقبل أو لأغراض أكثر تحديدا ، عملية لتقدير تحقيق الاهداف المحددة في برنامج ما ، وكفايته وكفاءته وقبوله من جانب جميع الاطراف المعنية ، أو عملية لتوجيه نشاط أو مشروع أو برنامج ما نحو الأهداف المحددة خلال فترة تطوره ، في الوقت الذي يجرى فيه تقدير انجازاته ونوعيته وان امكن أثره أيضا“ (١) .

٣ - والغرض من التقييم كما هو واضح هو تحسين عمل المنظمة وأثرها . وقد كان هناك في الماضي اتجاه نحو مركزية مهمة التقييم ، ولكنه قد أدرك الآن ان جميع المشتركين بعمل المنظمة على اى مستوى (اى الحكومات ، وجمعية الصحة العالمية ، والمجلس التنفيذي ، واللجان الاقليمية ، وموظفوا الامانة في المقر ، وعلى المستويين الاقليمي والقطري) يجب ان يتحملوا مسؤوليات في مجال التقييم ، كل في نطاق اختصاصه .

٤ - ويعتبر التقييم عملا يتم بالمشاركة وخلال تنفيذ البرنامج لا عملا لاحقا لتنفيذ البرنامج يتم من الأعلى . فعنصر التقييم يدخل بصورة منهجية في جميع مراحل تخطيط البرنامج وتنفيذه ، وهذا يقتضي دورة تقييم مستمرة للبرمجة .

٥ - ومن طبيعة عمل المنظمة ان الانشطة التي تقوم بتشجيعها وتنسيقها تنفذ في الحقيقة بواسطة الدول الاعضاء نفسها . وهذا يجعل أعمال القياس الكمي الدقيق للنتائج بالمقارنة بالأهداف امرا صعبا . ولذا فان المنظمة لا تقتصر على النواحي الكمية للتقييم وحدها بل تؤكد أيضا على النواحي النوعية عند تقييم تطبيق الحلول الجديدة للمشاكل الصحية مثل استحداث مفهوم الرعاية الصحية الأولية ، واستخدام التكنولوجيات المحلية المناسبة ، واقامة الانشطة البحثية ذات المحلية الملائمة . ويمكن تحديد فعالية مثل هذه العمليات والى حد ما قياسها بدرجات الكبر العامة حتى اذا لم تكن دائما قابلة للقياس الكمي الدقيق . وهكذا يمكن لهذا التقييم ان يعكس الدرجة التي يتم بها تحقيق الاهداف .

(١) EB.57/WP/2 ، صفحة ٣ .

٦ - وحيث ان التقييم نشاط ينتشر في جميع مستويات المنظمة فان هناك قدرا كبيرا من التقييم في الانواع المختلفة للوثائق . وهي تنقسم بوجه عام الى فئتين :

(أ) دراسات التقييم المخصصة : على سبيل المثال دراسات المجلس التنفيذي في مجال التنظيم التي تعنى اساسا بالنواحي التنظيمية والنواحي التخطيطية الطويلة الاجل لأنشطة المنظمة ، ودراسات التقييم المتعمقة لبرامج معينة ، التي يقوم بها المجلس التنفيذي بالتعاون الوثيق مع حكومات البلدان المعنية ؛

(ب) الوثائق الدورية : توجد درجات متباينة لعناصر التقييم فيما يلي :

- برنامج العمل العام لمنظمة الصحة العالمية الذي يحدد الاهداف المتوقعة وأيضا مؤشرات المخرجات بالنسبة لكل برنامج ؛
- اعداد الميزانية البرنامجية الذي يتطلب تحديد الاهداف التفصيلية على المستوى القطرى وعلى المستوى الاقليمي وعلى مستوى المقر ؛
- تحليل عائد التكلفة وفعالية التكلفة ؛
- التقارير السنوية للمدير العام (والتقارير المماثلة للمديرين الاقليميين) .

٧ - ومع ذلك ولولا مساندة نظام المعلومات لما كان كل ما ذكر اعلاه ممكنا . وهذا يتضمن نظام التقارير الجديد الذي يعتبر الوسيلة الاساسية لنقل المعلومات عن تنفيذ المشروع والبرنامج من الميدان الى المكاتب الاقليمية والى المقر . ويعتبر هذا نظام انتقائي لا تنقل بواسطته من البلد الى المنطقة والى المقر الا المعلومات ذات الصلة فقط .

٨ - وكما ذكر اعلاه يعتبر التقييم في منظمة الصحة العالمية عنصر عضوي في تخطيط المشاريع والبرامج وتنفيذها . وبناء على ذلك فحيث انه لا توجد وحدة تقييم مركزية فان جميع الوحدات التنفيذية على المستوى القطرى والاقليمي وعلى مستوى المقر ستشارك مباشرة في التقييم . وتقع مسؤوليات التقييم الاكثر اتساما بالطابع العام على عاتق الاجهزة التالية :

(أ) لجنة البرنامج التابعة للمجلس التنفيذي وتمثل مسؤوليتها الاساسية في استعراض برنامج العمل والميزانية البرنامجية للمنظمة ويمكنها في نفس الوقت ان تقوم بنفسها بدراسات تقييم مخصصة ؛

(ب) لجنة البرنامج بمقر الامانة وتمثل مهمتها في تقديم المشورة والمساعدة في وضع وتنفيذ برنامج المنظمة ومن اختصاصاتها استحداث العمليات الخاصة بتقييم البرنامج وتوجيهها ومراقبتها ؛

(ج) الفريق المكلف باستحداث تقييم البرنامج الذي يقدم تقريره الى لجنة البرنامج بالمقر ويعنى بوضع مبادئ منظمة الصحة العالمية وأساليبها وعملياتها الخاصة بتقييم برنامج المنظمة والأخذ بها ؛

(د) جهات الوصل الخاصة بالتقييم والتي توجد في المكاتب الاقليمية لمنظمة الصحة العالمية والتي تعمل في تعاون وثيق مع الفريق المذكور اعلاه .

تقدير موجز

٩ - تعتبر عملية التقييم الخاصة بمنظمة الصحة العالمية عملية طموحة . وعلى الرغم من انه قد تم انجاز قدر كبير من العمل فانها لاتزال بعيدة عن بلوغ مرحلة التنفيذ الكامل تماما . فلا يزال يجرى اختبار المبادئ التوجيهية التفصيلية لتقييم البرنامج كما يجرى الاخذ تدريجيا بالنظام الجديد لرفع التقارير . ولذا فانه لا يمكن اجراء تقدير لعملية التقييم الخاصة بمنظمة الصحة العالمية في هذه المرحلة . وعلاوة على ذلك ، فان العلاقة بين عملية التقييم والاستخدام الرشيد للأموال ، على الرغم من انها متضمنة نظريا الا انها ليست دائما واضحة من الناحية العملية . ويتم التركيز على نوعية العمليات اكثر منه على كميتها غير ان الكم يعتبر عنصرا رئيسيا في تحديد فعالية التكلفة . وينبغي على المنظمة ، في تنفيذ عملية التقييم الخاصة بها بشكل كامل كما هو مخطط حاليا ، التأكد من ان هذه العملية ستؤدي الى وفورات أو الى استخدام أرشد للأموال .

المرفق الثالث عشر

الاستخدام الراهن للتقييم في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

الممارسات الراهنة

- ١ - يفهم التقييم ويطبق في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية بمعنى واسع جدا . فهو يفسر بأنه تثمين عام لسير برامج المعونة التقنية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية ولأنشطة الدول الاعضاء في مجال مساندة برامج المنظمة . ويتم هذا عادة بوصفه مهمة روتينية لضمان الفعالية التنفيذية لمثل هذه البرامج .
- ٢ - وكانت المنظمة العالمية للأرصاد الجوية تركز في الماضي على مجالين متميزين لعلمها التقييمي : '١' المشروعات التي يساعدها برنامج الامم المتحدة الانمائي وبرامج المساعدة الطوعية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية ، '٢' وبرامج التدريب الخاصة بالعالمين في ميدان الارصاد الجوية . ومشروعات برنامج الامم المتحدة الانمائي وبرامج المساعدة الطوعية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية وثيقة الاتصال فيما بينها وموجهة لاستحداث هياكل أساسية موحدة للأرصاد الجوية على نطاق العالم كله ، بينما تستخدم برامج التدريب كجزء تكميلي لتحقيق قدر اكبر من الفعالية في هذا الميدان . لذا فانه قد اعترف بالتقييم المنتظم والمنهجي جزءا أساسيا من برنامج المساعدة التقنية نفسه .
- ٣ - وترتبط ناحية اخرى بعملية التقييم في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية بتقييم أنشطة الدول الاعضاء في مساندة البرامج الرئيسية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية . وبصفة خاصة تقوم المنظمة باعداد تقارير سنوية مرحلية عن حالة تنفيذ خطتها العالمية لمراقبة الطقس التي تقيم فيها أنشطة الدول الاعضاء في مساندة الخطة وتنفيذها .
- ٤ - وتستخدم المنظمة العالمية للأرصاد الجوية اسلوب الاستبيان في عملها التقييمي . والسبب جانب البيانات الكمية التي يتم تجميعها بهذه الطريقة تؤخذ في الاعتبار ، بصورة اعتيادية ، في عملية تقييم مشروعات برنامج الامم المتحدة الانمائي ، التقييمات الشخصية التي يقوم بها مؤلفو المقرر أو الممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة للانماء ، لتخطيط المشروع وصياغته وتوزيع الزمالات وشراء المعدات . ويستخدم ايضا اسلوب مماثل في تقييم أنشطة الدول الاعضاء الخاصة بمساندة البرنامج العالمي لمراقبة الطقس .
- ٥ - وفيما يختص بمفاهيم التقييم ومبادئه فقد اعتمد بشكل عام على توصيات الفريق الدراسي المشترك بين الوكالات والمعني بالتقييم . وقد وجد ان هذه المفاهيم والمعايير سليمة ومفيدة للتأكد من فعالية برامج برنامج الامم المتحدة الانمائي والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية .

٦ - ويرد العمل التقييمي ونتائجه في تقارير فرع التقييم بشعبية تخطيط البرنامج وتنسيقه . ويجرى تمويل تقييم المشروعات التي يساعدها برنامج الامم المتحدة الانمائي من التكاليف العامة التي يخصصها للمنظمة برنامج الامم المتحدة الانمائي .

٧ - وتقدم تقارير التقييم السنوية العادية الى اللجنة التنفيذية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية بينما يقدم تقرير كل اربع سنوات الى المؤتمر العام للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية . وتساعد هذه التقارير الهيئات التشريعية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية على توفير الارشاد للأنشطة التي سيتم القيام بها في المستقبل ويتخذ موالفوا المقررات تدابير اللازمة لتحسين فعالية برامجهم .

التقدير الموجز

٨ - ليس للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية هيكل رسمي خاص بالتقييم غير ذلك المرتبط بأنشطة برنامج الامم المتحدة الانمائي . ويضطلع بجهودها " التقييمية " خلال انشطتها العادية . وبسبب حجم المنظمة فقد لا تكون هناك حاجة كبيرة لهيكل رسمي . وتستجيب المنظمة بشكل مرضٍ لصفوف برنامج الامم المتحدة الانمائي للقيام بجهود تقييمي .

المرفق الرابع عشر

خطوات علي طريق التقييم

المرحلة الاولى

تحديد موضوع التقييم

- ١ ' ما هو موضوع التقييم ؟
- ٢ ' ما هو الغرض من التقييم ؟ ما هو الهدف ؟ هل له القدرة على توفير معلومات جديدة ؟ أساليب جديدة ؟ تدابير جديدة ؟ سياسات جديدة ؟
- ٣ ' هل يُضطلع بالتقييم بناءً على طلب منظمة ؟ بمبادرة من وحدة التفتيش المشتركة ؟ بناءً على طلب جهاز مشترك من الحكومات ؟
- ٤ ' ما هي المعايير العامة للتقييم ؟ ان بعض هذه الاسئلة واضحة ولكن على اية حال فان الدراسة يجب ان تكون موضوعية وفي حينها وممكنة التطبيق حاليا ومصممة فسي شكل وصياغة يسهل معهما فهمها . ويجب ان يلتزم تصميم الدراسة بمبادئ تضمن امكانية الاعتماد على البيانات التي يتم جمعها . ويجب ايضا أن تقيس البرنامج أو المشروع بتعمق .

المرحلة الثانية

تحديد المعلومات اللازمة

- ١ ' صياغة الاسئلة الأولية عن هيكل البرنامج وعمليته وآثاره المتوقعة .
- ٢ ' اجراء تقدير نقاد لهذه الاسئلة من جانب الاشخاص المشتركين في تخطيط البرنامج وتنفيذه .
- ٣ ' اعادة صياغة الاسئلة .
- ٤ ' تحديد الاولويات لعملية التقييم .

المرحلة الثالثة

اختيار اجراءات جمع المعلومات وتصميم الدراسة أو الدراسة الاستقصائية

- ١ ' اختيار أساليب أو أدوات أو طرق الاستقصاء المناسبة لتصميم الدراسة . هل ذكرت الاجراءات الخاصة بالاستعراض الاحصائي للبيانات بوضوح ؟ هل هناك

خطة واضحة التصميم للتعليل الذي سيجرى بمجرد الانتهاء من جمع البيانات ؟
هل من المحتمل ان تسفر الاجراءات التحليلية عن بيانات ذات معنى ؟ هل يسمح
منطق الدراسة أو تصميمها باصدار تعميمات واضحة ؟

٢ ' تحديد اجراءات أخذ العينات .

٣ ' تعريف الاجراءات بوجه عام . هل تعتبر تكاليف الدراسة الخاصة بالتقييم معقولة
في ضوء النتائج المتوقعة ؟ هل هناك أى نتائج غير متوقعة ؟

٤ ' تحديد اجراءات التعليل .

٥ ' تحديد مراحل وضع التقارير وأشكالها .

٦ ' اختبار الاجراءات .

المرحلة الرابعة

تنفيذ الدراسة أو الدراسة الاستقصائية

١ ' تاييد الاجراءات .

٢ ' تقارير دورية تتضمن تغذية مرتدة من الاشخاص المشتركين في تنفيذ البرنامج .

المرحلة الخامسة

ملخص لمعالم البرنامج

١ ' وصف لهيكل البرنامج وعطيته ونتائجه .

٢ ' تعليقات جميع المؤلفين أو المشتركين في عطية التقييم .

المرحلة السادسة

الأحكام

١ ' استعراض معايير اصدار الأحكام واختيارها النهائي .

٢ ' بيان الاستراتيجيات البديلة .

٣ ' تقدير البرنامج بالنسبة للمعايير والبدائل .

٤ ' التوصيات النهائية .
