

Distr.: General  
4 August 2023

# المجلس الاقتصادي والاجتماعي



Original: English

لاتخاذ قرار

## منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية 2023

5 إلى 8 أيلول/سبتمبر 2023

البند 7 من جدول الأعمال المؤقت\*

## سياسة التقييم المنقحة لليونسف

### موجز

تم استعراض سياسة التقييم المنقحة لليونسف وفقاً لمقرّر المجلس التنفيذي 10/2018. تعرض هذه الوثيقة مقصد التقييم والأساس المنطقي له، وتوضّح مقاصده ومبادئه ونظرية التغيير التي يخضع لها، وتحدّد الإجراءات وأوجه المساءلة لحوكمة الوظيفة المنوطة به، وتضع التوقعات لتغطية التقييمات واستخدامها، وتصف المساهمات في شراكات التقييم وتنمية قدرات التقييم على الصعيد الوطني، وتسلّط الضوء على الاحتياجات من الموارد، وتختتم بملاحظة بشأن التنفيذ والإبلاغ والاستعراض الدوري للسياسة. يتضمّن القسم الخامس عشر عناصر مُقرّر لينظر فيه المجلس التنفيذي.

\* E/ICEF/2023/24

ملاحظة: هذه الوثيقة بكاملها من إعداد اليونسف.



الرجاء إعادة استعمال الورق

040823 23-15064(A)



## أولاً - لمحة عامة

- 1- حدّثت اليونيسف سياسة التقييم الخاصة بها من أجل ضمان قدرة وظيفة التقييم لدى المنظمة وشركائها على تقديم أدلة تقييمية في الوقت المناسب ومركزة وشديدة الدقة لدعم الخطة الاستراتيجية لليونيسف (2022 إلى 2025)، وخطة التنمية المستدامة لعام 2030، وأهداف التنمية المستدامة.
- 2- إنّ سياسة التقييم المنقحة هذه تمثل التنقيح الثالث بعد إصدار سياسة التقييم الأولى التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام 2008. استند التنقيح إلى السياسة السابقة،<sup>1</sup> بناءً على عملية موسّعة لتحليل المنهجي والمشاورات واسعة النطاق مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك مع الزملاء في اليونيسف والمجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات. وتم التنقيح أيضاً وفقاً لقرارات ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم والممارسات الجيدة الدولية، بما في ذلك لتقييم المساعدات الإنسانية من أجل ضمان إجراء تقييمات مستقلة وحيادية ومفيدة وذات مصداقية، وضمان أن تجري عمليات التقييم بشفافية ويتعاون وثيق مع أصحاب المصلحة. وتُطبّق سياسة التقييم المنقحة في جميع السياقات التشغيلية الخاصة بالمنظمة، مع توجّهي المرونة اللازمة داخل منظمة لا مركزية.
- 3- لذلك، تشكل السياسة تنقيحاً يتّسم بطابعٍ تدريجي، ولكنه بالغ الأهمية، من شأنه التركيز على هذه المجالات الأكثر حاجة إلى التحسين، بدلاً من إجراء تجديدٍ جوهري لسياسة عام 2018. وتشتمل أبرز التنقيحات على مزيد من الوضوح في التعريف والمقاصد والمبادئ الكامنة للتقييم، وعلى معايير التغطية، وعلى كفاية الموارد المالية اللازمة وقابلية استشرافها بهدف تمكين الوظيفة من الاضطلاع بدورها. لا يزال الالتزام بتخصيص 1 في المائة من ميزانية البرنامج للتقييم موضع التنفيذ. وتبقى كذلك هيكل الإدارة بأسلوب المصفوفة التي تحكم الوظيفة اللامركزية موضع التنفيذ، على الرغم من زيادة الوضوح في الوسائل الضرورية للاتصال والتعاون من أجل ضمان قدرة الموظفين المعنيين بالتقييم على المستوى اللامركزي على ممارسة الاستقلالية اللازمة من أجل نزاهة الوظيفة، مع استمرارهم أيضاً بالعمل المُجدي وذي الصلة. ويحتفظ أيضاً بالالتزام بالتقييم بالسعي النشط إلى التنسيق والتعاون مع الوظائف التكميلية لمراجعة الحسابات والبحوث وتحليل البيانات والرصد وإدارة المعرفة، ويُعزّز هذا الالتزام، وكذلك الالتزام بالتقييم المشترك بين الوكالات وعلى نطاق المنظومة.
- 4- سيتم إعداد توجيهات تكميلية لضمان تنفيذ السياسة بصورة متّسقة وهادفة، ولعرض مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستخضع للرصد والإبلاغ خلال فترة تنفيذ السياسة البالغة خمس سنوات.
- 5- توجّه السياسة المنقحة منظمة اليونيسف إلى حين التنقيح التالي في عام 2028. وتخضع عملية التنفيذ للرصد والإبلاغ في التقارير السنوية بشأن وظيفة التقييم. بالإضافة إلى ذلك، تماشياً مع مقرّر المجلس التنفيذي 12/2023، سيتم إجراء تقييم منتصف المدة لتقييم إلى أي مدى أثبت تطبيق التدابير الرامية إلى تعزيز استقلالية الوظيفة كفايته في إنجاز الأهداف المرجوة من التدابير.

## ثانياً - الهدف والمقاصد من التقييم في اليونيسف

- 6- إنّ التقييم الجاري في اليونيسف يساعد المنظمة وشركاءها على تحقيق أفضل النتائج الممكنة للأطفال من خلال أدلة تقييمية مستقلة وذات مصداقية ومستندة لمعايير أخلاقية وصادرة في التوقيت

<sup>1</sup> الاطلاع على E/ICEF/2018/14.

السليم ويمكن الوصول إليها. يساعد التقييم منظمة اليونيسف في إنجاز ولاية حقوق الطفل وبيان مهمة المنظمة.<sup>2</sup> إنَّ سياسة التقييم الخاصة باليونيسف متَّسقة مع ميثاق الأمم المتحدة،<sup>3</sup> واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة،<sup>4</sup> واتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة،<sup>5</sup> والقواعد الإنسانية،<sup>6</sup> وخطة التنمية المستدامة لعام 2030.

7- تحقيقاً للهدف الجامع المنوط بوظيفة التقييم في اليونيسف، تركز الوظيفة على أربعة مقاصد تكميلية.

(أ) **بلوغ الحد الأعلى من النتائج للأطفال في الأوضاع الإنسانية والسياقات الإنمائية:** يوفّر التقييم رؤى متبصرة في جميع مراحل عملية البرنامج، من بدئه إلى إنجائه. ومن المهم جداً تحديد الأمور التي يفيد إجراؤها أو لا يفيد، ولماذا ومن أجل من، بغية ضمان صلة التدخلات وتماسكها وفعاليتها وكفاءتها وتأثيرها واستدامتها. وهذا من شأنه أن يُتيح لصنّاع القرارات تحديد النهج الأكثر ملاءمة، والمسار الصحيح، وقياس النتائج مقارنةً بالأهداف المرجوة. يقدّم التقييم رؤى متبصرة تمتاز بأثر فوري ورجعي معاً وبطرقٍ تقيد العمل الحالي والمستقبلي، ولديه القدرة على إبلاغ الجهود على أي نطاقٍ كان، من المبادرات التجريبية إلى البرامج الموسّعة والسياسات التنظيمية.

(ب) **المساهمة في الرقابة والمساءلة:** يتطلّب أصحاب المصلحة المضطّعون بأدوارٍ رقابية أن تقدّم التقييمات منظوراً مستقلاً ومحايداً عن عمل اليونيسف والتكامل بين تحديد المخاطر التي تتعرّض لها المنظمة وعمليات إدارتها، وكذلك بشأن التزام اليونيسف بالمعايير الأخلاقية. وينطوي التقييم أيضاً على مساءلة الإدارة من أجل العمل بالتوصيات.

(ج) **تعزيز التعلّم على مستوى المنظمة:** إنّ تجميع ومشاركة الممارسات الجيدة والأدلة التقييمية ذات المصادقية يدعم التعلّم على مستوى المنظمة فيما يتعلّق بكيفية التوصل إلى أفضل النتائج مع الأطفال. وإنّ وظيفة التقييم، إلى جانب وظائف أخرى، تساعد المنظمة على تكرار النجاحات والتعلّم من الأخطاء وابتكار الحلول والتحسين المستمر.

(د) **تمكين أصحاب المصلحة المجتمعيين والوطنيين والإقليميين:** إنّ النهج القائم على حقوق الإنسان ومبادئ فعالية المعونة تتطلّب من أصحاب المصلحة على جميع المستويات الوصول إلى المعلومات والمهارات اللازمة من أجل تفسير السياسات والبرامج التي تؤثر على حياتهم والتمحيص بها، فضلاً عن أنّها تتطلّب فحص الشمول والاحترام والوصول إلى الموارد وديناميات القوة، لا سيّما بالنسبة إلى الأشخاص الأشد ضعفاً. تم الإقرار بهذا الالتزام في القرار 69/37 الصادر عن الجمعية العامة وتحقّق من خلال مبادرات اليونيسف لتنمية قدرات التقييم،

<sup>2</sup> يُرجى زيارة [https://sites.unicef.org/about/who/index\\_mission.html](https://sites.unicef.org/about/who/index_mission.html).

<sup>3</sup> الأمم المتحدة، ميثاق الأمم المتحدة، 24 تشرين الأول/أكتوبر 1945، الفصل التاسع، المادة (3) 55.

<sup>4</sup> الاطّلاع على <https://www.ohchr.org/ar/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.

<sup>5</sup> الاطّلاع على [www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html](http://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html).

<sup>6</sup> قرارا الجمعية العامة 46/182 و 58/114.

التي تهدف إلى تجهيز الشركاء بالأدوات اللازمة للمشاركة في التقييم ولقياس النتائج بصورة كلية على مستوى النتائج والآثار بالنسبة للأطفال.

8- هذه المقاصد متداخلة. فعلى سبيل المثال، توجد روابط متينة بين فعالية البرنامج والمساءلة، بما أن تحقيق أهداف البرنامج تتطلب في جملة من الأمور الالتزام بخطة البرنامج وفعالية التكلفة وإدارة المخاطر. وإن تمكين أصحاب المصلحة المحليين من شأنه أن يعزز فعالية السياسات والبرامج أثناء التوصل إلى المساءلة لصالح السكان المتضررين. تجمع خلاصات التقييم مقاصد التعلم مع المساءلة من خلال تمكين الخبراء الخارجيين من مقارنة نهج اليونيسف مع الممارسات الجيدة العالمية.

9- يرد في الملحق نظرية التغيير التي توضح كيف تسعى اليونيسف إلى تحقيق هذه المقاصد. وينص ما تبقى من هذه الوثيقة على أحكام السياسة الضرورية لضمان تموضع وظيفة التقييم على النحو الأمثل لتحقيق مقاصدها.

### ثالثاً - الأساس المنطقي للسياسة المنقحة

10- يتم تنقيح سياسة التقييم في اليونيسف دورياً مع تغيير السياق التشغيلي لعمل المنظمة. أشارت السياسة السابقة إلى إجراء استعراض أقران مستقل في عام 2022 من أجل فحص الدقة في سياسة عام 2018 بالنسبة للسياق الحالي، يليه استعراض وتنقيح موازين للسياسة. واستند كل من الممارستين إلى مصادر متعددة للأدلة، بما في ذلك مشاورات سرية واستعراضات مستندية ودراسات استقصائية.

11- خلص استعراض الأقران المستقل لوظيفة التقييم في اليونيسف إلى أن الوظيفة ما زالت جوهرية صالحة للغرض، ولكنها حددت أيضاً ثلاث قوى جامعة تستدعي إجراء تعديلات. تركز القوة الأولى على التطورات الجارية في السياق الخارجي للمنظمة. وفي عام 2019، سلّطت جائحة كوفيد-19 الضوء على الحاجة إلى معلومات أفضل في الوقت الفعلي وإلى إجراء تحليل شامل. وإن الابتكارات التكنولوجية الناشئة ساهمت في ظهور مصادر للبيانات ونهج تحليلية جديدة. بالإضافة إلى ذلك، إن البيئة المعيارية التي تعمل فيها اليونيسف تطّبت مزيداً من الاهتمام بالرقابة ومزيداً من العمل في مجال تغيير المناخ وعدم المساواة بين الجنسين والإعاقة والتمييز العنصري وعدم المساواة وقضايا أخرى. وبشكل أساسي، إن اقتراب عقد العمل قد شدّد على الحاجة الملحة إلى استعادة وتسريع التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة، علماً أن هذا المسعى كان مهدداً بفعل الجائحة.

12- شكّلت الممارسة الجيدة العالمية زخماً ثانياً. وإن سياسات التقييم المنقحة الصادرة عن الأقران قد أثبتت نهجاً محسّنة في تعريف مقصد التقييم، وتوقعات نطاق التغطية، والتخطيط وضمان الجودة، والاستيعاب والاستخدام، والحوكمة وإدارة المخاطر. وقد استندت هذه الممارسات إلى توجيهات التقييم المنقحة الصادرة عن المجتمع العالمي، مثل المبادئ التوجيهية بشأن الأخلاقيات وإدماج الإعاقة الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

13- ثالثاً، لقد تغير السياق التنظيمي داخل منظمة اليونيسف. وشدّد إطار المساءلة المنقح<sup>7</sup> على دور وظيفة التقييم في «الخط الثاني» في إطار نهج «ثلاثي الخطوط»، إلى جانب المراجعة والتحقق

<sup>7</sup> يُرجى الاطلاع على E/ICEF/2022/24.

والأخلاقيات. وحافظت الخطة الاستراتيجية لليونسيف للفترة 2022 إلى 2025<sup>8</sup> على التقييم ووظائف الأدلة ذات الصلة باعتبارها استراتيجية جماعية للتغيير.

#### رابعاً - تعريف التقييم وأنواع التقييم المشمولة في السياسة

14- إنَّ التقييم المعتمد في اليونسيف متجذّر في تعريف فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. والتقييم هو عبارة عن تقدير مستقل يجريه كيانٌ إما بصورةٍ فردية أو بالتعاون مع شركاء آخرين بطريقة منهجية وحيادية قدر المستطاع، ويتناول نشاطاً أو مشروعاً أو برنامجاً أو استراتيجيةً أو موضوعاً أو محوراً أو قطاعاً أو محافظةً أو مجالاً تشغيلياً، ويتم ذلك من خلال تقييمات مشتركة بين الوكالات وعلى مستوى فُطري وعلى نطاق المنظومة. يستند التقييم إلى أساليب شديدة الدقة للتأكد من النتائج المتوقعة وغير المتوقعة على حدّ سواء، بالإضافة إلى العمليات، والعوامل السياقية، والعلاقات السببية، وكذلك سلسلة النتائج، من أجل ضمان الالتزام بمعايير التقييم مثل الصلة، والتماسك، والفعالية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة.<sup>9</sup> يجب أن يقدّم التقييم تحليلاً مفيداً وذو مصداقية ومبنياً على الأدلة، فهو عبارة عن ممارسة تقنية واجتماعية وأخلاقية يحظى فيه أصحاب المصلحة بحقوق الشمول، بما في ذلك الحق في الاضطلاع على النتائج والتوصيات والدروس المستفادة لكي ينظروا فيها في الوقت المناسب أثناء عمليات صنع القرارات.

15- يُطبّق التعريف بطُرُقٍ عديدة على النحو الموضح في الجدول الوارد في القسم السادس (ب). فمقاصد التنمية وفعالية العمل الإنساني تتطلب إجراء تقييمات ختامية تدرس مساهمة اليونسيف والشركاء على مستوى النتائج والآثار بعد مرور فترة تنفيذ التدخل الأساسي. وإنَّ الضمانة القاطعة المقدّمة لأصحاب المصلحة في ما يتعلق بقيمة استثماراتهم تتوقّف على تقييمات الأثر التي تقيّم المنافع التي تطل حياة الأطفال في المدى القريب والمتوسط والبعيد.

16- يجب أن تجري اليونسيف أيضاً ممارسات مبكرة وأولية وتطلعية من أجل مواكبة البيئة التشغيلية المتغيرة، والقضايا الناشئة، والحاجة إلى استقاء الآراء. وبناءً على ذلك، تشمل الوظيفة ممارسات تطبّق منظوراً تقييمياً مبكراً، مثل تقديرات التقييمية والتقييمات الأولية والتقييمات الآنية. فضلاً عن ذلك، فإنّها تنتج خلاصات للتقييمات، بالإضافة إلى تقييمات تتناول الفعالية المؤسسية التي تدرس العمليات الداخلية وتدعم الوظائف والمبادرات المؤسسية.

17- تشمل هذه السياسة كل هذه الممارسات التقييمية. أمّا الممارسات التحليلية الأخرى التي لا تُعدّ مستقلة أو تقييمية، فهي لم تُدرج في التعريف، وبالتالي لم تشملها سياسة التقييم. وتشتمل هذه الممارسات على الدراسات والبحوث والرصد وتحليل البيانات والاستعراضات التنظيمية الموجهة ذاتياً، مثل الاستعراضات اللاحقة للإجراءات المُتخذة، وممارسات الدروس المستفادة، واستعراضات الفعالية العالمية. ومع ذلك، يسعى التقييم إلى التعاون النشط مع هذه الوظائف من أجل تلبية احتياجات الأدلة الكلية لدى أصحاب المصلحة.

<sup>8</sup> يُرجى الاطلاع على E/ICEF/2021/25.

<sup>9</sup> في الحالات الإنسانية، يجري البحث بصورة روتينية في ملاءمة التقييم وتغطيته وارتباطه.

## خامساً - المبادئ التوجيهية

18- ثمة مبادئ متعددة تساعد في تطبيق التعريف الواسع للتقييم، وبالتالي تركز عليها تفاصيل هذه السياسة. ويستند بعضها إلى قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، أما البعض الآخر فيستند إلى الممارسات الجيدة العامة في الإدارة التنظيمية كوسيلة لتطبيق قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم على السياق التنظيمي لليونسيف. وبينما تبدو قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم راسخة،<sup>10</sup> يردُّ في ما يلي وصفٌ لكيفية تفاعل هذه القواعد والمعايير مع المبادئ الأوسع من أجل وضع التقييم في سياق اليونسيف.

(أ) **توافق الاستقلالية مع الصلة والجدوى:** تحافظ اليونسيف على وظيفة تقييم مستقلة وحيادية على المستويات كافة، على أن تؤمّن الإدارة الحيز والموارد اللازمة لإنجاز وظيفة التقييم. وتُعَدُّ الاستقلالية، إلى جانب التشاور الهادف مع أصحاب المصلحة، مسألةً حيويةً من أجل ضمان متابعة مواضيع التقييم الأكثر صلة من الناحية الاستراتيجية، وضمان ارتكاز نتائج التقييم وتوصياته في نهاية المطاف على أفضل الأدلة المتاحة فقط، ما يكفل بالتالي أن تكون هذه النتائج والتوصيات ذات مصداقية ومفيدة قدر الإمكان. وهذه الطرق تجعل الاستقلالية متوافقة بشكلٍ متبادل مع الصلة والجدوى وغير متنافية مع هذين الهدفين الآخرين؟

(ب) **المساءلة المشتركة من أجل التقييم:** تُتأطَّر مسؤوليتنا تنفيذ سياسة التقييم وتعزيز ثقافة داعمة للتقييم بالمنظمة ككل، وهذا بالاعتماد على شراكة قوية بين وظيفة التقييم وسائر الوظائف في المنظمة. تبدأ الشراكة مع كبار القادة الذين يدعمون الوظيفة ويطبّقون السياسة بحذافيرها، كما أنها تتوافق مع عناصر مساءلة محددة بوضوح وخاصة بكل دور لخدمة هذا الغرض.

(ج) **الكفاءة في التقييم:** يمتدّ الدفع التنظيمي من أجل تحقيق الكفاءة داخل اليونسيف ليشمل وظيفة التقييم نفسها، بدءاً بعمليات التخطيط للتقييم التي تعطي الأولوية للمواضيع الأكثر صلة من الناحية الاستراتيجية باستخدام تحليل مستقل شديد الدقة إلى جانب إجراء مشاورات. وعلى نطاقٍ أوسع، يجب أن تكون وظيفة التقييم حريصة على كفاءتها الخاصة في ما يتعلق بمواردها البشرية والمالية وشراكاتها الداخلية والخارجية.

(د) **ضرورة التماسك التنظيمي في منظمة لامركزية:** تواجه المنظمات اللامركزية تحديات محدّدة في العمل بكفاءة لغرضٍ مشترك. ويجب تعيين موظفين وتخصيص أموال وحوكمة التقييم بما يمكن كل مستوى فيه من إنشاء أدلة تقييمية تفي بمتطلبات التعلّم، وفي الوقت نفسه تُسهم في التعلّم المؤسسي الشامل والمساءلة. ويعمل موظفو التقييم على المستوى اللامركزي من أجل تلبية هذه الاحتياجات، وبالتالي يجب أن يُمنَحوا الاستقلالية اللازمة لأداء هذا الدور بقيادةٍ من مكتب التقييم، مع الاستمرار بالتعاون والتشاور عن كثب مع مكاتبهم الخاصة.

(هـ) **إشراك أصحاب المصلحة وبناء قدراتهم:** إنّ الملكية المحلية هي هدفٌ رئيسي من الخطة الاستراتيجية التي تمتد لتشمل وظيفة التقييم. وتحتاج الحكومة والشركاء في المجتمع المدني إلى الخبرة على مستوى الأدلة من أجل مساءلة اليونسيف والشركاء الآخرين وكذلك المساءلة الذاتية، لا سيّما على مستوى النتائج والآثار. لذلك، يجب أن يتم إشراك أصحاب المصلحة هؤلاء في

<sup>10</sup> الاطلاع على <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

التقييمات بصورة هادفة وشمولية. إنَّ التزام اليونيسف بتتمية قدرات التقييم على الصعيد الوطني هو التزام مصمَّم عمداً لتزويد أصحاب المصلحة هؤلاء بالأدوات التي يحتاجون إليها من أجل أداء هذه الأدوار بطريقة ممكنة بالكامل؛

(و) **التقييم باعتباره تطبيق قائم على الأخلاقيات:** يجب تطبيق النهج الأخلاقية ورصدها في مجالات مثل تضارب المصالح والتعامل مع الأطفال والسرية والحفاظ على كرامة الأشخاص المتضررين. ويجب مقارنة بعض الفرص الناشئة مثل النزاهة الاصطناعي والبيانات المتأتمية من وسائل التواصل الاجتماعي بجميع الضمانات المرافقة. وتفيد الإرشادات المفصلة في ترسيخ المبادئ الأخلاقية ذات الصلة داخل جميع وظائف الأدلة، بما في ذلك التقييم.<sup>11</sup> وإنَّ الشفافية التي تُعدُّ جانباً محدداً من جوانب الأخلاقيات في التقييم تتطلب أن تكون جميع خطط التقييم وتقاريره واستعراضات الجودة متاحة للعموم<sup>12</sup> وخاضعة لاستعراضات دورية.

## سادساً- إجراءات التقييم

### (أ) تخطيط التقييم

19- يجب أن يضمن تخطيط التقييم إعطاء الأولوية إلى معظم المواضيع الأكثر أهمية من الناحية الاستراتيجية في الوقت المناسب. يجب أن تحدّد اليونيسف مجموعة المواضيع المتوازنة التي يرى أصحاب المصلحة أنها الأبرز، والمواضيع التي ترى وظيفة التقييم أنها ضرورية من منظورها المستقل والمحايد والقائم على الأدلة، وذلك بناءً على تحليلٍ منهجي للمخاطر التنظيمية والفرص. يضمن التخطيط المتكامل أن تجري اليونيسف العدد الأمثل من التقييمات، وتقدّمها في الوقت اللازم وأن تحترم القدرة الاستيعابية لدى المستخدمين.

### تطوير وتحديث الخطط مع تحديد تكاليفها وتخصيص الموارد اللازمة لها

20- يجب وضع خطة متعددة السنوات للتقييم لكل بلد تتواجد فيه اليونيسف ولكل مكتب إقليمي تابع لها، ولمعظم المكاتب العالمية أيضاً. ويجب أن تشمل الخطة تقديرات دقيقة للتكاليف وموارد محتملة للتمويل. ويتم استعراض هذه الخطط وتحديثها دورياً.

(أ) تُعدُّ المكاتب القطرية خطط التقييم المحددة التكاليف لتلبية الاحتياجات الوطنية ودون الوطنية وعبر الحدود، ويوافق عليها المجلس التنفيذي بالتزامن مع وثائق البرامج القطرية.

(ب) تُعدُّ المكاتب الإقليمية خطط التقييم الإقليمية المحددة التكاليف للمبادرات المتعددة الأقطار والبرامج الإقليمية ومواضيع الفعالية المؤسسية، وتتم الموافقة عليها في مقرات اليونيسف كجزء من خطة إدارة المكتب الإقليمي.

<sup>11</sup> تُعدُّ أقسام أخرى تابعة لليونيسف السياسات بشأن استخدام البيانات والأخلاقيات في إنشاء الأدلة، وستوضع نسخها النهائية بالتشاور مع وظيفة التقييم.

<sup>12</sup> تُتاح للعموم جميع التقييمات المكتملة وتقييمات الجودة واستجابات الإدارة في الوقت المناسب، إلا إذا تم الاحتفاظ بها بموجب الأحكام المحددة في ما يتعلق بوظيفة المراجعة في اليونيسف من خلال المقرّر 13/2012 الصادر عن المجلس التنفيذي. وينوه التقرير السنوي المقدم إلى المجلس التنفيذي عن وظيفة التقييم في حال حجب أي تقييمات أو تنفيذها (المعلومات الحساسة).

(ج) يتولى مكتب التقييم إعداد خطة مؤسسية محدّدة التكاليف للتقييمات العالمية بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية الرباعية السنوات، وبعدها يتم اعتمادها من المجلس التنفيذي.

21- يُعدّ التقييم عنصراً حيوياً لإدارة قائمة على النتائج. يضطلع كلٌّ من وظيفة التخطيط الاستراتيجي ومديري البرامج بالمسؤولية عن إنشاء مساحة كافية للتقييم ضمن عمليات التخطيط وصنع القرارات، مثلاً في اجتماعات فريق الإدارة والاستعراضات الدورية على جميع مستويات المنظمة.

22- تُعدّ الاستقلالية عنصراً حيوياً في تخطيط التقييم؛ حيث يستشير مكتب التقييم أصحاب المصلحة الرئيسيين أثناء فترة إعداد خطة التقييمات العالمية، ولكنه يتخذ بنفسه القرارات النهائية بشأن الأمور التي ستدرج في الخطة. ولأخصائي التقييم الكلمة النهائية في تحديد أو استبعاد الأنشطة المخطط لها التي يُرى أنها ممارسات تقييمية مشمولة بالسياسة. وبالمثل، يجب أن يوافق مكتب التقييم على خطط التقييم الإقليمية محدّدة التكاليف، ويجب على المستوى الإقليمي (مستشار التقييم الإقليمي بالتشاور مع المدير الإقليمي) الموافقة على خطط التقييم الفُطرية محدّدة التكاليف. ويمكن لكل جهة من هذه الجهات التي يتعيّن عليها الموافقة على الخطة أن تطلب تعديلات معيّنة من أجل ضمان الالتزام بهذه السياسة. وأي تغييرات تطرأ على الخطة يجب أن تتم الموافقة عليها على نحوٍ مماثل.

#### مبادئ التخطيط

23- إنّ وضع خطة متوازنة للتقييمات ينطوي على المعايير التالية، من بين أمور أخرى حسب الاقتضاء:

- (أ) الوضوح في الاستخدام المقصود لصنع القرارات، وهو غالباً ما يرتبط بالالتزامات التوجيهية داخل خطط التنمية الوطنية، والخطة الاستراتيجية، وأهداف التنمية المستدامة.
- (ب) الحجم والنطاق، مع برامج ومكاتب وسياسات واستراتيجيات ومبادرات على نطاقٍ أوسع تستدعي مزيداً من الاهتمام.
- (ج) بذل الجهود بشكلٍ دوري لتجنّب مرور فترات مطوّلة من دون اهتمام تقييمي.
- (د) القدرة على الابتكار مع مساحٍ متجددة تتطلّب أدلة مبكرة قبل توسيع نطاق الخطة.
- (هـ) ضمانات المصدقية بما يعني إمكانية إنتاج تحليل ذي مصداقية كافية.
- (و) إمكانية التعلّم، ولا سيّما استغلال الفرص المتاحة لسدّ الفجوات المعروفة على مستوى الأدلة.
- (ز) الطابع التكميلي مع خطط التقييم الخاصة بالشركاء.
- (ح) التكيّف مع السياقات السريعة التغيّر وحالات الطوارئ التي تؤثر على الجدول الزمني وجودة البرمجة.
- (ط) إيلاء الاهتمام المنظم والهادف لقضايا المساواة بين الجنسين والإعاقة والمناخ، وهي مواضيع جامعة في كل التقييمات وتُعدّ مواضيعاً لتقييمات متخصصة.
- (ي) متطلبات التقييم لشركاء التمويل أو لنظراء آخرين.



24- لا تتم الموافقة على مسودات خطط التقييم إلا عندما تثبت تركيزاً استراتيجياً وجدوى على مستوى الأبعاد التالية:

- (أ) **أوجه المساواة في نطاق التغطية المحددة** في الجدول أدناه مُطبَّقة، والمحتوى يلبي تدريجياً فعالية البرامج والمساواة والتعلم وأغراض التمكين.
- (ب) **دقة التوقيت** مضمون مع إتاحة النتائج من خلال أوقات أساسية لاتخاذ القرارات.
- (ج) **الموارد** تم تحديدها فعلاً، وسيتم تخصيصها بناءً على نهج كامل لاحتساب التكاليف.
- (د) تم استغلال **مواطن القوى النسبية** لمختلف أنواع الممارسات التقييمية، وقد أدى تسلسلها إلى زيادة العمق والتأزر في المعارف المنتجة بمرور الوقت.
- (هـ) تم بذل الجهود من أجل **التنسيق أو التعاون مع سائر الوظائف المعنية بالأدلة**.
- (و) تم **تحقيق الكفاءة القصوى** مع استبدال الأنشطة الفردية بتقييمات مواضيعية أو متعددة الأقطار ومع إجراء تقييمات عالمية متزامنة من أجل تقليل الطلب على المكاتب الميدانية قدر الإمكان.
- (ز) يمكن تطبيق **الضمانات الأخلاقية** وإنفاذها.

#### (ب) نطاق تغطية التقييم

25- يُعدُّ النطاق الملائم لتغطية التقييم أساساً للوفاء بمقاصد التقييم. يحدِّد الجدول أدناه التوقعات المرجوة من التقييم في جميع أقسام المنظمة.

#### قواعد نطاق تغطية التقييم في اليونيسف

فئة التقييم	وتيرة التقييم	الاعتبارات السياقية	الترتيبات الإدارية
<b>الجدولة الإلزامية</b>			
تقييمات البرامج القطرية	تقييم واحد على الأقل لكل دورتين برنامجيتين. يمكن إجراؤها مبكراً إذا اقتضت الظروف.	تستفيد وثيقة البرنامج القطري وإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة من تقييمات البرامج القطرية.	إدارة مستشار التقييم الإقليمي أو أخصائي التقييم المتعدد الأقطار.
تقييم الاستجابات في حالات الطوارئ	<u>حالات طوارئ قصيرة الأجل (تمتد لأقل من ثلاث سنوات):</u> على أن يُشمل المستوى 1 (L1) في تقييمات البرامج القطرية، بينما يُقيَّم المستويان 2 و3 (L2/L3) في تقييمات مستقلة.  <u>حالات الطوارئ الممتدة (لفترة ثلاث سنوات أو أكثر):</u> المستوى 1 (L1) كل ثلاث إلى خمس سنوات؛ والمستويان 2 و3 (L2/L3) كل ثلاث سنوات. يجب تنفيذ جميع هذه الممارسات باعتبارها ممارسات مستقلة.	تُقبل جميع التقييمات الآنية والختامية، وهي عبارة عن تقييمات مشتركة بين الوكالات.	تُجري المكاتب القطرية تقييمات المستوى 1 (L1)، وتُجري المكاتب الإقليمية تقييمات المستوى 2 (L2)، وتُجري مكاتب التقييم تقييمات المستوى 3 (L3).

<p>بإدارة مكتب التقييم. يمكن إجراء التقييمات الإقليمية/الوطنية بشكل متزامن من أجل توسيع قاعدة الأدلة.</p>	<p>تُقبل التقييمات المتأتية من المبادرات العالمية المتعددة الشركاء ضمن مجال الهدف المعني. قد تشمل التقييمات على مستوى النتائج أو الآثار أكثر من مجال واحد من مجالات أهداف التنمية المستدامة، وقد يساعد كل تقييم في إجراء تقييمات أخرى. قد لا تُستغل خلاصات التقييم للوفاء بهذه المتطلبات.</p>	<p>مجالات أهداف الخطة الاستراتيجية (المجموع هو خمسة مجالات): تقييمان على الأقل لكل مجال هدف لكل دورة من دورات الخطة الاستراتيجية. <u>استراتيجيات التغيير/عوامل التمكين/الأولويات الجامعة للخطة الاستراتيجية (19 في المجموع):</u> ثلاثة تقييمات على الأقل من بين 19 موضوع لكل دورة من دورات الخطة الاستراتيجية. تقييم واحد على الأقل مركز على المساواة بين الجنسين. <u>الفعالية المؤسسية:</u> أربعة تقييمات على الأقل لكل دورة من دورات الخطة الاستراتيجية.</p>	<p>التقييمات العالمية</p>
<p>بإدارة أخصائي التقييم القطري أو الإقليمي. مشاركة أصحاب المصلحة في ترتيبات الإدارة مشجعة.</p>	<p>يجب لكل تقييم أن يدرس التدخلات الرئيسية أو الأداء على المستوى الأعلى (أداء السياسة والبرنامج القطري والأداء الوطني). جميع التقييمات الأولية والختامية مقبولة. تخضع المشاركة في التقييمات العالمية أو المتعددة الأقطار لمساءلة المكتب القطري إذا تم إصدار تقرير قطري مستقل.</p>	<p><u>البرامج القطرية الصغيرة:</u> ثلاثة تقييمات لكل دورة من دورات البرنامج القطري. <u>البرامج القطرية المتوسطة والكبيرة:</u> في المتوسط تقييم واحد كل عام على الأقل لكل دورة. <u>تقييمات مواضيعية/متعددة الأقطار على المستوى الإقليمي:</u> ثلاثة تقييمات على الأقل لكل دورة من دورات الخطة الاستراتيجية. <u>تقييمات الفعالية المؤسسية على المستوى الإقليمي:</u> تقييم واحد على الأقل لكل دورة من دورات الخطة الاستراتيجية.</p>	<p>تقييمات مواضيعية على مستوى المكاتب القطرية، بما في ذلك المواضيع الجامعة  تقييمات متعددة الأقطار على المستوى الإقليمي</p>
<b>الجدولة المحتملة</b>			
<p>بإدارة موظفي التقييم، وليس موظفو البرنامج.</p>	<p>ينصح بها للبرامج والمبادرات ذات بيان مخاطر ثقيل، وأيضاً للبرامج والمبادرات المدرجة في خطة التقييم المحددة التكاليف.</p>	<p>يُسمح بإجراء التقييم عندما تكون المصادقة ضرورية على خطط البرمجة، بما في ذلك القدرة على إجراء تقييمات مستقبلية.</p>	<p>تقديرات التقييمية</p>
<p>قد تكون بإدارة أخصائي البرامج بدعم من القائم بالتقييم.</p>	<p>تُعدّ خلال أوقات التعلّم الأساسي أو صياغة السياسة.</p>	<p>يُسمح بها عندما يتوفر المحتوى ذي الصلة في الكثير من التقييمات.</p>	<p>خلاصات التقييم، واستعراض التقييمات</p>
<p>بإدارة موظفي التقييم وغالباً بالشراكة مع شركات مختصة أو خبراء أكاديميين في المجال.</p>	<p>يوصى بها بشدة للمصادقة على البرامج التجريبية قبل تنفيذها على النطاق المستهدف، وأيضاً لتقييمات البرامج.</p>	<p>يُسمح بها عندما يكون الإسناد من خلال تحليل افتراضي متوق أمراً صائباً ومجدياً.</p>	<p>تقييمات الأثر</p>

	يمكن استخدامها للوفاء بمتطلبات الجدولة الإلزامية.		
تقييمات على نطاق منظومة الأمم المتحدة	تُحدّد الأمانة العامة لآلية التقييم المستقلة على نطاق المنظومة مدى التغطية والوثيرة.	تجربتها آلية التقييم المستقلة على نطاق المنظومة بدعمٍ من الوكالة.	إدارة آلية تقييم مستقلة على نطاق المنظومة.
تقييمات البرامج المشتركة للأمم المتحدة، وتقييمات إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة، وتقييمات الجزء المشترك من الخطة الاستراتيجية (على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية)	تُحدّد الآليات المشتركة بين الوكالات مدى التغطية والوثيرة.	يمكن إجراء التقييمات المشتركة بناءً على المتطلبات المواضيعية على المستوى القطري أو الإقليمي.  لا يجوز استخدامها لمتطلبات تقييم البرامج القطرية في اليونيسف.	تخضع للإدارة بموجب الإجراءات التي وضعها مكتب تنسيق العمليات الإيمانية التابع للأمم المتحدة.
تقييمات قطرية ووثيرتها.	تُحدّد الحكومات الشريكة نطاق التغطية ووثيرتها.	قد تُعتبر من تقييمات اليونسف إذا كانت تلبّي معايير الاستقلالية.	إدارة الشركاء الوطنيين.
<b>ممارسات أخرى</b>			
ممارسات الرصد والبحوث وتحليل البيانات والاستعراض التي تدرس السياسات والخطط والاستراتيجيات، بما في ذلك استعراضات الفعالية العالمية.	يحدّد المكتب الذي أصدر التكاليف نطاق التغطية ووثيرتها.	لا تُعتبر تقيماً.	إدارة أخصائين قطاعيين أو أخصائين آخرين.
استراتيجيات/أنشطة بناء قدرات التقييم	يتم تحديد مدى التغطية والوثيرة مع الشركاء.	لا تُعتبر تقيماً.	تصميم وإدارة تشاركيين مع الشركاء.

**(ج) إدارة التقييمات وتنفيذها**

26- يجب تصميم وإدارة كل نشاط من أنشطة التقييم وفقاً لقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وتماشياً مع المبادئ المحددة في هذه السياسة.

27- إنَّ تقديم تقييم ذي مصداقية يستدعي أن تتم إدارة الممارسة على يد أخصائي التقييم في اليونسف، مع تحقيق درجة قصوى من الاستقلالية إلى جانب التشاور مع المكتب الرئيسي والمكاتب الأخرى. ويُجري المستشارون الخارجيون المؤهلون معظم التقييمات تحت إشراف المدير على عملهم وضمان الوفاء بمعايير الأداء العالي. ويمكن إشراك موظفي اليونسف كأعضاء في أفرقة التقييم أو إجراء التقييم بموافقة مستشار التقييم الإقليمي أو بموافقة مكتب التقييم، حسب الاقتضاء.

28- يجب اتخاذ ترتيبات الحوكمة بما يعزز مشاركة أصحاب المصلحة، بحيث تشمل الحكومات والشركاء المنفذين والنظر في المجتمع المدني، في جميع الأوقات، من خلال الأفرقة المرجعية أو الأفرقة الاستشارية أو أفرقة الخبراء. ويتم انخراط الفئات المستضعفة والأطفال والشباب وفقاً للمبادئ التوجيهية الأخلاقية لليونيسيف. ويجب أيضاً إشراك موظفي اليونيسيف، بما فيهم الموظفين الوطنيين.

29- يُعدُّ ضمان الجودة عنصراً حيوياً في جميع مراحل التقييم، فهو نهجٌ آني متعدد الأجزاء للتأكد من أن العمليات والمخرجات تلبّي أعلى المعايير وتحقق التوقعات المُدرّجة في وثيقة الاختصاصات. ولكل نشاط من الأنشطة، يتم تحديد توفُّع معيّن لِناحية الجودة ويُتابع في مراحل التصميم والتنفيذ والتحليل، بما يتماشى مع مقاصد التقييم وجداوله الزمنية.

30- يجب اتباع أفضل الممارسات الأخلاقية في جميع المراحل من تقييمات اليونيسيف. ويُعدُّ المسح التمهيدي للأخلاقيات إلزامياً، وتجريه هيئةٌ خارجية حسب الاقتضاء، على سبيل المثال عندما تقتضي ذلك حالات الطوارئ أو المواضيع الحساسة أو جمع البيانات من الأطفال أو الفئات المستضعفة. ويتم إجراء استعراضات الأخلاقيات في مراحل رئيسية من أجل ضمان أن تبقى هذه الممارسة قيد الامتثال.

31- إنَّ بناء التوازن بين مبادئ الاستقلالية والجدوى والمساءلة المشتركة يوجد تحدياتٍ معقّدة. وتعتمد اليونيسيف على اتباع حد أدنى من المعايير من أجل التوفيق بين هذه المبادئ في إدارة التقييمات:

(أ) يكون مدير التقييم مختلفاً عن قائد الفريق.

(ب) يقع تطبيق مبدأ الاستقلالية على عاتق وظيفة التقييم في اليونيسيف، مع الاستعانة بمستشارين خارجيين للاستفادة بخبرات وقدرات إضافية من أجل دعم الوظيفة في تأدية هذا الدور. وبالتالي، يعمل المستشارون الخارجيون تحت إشراف المدير، ويجب أن يستجيبوا بصورةٍ ملائمة لأي مخاوف، ويجوز للمدير أن يعدّل المخرجات من أجل تحقيق مستوى مقبول للجودة.

(ج) بعد أن أُعطي أصحاب المصلحة فرصةً وافيةً للتعليق على مخرجات المسودة، تقع على عاتق مدير التقييم الموافقة على المنتجات النهائية.

#### (د) تقييم الجودة

32- يُعدُّ تقييم الجودة استعراضاً لاحقاً للتقرير الختامي الصادر عن الممارسة التقييمية. وهو يزوّد المستخدمين النهائيين بمنظورٍ محايدٍ في ما يتعلق بالجودة، ويقدم تعقيبات إلى مديري التقييم تشجّعهم على التعلم والتحسين، ويعزّز المساءلة أمام أصحاب المصلحة في ما يتعلق بأدوار الرقابة. ويتم تلخيص اتجاهات الجودة سنوياً مع تقديم توصياتٍ ليُعمل بها.

33- يتولّى مكتب التقييم إدارة آلية تقييم الجودة في النظام العالمي لمراقبة تقارير التقييم. وجميع الممارسات التقييمية المشمولة بهذه السياسة تخضع لتقييم الجودة في النظام العالمي لمراقبة تقارير التقييم، على أن يضطلع خبراء خارجيون بإجراء هذه التقييمات.

#### سابعاً- الاستفادة القصوى من التقييم

34- يتم الاضطلاع بكل ممارسة تقييمية بغية استخدامها بصورةٍ هادفة. ويعتمد استخدام التقييم على إيجاد ثقافة تنظيمية يقدر فيها أصحاب المصلحة التعلُّم وتطبيق الدروس المستفادة من أجل إحراز نتائج

أفضل تحقيقاً لولاية المنظمة، ويفهمون إسهامات التقييم ويشاركون فيه خلال دورة البرنامج بأكملها، ويعرفون أدوارهم وجوانب المساءلة الخاصة بهم، ويحصلون على الدعم لهذا الغرض. تتشارك وظيفة التقييم والمنظمة ككل المساءلة من أجل ضمان الاستخدام الهادف للتقييم.

35- يتوقّف التوصل إلى الاستخدام الهادف على اتخاذ قرارات مبكرة من أجل ضمان الصلة ودقة التوقيت والجودة والمصداقية والجدوى. لذلك يُعدُّ التخطيط للاستخدام أمراً بالغ الأهمية. قبل البدء بالتقييم، يتم إعداد استراتيجية الاستيعاب التي تراعي الاستخدامات النهائية والمستخدمين النهائيين، ويجري تحديثها مع التقدّم في التقييم.

36- تكون وظيفة التقييم مسؤولة عن ضمان أن تمتاز التقييمات بآليات واضحة وملامحة للغرض ومُدارة جيداً من أجل الإبلاغ عن أبرز عناصر التقييم. ويجب إشراك قادة البرامج وأخصائيي الاتصالات في التخطيط للاستيعاب المبكر، بما في ذلك أولئك المختصين في الوصول إلى الفئات المستضعفة. وتلتزم اليونيسف بمشاركة نتائج التقييم في نماذج أكثر ملاءمة لمجموعات أصحاب المصلحة استناداً إلى قنوات الاتصال المثلى. ويتم الإقرار بمساءلة خاصة لمساعدة الفئات السكانية المتضررة في إسماع صوتها في جميع المراحل الأساسية.

37- تخضع وظيفة التقييم للمساءلة في ما يتعلق بتقديم توصيات قابلة للتنفيذ، ويكون مستخدمو التقييم مسؤولين عن الاستخدام. وبينما يتم إشراك المستخدمين طيلة هذه العملية، تبدأ مساءلتهم الرسمية مع استجابة الإدارة التي توضح تفاعلاً كلياً مع التقييم، ومع مؤشر لمعرفة ما إذا كانت كل توصية مقبولة كلياً أو جزئياً أو غير مقبولة (وينبغي توضيح السبب في حالة عدم قبول التوصية)، ومع خطة عمل توضح ما هي التدابير التي يتعيّن اتخاذها ومتى ومن قبل من. ويمكن أن تتجاوز الاستجابة نطاق التوصيات عند الرغبة. وينبغي على الجهات الخاضعة للمساءلة إزاء إجراءاتها أن تبقى على اطلاع بهذه الالتزامات وأن تسجّل الاستجابات الجارية للعقبات والفرص. وستضطلع الوحدة التشغيلية الأكثر صلة بالاستجابات الإدارية، كما يجب أن يضطلع مكتب المدير التنفيذي بتنسيق استجابات الإدارة لتقييمات الفعالية المؤسسية، بناءً على طلب من مدير التقييم، من أجل ضمان استيعاب أوسع على مستوى المنظمة.

38- جميع الممارسات المشار إليها في الجدول الوارد في القسم السادس (ب) سوف تتطلب استجابة من الإدارة، باستثناء الممارسات الموصوفة كـ «ممارسات أخرى» التي لا تتطلب خلاصات تقييم ومراجعات التقييم، وباستثناء التقييمات التي يجريها الشركاء وحدهم أو بالتعاون معهم (مثلاً التقييمات المشتركة بين الوكالات وعلى نطاق المنظومة) التي تنطوي على استجابة الإدارة حيثما يكون ذلك ممكناً ومجدياً، على النحو المحدد بالتعاون مع الشركاء.

39- تحافظ وظيفة التقييم على نظام يسمح للمديرين بالإبلاغ عن تنفيذ الاستجابات الإدارية، ويتيح لمكتب التقييم إجراء تقييم دوري للتقدم المحرّز والعقبات الماثلة. ويضطلع مكتب التقييم بمراجعة التقييمات الرئيسية بعد مرور سنتين إلى خمس سنوات على اختتامها من أجل تحديد أثرها الكلي واستقاء الدروس لتحسين استخدامها. فضلاً عن ذلك، سيرصد المكتب ويُعدُّ التقارير ذات الصلة بتنفيذ الاستجابات الإدارية وباتجاهات الاستخدام على نطاق أوسع ضمن ترتيبات الحوكمة المتخذة حالياً بهدف تسريع الزخم الإيجابي.

40- يتجاوز الاستخدام التقييمات الفردية، على سبيل المثال من خلال خلاصات التقييم التي تعدّها وظيفة التقييم والتي قد تحتوي على توصيات مواضيعية لليونسيف، أو لوكالات متعددة في حالات العمل المشترك. وتدعم الخلاصات مقصد التعلّم من خلال سدّ الفجوات على مستوى الأدلة ومقارنة خبرة اليونسيف مع حالة المعرفة العالمية. وإنّ ربط الخلاصات باستراتيجية منتصف المدة لإدارة المعرفة العالمية في اليونسيف (2021 إلى 2022) والوثيقة الخلف لها وهياكل إدارة المعارف النشطة المُعتمدة في الكثير من شُعَب/وحدات اليونسيف هو عاملٌ مدعّم لهذا النهج.

41- يمكن إجراء تعديلات مرّنة من أجل التكييف ضمن ظروفٍ تخفيفية. ففي حالات الطوارئ، يجوز مثلاً إعطاء الأولوية إلى أساليب أفضل توقيتاً وذات طابع رسمي أقل ولكن مقبولة الدقة، وتفضيل النتائج الأولية الأنيّة على النتائج الختامية، وبناء حلقة تواصل مكثفة مع الفئات السكانية المتضررة. ومع ذلك، تبقى المشاورات مع أصحاب المصلحة وجوانب المساءلة في الاستجابة الإدارية موضع التنفيذ على الدوام، حتى إذا تم التراخي في الدقة المتوخاة والمواعيد النهائية المحددة والتفاصيل المتوقعة.

### ثامناً - الطابع التكميلي مع وظائف أخرى معنية بالأدلة في اليونسيف

42- يُعدّ التقييم إحدى الوظائف المتعددة المتميزة ولكن التكميلية، بما في ذلك المراجعة والبحث والرصد والبيانات والتحليلات وإدارة المعارف والتعلّم على مستوى المنظمة، وهي تشكّل مجتمعةً منظومة من الأدلة. ورغم أنّ وظيفة التقييم مستقلة، إلا أنّها ملتزمة بالتعاون مع هذه الوظائف التكميلية في المنظمة بأكملها بطريقة تراعي كيان الطفل ككل حيثما يكون ذلك ملائماً ومجدياً.

43- ينبغي أن يحافظ التقييم على استقلاليته حتى في سعيه إلى التعاون النشط. وعلى المستوى العالمي، تبقى الخيارات النهائية المتمثلة في قابلية أو عدم قابلية المشاركة في التقييم وتوقيت وطريقة تطبيق تلك المشاركة منوطة بمكتب التقييم. أمّا على المستويين الإقليمي والقطري، فتُناط هذه الخيارات بمدير التقييم بالتشاور مع المكتب الرئيسي. بالإضافة إلى ذلك، تقرّر وظيفة التقييم في أي سيناريو ما إذا كان يجب إجراء ممارسة تقييمية مستقلة وتوقيت ذلك، خلافاً لأنواع أخرى من الممارسات غير المشمولة بالسياسة.

### تاسعاً- حوكمة التقييم

44- يُقصد من ترتيبات الحوكمة المحيطة بوظيفة التقييم، من حيث هيكلها والأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل هيئة أو فرد، دعم تنفيذ سياسة التقييم بما يتوافق مع قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، بما في ذلك خصيصاً استقلالية الوظيفة ومصداقيتها وجدواها على جميع مستويات المنظمة.

#### (أ) المجلس التنفيذي

45- إنّ المجلس التنفيذي، باعتباره هيئة الإدارة في اليونسيف، يعتمد على وظيفة تقييم قوية بثلاث طُرُق رئيسية:

(أ) يطلب المجلس التنفيذي تحليلاً مستقلاً قائماً على الأدلة باعتباره مستخدماً لتقييمات اليونسيف. وفي كل جلسة، يستلم المجلس التنفيذي عرضاً لممارسة تقييمية واحدة أو أكثر يُقدّر أنّها ذات قيمة استراتيجية بالنسبة لأعضائه، إلى جانب الاستجابة الإدارية الموازية. هذه العملية تنقل المعلومات عن المنجزات

والتحديات في المنظمة، بما في ذلك الدور الممكن والمُعيق لترتيبات الحوكمة في أداء المنظمة حسب مقتضى الحال، ما يبسّر بالتالي اتخاذ قرارات مستنيرة من قِبَل المجلس التنفيذي.

(ب) يشتمل الدور الرقابي المنوط بالمجلس على تحديد شروط النجاح الخاصة بوظيفة التقييم. يوافق المجلس التنفيذي على ميزانية مكتب التقييم ضمن الميزانية المتكاملة، كما يوافق على خطط التقييم الفُتْرية والعالمية محدّدة التكاليف، كما يدعم سياسة التقييم ويدرس التقارير السنوية بشأن تنفيذها وبشأن حالة الوظيفة. وفي جلسات كثيرة، يتخذ المجلس التنفيذي قرارات تعكس التوقعات والإرشادات بُغية تحسين أداء الوظيفة.

(ج) المجلس التنفيذي والمدير التنفيذي هما جهتان ضامنتان مشتركتان لقدرة الوظيفة على النجاح. يتشاور المجلس التنفيذي مع مدير التقييم الذي يستشير في شؤون تؤثر على الجوانب الرئيسية في الوظيفة. ويستشير المدير التنفيذي المجلس التنفيذي في ما يتعلق بتعيين مدير التقييم وإنهاء التعاقد معه.

### (ب) المدير التنفيذي

46- يطلب المديرون التنفيذيون أدلةً تقييمية مستقلة في الوقت المناسب دعماً لأدوار الرقابة والإرشاد الاستراتيجي المنوطة بهم. ويكون المديرون التنفيذيون قُدوةً يُحتذى بها في تمكين استقلالية الوظيفة، والترويج للسياسة، ودعم مدير التقييم والإشراف عليه، فضلاً عن أنهم يعززون ثقافة التعلم والنقد الذاتي واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والتحسين والمساءلة المستمرين. وهم يضمنون تأمين الموارد البشرية والمالية الضرورية ويشجعون على الاستجابات الإدارية الهادفة. يرفع مدير التقييم التقارير إلى المدير التنفيذي، وينفرد بالقدرة إلى الوصول حسبما ومتى اقتضى الأمر. ويستشير المدير التنفيذي المجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات في ما يتعلق بتعيين مدير التقييم وإنهاء التعاقد معه.

47- تُقدّم اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات المشورة إلى المديرين التنفيذيين بشأن الرقابة على الوظيفة وتنفيذ السياسة. ويقدم أعضاء فريق الإدارة العالمي المشورة إلى المديرين التنفيذيين الذين يستعرضون ويناقشون خلال اجتماعاتهم التقدّم المُحرز في تنفيذ السياسة على الأقل مرة واحدة سنوياً.

### (ج) المديرون

48- بالانساق مع مبادئ المساءلة المشتركة، يكون المديرون مسؤولين عن تعميم السياسة على شبكاتهم الوظيفية والاستفادة من نتائجها ضمن عملهم. والمديرون الذين يتمتعون بميزانيات محددة للبرامج يساعدون في إجراء التقييمات من خلال إرساء خطوط الأساس، وتنفيذ الاستعراضات البرنامجية، وحشد أصحاب المصلحة للاستفادة من نتائج التقييم، وإعداد الاستجابات الإدارية، والبحث عن التمويل.

49- تساهم جميع الشُعَب في بلورة أولويات تخطيط التقييم من خلال تفكير شمولي يؤدي إلى تطبيق متكامل للتقييم وموارد الأدلة الأخرى. والشُعَب التي لديها علاقات عمل مستمرة مع وظيفة التقييم تعين جهات اتصال للمساعدة في بلورة الفهم لدور التقييم واحتياجات مستخدميه. وعلى نحو مماثل، يعين التقييم أخصائياً ليصبح الشريك الخبير في الشعبة.

### (د) المديرون الإقليميون

50- يخضع المديرون الإقليميون للمساءلة بشأن نشر السياسة في التواصل الاجتماعي وتنفيذها في مناطقهم. بالإضافة إلى ذلك، فهم يروجون لثقافة تقييم إيجابية تشمل معرفة السياسة والاهتمام بمتطلباتها،

ويساعدون في وضع خطة التقييم من خلال تحديد أولويات التقييم وضمان إدراجها في عمليات التخطيط ووثائق الاستراتيجية، ويرصدون استخدام التقييمات المكتملة ويدعمون الممثلين وسائر أصحاب المصلحة في تنفيذها، حسب الضرورة.

51- يُعدُّ المديرين الإقليميين عنصراً محورياً في التأكد من ضمان استقلالية التقييم وتحقيق أثرٍ إيجابي للوظيفة؛ فهم يتأكدون من كفاية الموظفين في جميع المكاتب القطرية والمكتب الإقليمي، ومن وصول قائد التقييم إلى المكتب الرئيسي. ويرصدون المخصصات والنفقات الخاصة بالتقييم بما يتماشى مع التوقعات المتعلقة بتوفير الموارد اللازمة للسياسة. ويشرفون على مستشار التقييم الإقليمي داخل علاقة إبلاغ يقوم على أساس مصفوفة مع مدير التقييم. وبالتعاون مع مدير التقييم، يضطلع المديرين الإقليميون بمسؤولية الحفاظ على شراكة ثنائية وثيقة لضمان تنفيذ السياسة بشكلٍ كامل وهاذف داخل نموذج الإدارة بأسلوب المصفوفة.

52- يحظى المدير الإقليمي بدعمٍ من فريق الإدارة الإقليمي، وهو يضمن وجود لجنة توجيهية واحدة على الأقل ترصد أداء التقييم في الإقليم والاستفادة من نتائج التقييم. يعتمد فريق الإدارة الإقليمي استراتيجية تقييم إقليمية ينفذها المكتب الإقليمي وممثلوه.

#### (هـ) ممثل المكتب القطري

53- يخضع الممثلون للمساءلة في ضمان تنفيذ السياسة على المستوى القطري. بعبارة أخرى، إنهم يضطلعون بالوفاء بالتزامات المستوى القطري المضمنة في استراتيجية التقييم الإقليمية وخطة التقييم المحددة التكاليف ومنصات أخرى متفق عليها. ويتأكدون من التنفيذ عبر دعم عمليات وضع الأولويات عن طريق المشاركة، ودمج أدلة التقييم في الاستعراضات البرنامجية، وتخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية، وتأييد معايير الجودة والضمانات الأخلاقية، وإعداد الاستجابات الإدارية وتنفيذها، والاستفادة من نتائج التقييم.

54- يحظى الممثل بخط إبلاغ مباشر مع قائد وظيفة التقييم في المكتب ويرسي علاقة إبلاغ يقوم على أساس مصفوفة بين قائد المكتب ومستشار التقييم الإقليمي. ويضمن الممثل أيضاً أن يحظى الموظفون المسؤولون عن إدارة التقييم بفرص التطوير المهني، وأن يُؤخذ التقييم في الاعتبار عند إجراء استعراضات الأداء.

55- يعمل الممثلون ضمن فريق الأمم المتحدة القطري من أجل دمج أدلة التقييم في إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة وفي العمل المشترك بين الوكالات، فضلاً عن أنهم يدعمون الجهود المبذولة من أجل تعزيز قدرات التقييم لدى الحكومة وسائر الشركاء الوطنيين.

#### (و) مدير التقييم

56- يقدم مدير التقييم القيادة والدعم لضمان امتثال الوظيفة للقواعد والمعايير المهنية ووفائها بالتزامات السياسة. ويقوم المدير التنفيذي بتعيين مديري التقييم بالتشاور مع اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي. ويتم تعيين المدير لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط لا غير، ولا يجوز إعادة التصويت لتعيينه في دورٍ آخر داخل اليونيسف. ويكون مدير التقييم مسؤولاً مباشرةً أمام المدير التنفيذي، كما أنه يجتمع مع المجلس التنفيذي مباشرةً بناءً على طلبٍ من المجلس.



57- يقدّم مديرُ التقييم المشورةَ إلى إدارة اليونيسف والمجلس التنفيذي بشأن الوظيفة ونتائج التقييم الاستراتيجية، بما يسمح لهذه المجموعات أن تمارس أدوارها المؤسسية الكاملة بالاستناد إلى حد أقصى من المعلومات ذات الصلة. ويمثّل مديرو التقييم الوظيفة في جميع المنتديات الهامة وأمام المجلس التنفيذي، ويتعاونون مع المجلس التنفيذي والمدير التنفيذي لضمان المحافظة على استقلالية الوظائف، ويتواصلون مع الشركاء الرئيسيين للاتفاق على معايير مشتركة واتخاذ إجراءات منسّقة. ويخضع مديرو التقييم للمساءلة بشأن إرساء سياسة التقييم وتحديثها دورياً بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وكذلك بشأن رصد التقدّم المُحرز في هذا المجال. ويضطلع مديرو التقييم بإعداد خطة للتقييمات العالمية بالتشاور مع أصحاب المصلحة، ويديرون مكتب التقييم المؤسسي المستقل من الناحية الوظيفية من أجل ضمان توصل التقييمات إلى المصادقية والجدوى الضروريّتين. ويتأكدون من أنّ التقييم يلبي المعايير الأخلاقية ويمارسون الإشراف الانتماني على الموارد المخصصة للوظيفة. وهم يحفزون عملية استيعاب نتائج التقييم في الوقت المناسب، ويُنشئون نظام تقييم لجودة تقييمات اليونيسف، ويدعمون المكاتب في تأمين الموظفين الملائمين للوظيفة، ويشرفون مع المديرين الإقليميين على مستشاري التقييم الإقليميين.

### (ز) مستشار التقييم الإقليمي

58- مستشار التقييم الإقليمي هو وظيفة من الرتبة ف-5 موجودة في كل مكتب إقليمي. يقدّم مستشار التقييم الإقليمي القيادة والدعم لوظيفة التقييم الإقليمية، بما في ذلك للموظفين على المستوى القطري. يتم الإشراف على مستشار التقييم الإقليمي ضمن هيكل الإدارة بأسلوب المصنوفة المكوّن من أدوار ووظائف تقنية وإدارية إقليمية يبلغ عددها 15 وظيفة.

59- توجز هنا جوانب المساءلة الخاصة بمستشاري التقييم الإقليميين وترد مواصفاتها الكاملة في الإرشادات التكميلية. وتحت إشراف المدير الإقليمي، يُنسق مستشارو التقييم الإقليميون عملية إعداد استراتيجية التقييم الإقليمية وترجمتها إلى أفعال. ويقدمون المشورة إلى المدير الإقليمي بشأن خطط تقييم المكتب القطري، وكفاية التمويل، والترتيبات الإدارية، ويدعمون قبول أصحاب المصلحة لنتائج التقييم ويروجون للتعلم المشترك عبر الحدود. هذا علاوةً على أنهم يبلغون المدير الإقليمي وفريق الإدارة الإقليمي بنتائج التقييم وبالمسائل المتعلقة بالوظيفة. وينسقون المساهمات الإقليمية ضمن مناقشات مؤسسية، ويمثلون الإقليم في الآليات المشتركة بين الوكالات.

60- وتحت إشراف مدير التقييم، يدير مستشارو التقييم الإقليميون مجموعة أنشطة التقييم الإقليمية والمكوّن الإقليمي في التقييمات العالمية، ويتأكدون من الجودة العالية والالتزام بالمبادئ التوجيهية الأخلاقية، ويعززون عمليات إدارة التقييم في جميع أنحاء الإقليم ويشجعون على استخدام تصميمات قوية وأساليب مبتكرة، كما يدعمون الجهود المبذولة لتنمية قدرات التقييم على المستويين الإقليمي والقطري. فضلاً عن ذلك، فإنهم يشرفون على موظفي التقييم على المستوى القطري في ترتيب الإدارة بأسلوب المصنوفة، ويدعمون تطوير مهاراتهم ونموهم الوظيفي، ويديرون استخدام الأموال المخصصة إقليمياً، ويرصدون كفاية الموارد ككل وقابلية استشرافها.

### (ح) أخصائي التقييم القطري أو المتعدد الأقطار أو الموظفون المعيّنون لإدارة التقييمات

61- ينبغي تعيين قائد معني بالتقييم لكل مكتب قطري يوفر المهارات الإدارية والتقنية اللازمة لخطة التقييم في اليونيسف. تُرد تفاصيل خيارات التوظيف في القسم الثاني عشر (أ)، الموارد البشرية. وقد

يتغير المشرف على القائد نظراً إلى التنوع في حجم المكتب وتكوينه. ومع ذلك، وبُغية تحقيق الاستقلالية القصوى، يجب أن يتمكّن الموظفون من الوصول مباشرةً إلى رئيس المكتب من أجل الاستفسار عن المسائل المرتبطة بالتقييم، بغض النظر عن المشرف عليهم؛ فهم يعملون في علاقة الإدارة بأسلوب المصفوفة مع مستشار التقييم الإقليمي.

62- تبدو جوانب المساءلة الخاصة بقائد التقييم القطري مشابهة جداً لجوانب المساءلة الخاصة بأدوار مستشار التقييم الإقليمي، مع تعديلات تعكس السياق التشغيلي لكل دور. أما الفروقات الرئيسية بين قائد التقييم القطري ومستشار التقييم الإقليمي فتتمثل في أنّ الأول يتميز بمزيد من الانخراط الفعلي في أفرقة التقييم وفي جهود تنمية قدرات التقييم على الصعيد الوطني، ويضطلع بدورٍ مباشر في دعم الطلبات لإجراء تقييمات بقيادة قطرية وكذلك التقييمات المشتركة بين الوكالات على المستوى القطري. ويعتمد قائد التقييم القطري على الإدارة من أجل تحديد أولويات التقييم ودعم ثقافة التقييم وإتاحة الأموال اللازمة لإجرائه.

## عاشراً - شراكات التقييم

63- تتخرب اليونيسف في شراكات التقييم من أجل الحصول على فهم شامل لنتائج البرامج ومساهمات الجهات الفاعلة الفردية، وضمان المساءلة المتبادلة بشأن الاستراتيجيات المشتركة، وزيادة الكفاءة من حيث التكلفة، وتخفيض تكاليف المعاملات. وتتراوح الشراكات بين تقييمات فردية مشتركة وعلاقات تعاون طويلة الأجل في مجالات استراتيجية واسعة مثل تنمية القدرات وتقييم الأثر وتقييم العمل الإنساني. وتُعطى اليونيسف الأولوية للشراكات الأكثر ملاءمة في تحقيق نتائج لصالح الأطفال، وتقيس مستوى استثماراتها حسب عرض القيمة المحتمل للشراكة.

64- يشتمل شركاء التقييم على وكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية، والحكومات، والمنظمات التطوعية للمقيمين المحترفين، ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات، ومراكز الفكر، والمؤسسات الأكاديمية، واتحادات شركات التقييم، والفئات السكانية المتضررة، والقطاع الخاص. وقد تشتمل الشراكات على تبادل الموارد أو التعاون على المستوى التقني غير المالي وعلى مستوى السياسة. وتتبع طرائق الشراكة بروتوكولات اليونيسف المعمول بها في ما يتعلق بقضايا مثل الملكية الفكرية والضمانات الأخلاقية والتمويل الجماعي.

65- إنّ التعاون مع شركاء فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم على المستوى العالمي يركّز على دعم وظيفة التقييم المستقلة على نطاق المنظومة، وإجراء تقييمات لبرامج مشتركة أو للعمل الإنساني، وتطوير إرشادات تقنية موحّدة، وتأمين التمويل اللازم للتقييم ضمن تدفقات التمويل الإنمائي، وبناء قدرات التقييم. ويركّز التعاون على المستويين الإقليمي والقطري على تعزيز التقييم داخل منصات الأدلة بقيادة مكتب التعاون الإنمائي التابع للأمم المتحدة، وتقييم القضايا المستمدّة من أطر التعاون من أجل التنمية، ودعم الشركاء الوطنيين لتنمية قدراتهم وأهداف التقييم بقيادة قطرية. وعلى كل مستوى، يدرس الشركاء مساهمات الأمم المتحدة في تطوير النتائج ويسعون إلى تحقيق أداءٍ عالٍ ومتسقٍ قياساً إلى المؤشرات المنصوص عليها في خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

## حادي عشر - تنمية القدرات التقييمية على الصعيد الوطني

66- يمتد التزام اليونيسف بالمسؤولية الوطنية وقيادة عمليات التنمية القطرية ليشمل التقييم. وينبثق هذا الالتزام عن القرارات التالية الصادرة عن الجمعية العامة: القرار 1/70 المؤيد لخطة عام 2030، والقرار 237/69 بشأن بناء القدرات على الصعيد القطري لتقييم أنشطة التنمية، والقرار 77/283 الذي يشجّع البلدان على تعزيز استعراضاتها الطوعية الوطنية واستخدام الأدلة التقييمية في صنع قراراتها.

67- تستثمر اليونيسف في تنمية قدرات التقييم كوسيلة أساسية لتزويد أصحاب المصلحة على المستوى القطري بالأدوات اللازمة للمشاركة في التقييم بصورة هادفة، ولقياس النتائج المشتركة في ما يتعلق بالأطفال، بما في ذلك النتائج التي تحققت على مستوى النتائج والآثار، بطريقة تتسم بأكثر قدر من الشمول. ويجب أن يركّز دعم التقييم على أولويات التقييم بالنسبة للحكومات والجهات الفاعلة الأخرى والتي تشمل نموذجياً ما يلي: (أ) تطوير سياسات وطنية تُعنى بالتقييم؛ (ب) تعزيز نُظم التقييم لتكون صلبة من الناحية التقنية ومُزّنة من حيث استخدامها في حالات الطوارئ؛ (ج) إبراز التقييم ضمن الاستعراضات الوطنية الطوعية وفي تقارير التقدّم المُحرّز على مستوى أهداف التنمية المستدامة؛ (د) تحسين جودة التقييمات الجارية بقيادة قطرية وزيادة استخدامها؛ (هـ) زيادة القدرة على الاستفادة من الأدلة التقييمية؛ (و) مساعدة الشركات الخاصة والمؤسسات الأكاديمية والجهات الأخرى لتصبح مقدّمة لخدمة التقييم؛ (ز) الترويج لثقافة التمكين من أجل المساواة أمام الفئات السكانية المتضررة.

68- يركّز الدعم الذي تقدّمه اليونيسف للتقييمات الجارية بقيادة قطرية على برامج وطنية مرتبطة بتحقيق الغايات المحددة في أهداف التنمية المستدامة. وبما أنّ اليونيسف لا تكلف أو تدير التقييمات الجارية بقيادة قطرية، لا تنطبق عليها الأحكام المنصوص عليها في هذه السياسة. ومع ذلك، حيثما يكون ذلك ممكناً، تروّج اليونيسف للالتزام بقواعد ومعايير التقييم الدولية. وكل تقييم يجري بقيادة قطرية وفيه بمعايير الجودة والاستقلالية ويستفيد من دعم اليونيسف يُعتبر تقيماً لليونيسف.

69- إنّ تطوير كتلة حرجة من الخبراء الوطنيين والمديرين الواعين للأدلة بُغية إجراء تقييم شديد الدقة لا سيّما على مستوى الأثر، يتطلّب بناء القدرات مع توزيع مراكز الامتياز على النحو الأمثل من أجل تدريب الكوادر التقنية والمديرين داخل الحكومة وفي منظمات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والاتحادات المهنية. ويمكن أيضاً تنظيم جهود التدريب المعترف بها على المستوى الإقليمي أو العالمي والتي تستهدف الأفرقة الوطنية الكبيرة. وقد تقيّد أهداف التمكين في توجيه الجهود الرامية إلى إنشاء مجموعة المواهب التي تجمع المقيّمين المسؤولين الناشئين؛ (2) قبول أعضاء من الفئات السكانية المتضررة في فريق التقييم؛ (3) دمج مقدّمي خدمة التقييم على الصعيد الوطني في أفرقة التقييم من أجل زيادة المهارات المحلية.

70- يجري العمل لتنمية قدرات التقييم على الصعيد الوطني مع الشركاء الرئيسيين متى أمكن ذلك. وإنّ فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم قد شجّع وكالات الأمم المتحدة لتنسيق تنمية قدرات التقييم على الصعيد الوطني وتخصيص الموارد الكافية لها.<sup>13</sup> ويُشير أيضاً تحديد تنمية قدرات التقييم على الصعيد الوطني كأولوية لوظيفة المنسق المقيم إلى زيادة المشاركة من جانب الأمم المتحدة.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، «مساهمات الأمم المتحدة في بناء القدرة على التقييم الوطني وتطور نُظم التقييم

الوطنية: لمحة عامة على قرار الجمعية العامة 69/237» (2022). [المنشور صادر باللغة الإنجليزية]

<sup>14</sup> مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، «إطار الإدارة والمساءلة في عمل الأمم المتحدة الإنمائي ونظام المنسق المقيم»

(2021). [منشور صادر باللغة الإنجليزية]

## ثاني عشر - موارد التقييم

71- إنَّ تأمين الموارد الكافية والقابلة للاستشراق والمستدامة لوظيفة التقييم هو عنصر أساسي لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي، ولتحقق هذا الأثر بالمستوى المطلوب من الاستقلالية.

### (أ) الموارد البشرية

72- التقييم هو عبارة عن وظيفة متخصصة تستدعي أن يتمتع ممارسوها بمهارات تقنية واستراتيجية وشخصية ملائمة لرتبتهم الوظيفية. وفي هذه الوظيفة، يتم تعيين موظفين أخصائيين يلبون المتطلبات الراسخة في إطار الكفاءة الذي وضعه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

73- تتطلَّب المكاتب القطرية قدرات تقييم متناسبة مع مواصفاتها؛ وبالتالي يجب على المكاتب القطرية الكبيرة أن تخصص على الأقل وظيفة واحدة لأخصائي التقييم من رتبة ف-4 أو أعلى. ويُحدَّد إنشاء وحدة تقييم أو وحدة أدلة تعمل مع جميع الأقسام. ويجب على المكاتب الصغرى أن تجمع الموارد لتمويل الاحتياجات الجماعية لدى أخصائي التقييم المتعدد الأقطار. ويجب على المكاتب الصغرى التي لا يشملها أخصائي التقييم المتعدد الأقطار أن تعيّن قائداً للتقييم يستطيع الاضطلاع بالأدوار ذات الصلة المعنية بالأدلة. يتأكد الممثل القطري من أنَّ الأخصائيين أو القائد لديهم متسعاً من الوقت والاستقلالية لتأدية واجبات التقييم المنوطة بهم. ويجب تعريف الوقت الكافي والاستقلالية بشكلٍ منفصل في خطة عملهم. ويمكن لمستشار التقييم الإقليمي، بالتشاور مع المدير الإقليمي، أن يقدِّم المشورة إلى المكاتب القطرية بشأن رتبة (أو رتب) الموظفين والتكوينات المناسبة لسياقهم.

74- يضمّ كل مكتب إقليمي وظيفة مخصّصة من رتبة ف-5 لمستشار التقييم الإقليمي الذي يضطلع بدور رئيس التقييم الإقليمي أو قسم الأدلة. وتتم قيادة مكتب التقييم على مستوى المقر الرئيسي من قبل مدير مؤهل من رتبة مد-2 ومندوب واحد على الأقل برتبة ف-6/مد-1.

75- تتطلَّب الاستقلالية من قائد التقييم أن يبلغ رئيس المكتب أو أن يكون لديه وصول مباشر في ما يتعلق بقضايا التقييم. ويجب على القائد أيضاً أن يحظى بفرص دورية للمثول أمام فريق الإدارة. وتكون جوانب الاستقلالية والتدعيم التقني والتوجيه مدعومة من هيكل الإدارة بأسلوب المصفوفة.

76- يجب تمكين جميع الموظفين المضطلعين بمسؤوليات التقييم من الوصول إلى الدعم التقني. ويتولّى مستشارو التقييم الإقليميون وأخصائي التقييم المتعدد الأقطار ترتيب دعم الأقران من جميع أقسام اليونيسف، بما في ذلك من الوظائف ذات الصلة المعنية بالأدلة والتي تتقاطع مهامها مع التقييم. ويتم على المستوى الإقليمي أو العالمي ترتيب الوصول إلى مستشارين أفراد وشركات ومراكز امتياز تمتثل جميعها لمعايير الجودة. وستدعم مجموعات المواهب التقنية الوطنية التي خضعت للاختبار وأنشئت بالتعاون مع أصحاب مصلحة آخرين، عمل اليونيسف وأهداف تنمية قدرات التقييم على الصعيد الوطني.

77- تضطلع اليونيسف بإدارة التقييم كمسارٍ مهني مزوّد بفرص التنقل والنمو الوظيفي. ويجب إدارة الوظائف الشاغرة بطريقة تحقق التوازن بين التنقلات الداخلية والاستخدام الخارجي. ويجب تصميم دورات التدريب والتوجيه بما يستهدف المناصب المستقبلية وكذلك المتطلبات الفورية. ويعزّز مكتب التقييم عملية تطوير التدريبات وتقديمها، ومهام التعيينات، والمؤتمرات، والتوجيه، وشبكات الممارسة المهنية، وطرائق أخرى. ويجوز لأخصائي التقييم بعد إمعان النظر في المخاطر والمنافع أن يجمعوا أفرقة التقييم أو

يقودها، كوسيلة إضافية لتنمية مهاراتهم. ويتم ترتيب مهام التعيين والتبادلات الرامية إلى زيادة التعرُّض لوظائف الأدلة الأخرى وأدوار التخطيط والبرمجة. وتُحدَّد المعاملة بالمثل، ويجوز للقطاعات/الوظائف الأخرى أن تشمل التقييم في خططها الخاصة بالتنمية البشرية.

## (ب) الموارد المالية

78- للوفاء بالتزامات هذه السياسة، سيتم إنفاق 1 في المائة على الأقل من الإنفاق البرنامجي على التقييم، على النحو المنصوص عليه في القرازين 5/2022 و12/2023 الصادرين عن المجلس التنفيذي. وينطبق هذا الشرط على كل مكتب وشعبة تمتلك ميزانية للبرنامج، إلا إذا حدّد مدير التقييم هدفاً مُعدَّلاً بصورة استثنائية.<sup>15</sup> هذا الالتزام بـ 1 في المائة هو متوسط متجدد لعامين، وهو يسمح بظهور أوجه نقص عرضية في عام واحد، وسوف يُحسب باستخدام صيغة موحّدة.<sup>16</sup> يشير الجدول الوارد في القسم السادس (ب) إلى الإنفاق على جميع الممارسات ويُحسب من النسبة المستهدفة البالغة 1 في المائة، باستثناء الأنشطة غير التقييمية المحددة في «الممارسات الأخرى».

79- إنّ مكتب المدير التنفيذي والمديرين الإقليميين والمديرين الآخرين والممثلين القطريين مسؤولون عن ضمان كفاية الموارد وقابلية استشرافها من أجل وظيفة التقييم. وتُتأط بمكتب التقييم ومستشاري التقييم الإقليميين مسؤولية الرصد والإبلاغ على أساس رُبع سنوي عن الإنفاق على التقييم.

80- إن قابلية استشراف الموارد هي مسألة حاسمة؛ إذ ينبغي تحديث خطة التقييم المحددة التكاليف التي قُدِّمت مبدئياً في الخطة القطرية/الإقليمية/الاستراتيجية. ولتعظيم قابلية الاستشراف، يجب أن تكون الموارد الأساسية وافية قدر الإمكان بالمتطلبات، مع التعويض عن أوجه النقص من موارد أخرى حال توفرها. وينبغي أن تُفحص جدوى التقديرات وكفاية الاحتياطات في الاستعراضات الدورية. ويعوض المكتب المسؤول أوجه النقص في المخصصات.

81- يُعدُّ اليقين في الميزانية عنصراً حاسماً في الخطة للتقييمات العالمية. وتأتي الميزانية الأساسية لمكتب التقييم من خلال الميزانية المؤسسية لليونسيف التي يوافق عليها المجلس التنفيذي على أساس ريع سنوي. وينبغي على الإدارة توفير مبالغ إضافية لتسهيل تنفيذ الخطة ولتلبية الاحتياجات الناشئة، على أساس التعاون الوثيق مع مكتب التقييم في مناقشة الفجوات التمويلية المحددة على أساس مستمر، وبالتالي ضمان التقدم المتواصل نحو الغاية البالغة 1 في المائة. ستساعد وظيفة التقييم في وضع استراتيجيات عالمية لجمع التبرعات من أجل تحديد احتياجات التقييم والتركيز على الحاجة إلى التمويل الأساسي.

82- اعتمدت اليونسيف على الأموال المجمعّة للتقييم خلال الفترة 2018 إلى 2021 للخطة الاستراتيجية، ودمجتها في الميزانية المتكاملة للفترة 2022 إلى 2025. وإنّ الأموال المجمعّة للتقييم تسدّ

<sup>15</sup> الإرشادات المتعلقة بتحقيق الالتزام البالغ 1 في المائة ستحدد التوقعات والاستثناءات.

<sup>16</sup> تُستخدَم صيغتان لاحتساب النسبة المئوية من الإنفاق على التقييم: الصيغة الأولى التي ستُستخدَم في التقارير المرفوعة إلى المجلس التنفيذي لن تشمل إلا النفقات، أما الصيغة الثانية التي ستُستخدَم لرصد التقدّم الداخلي فستشمل أيضاً الالتزامات المفتوحة. وتساهم الصيغة الثانية في تعزيز الدقة عبر التأكد من أنّ الأنشطة الجارية التي تم الالتزام بها ولم يتم الإنفاق عليها بعد يمكن رصدها في الوقت المناسب. وكل صيغة ستستخدم وحدات القياس نفسها في البسط والمقام وتضمن بالتالي التكافؤ في احتسابها.

الفجوات وتدعم الاستثمارات الانتهازية في التقييمات الدقيقة الأثر والابتكارات وتنمية القدرات. ويُعدُّ تجديد التمويل بالقدر الكافي عنصراً أساسياً لإمداد الوظيفة بالموارد الكافية والقابلة للاستشراق.

83- وينبغي تمويل أنشطة الوظائف الأخرى ذات الصلة بالأدلة بصورة منفصلة عن تمويل التقييم، ما لم يوافق مدير التقييم بشكل استثنائي على خلاف ذلك، وهي الحالة التي تكون فيها هذه الجهود مكتملة مباشرة لجهود التقييم المخطط لها.

### ثالث عشر - المخاطر

84- يتوقف تنفيذ هذه السياسة بنجاح على اعتماد نُهج متينة لإدارة المخاطر. وتُحدّد المخاطر الرئيسية المحتملة المتوقعة للفترة المشمولة بالسياسة في نظرية التغيير الواردة في الملحق. وهي تشمل جوانب السياق التنظيمي الأوسع الذي تعمل فيه المنظمة (مثلاً البيئة المؤاتية للتقييم، والدعم الملموس من القيادة، وتأدية أدوار ومسؤوليات محددة)؛ والموارد (مثلاً الموارد المالية والبشرية الكافية والقابلة للاستشراق تماشياً مع الاحتياجات)؛ وجودة المشاركة من جانب الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية (مثلاً شركاء التقييم المشتركين بين الوكالات وعلى نطاق المنظومة، ووظائف الأدلة التكميلية في اليونيسف، والجهات الفاعلة في هيكل الحوكمة)؛ بالإضافة إلى مجالات أخرى. ويتم إشراك أصحاب المصلحة المعنيين بالتقييم في فترات الاستعراضات وعمليات التخطيط من أجل دراسة المخاطر الحالية والوشيك والمستقبلية. وتُحدّد التدابير الرامية إلى تخفيف المخاطر في الإرشادات التكميلية لهذه السياسة، وستُصد بانظام وتدرج في التقارير السنوية المرفوعة عن وظيفة التقييم.

### رابع عشر - الإبلاغ عن السياسة واستعراضها

85- يناقش قسم الحوكمة الآليات الرامية إلى مساءلة الوظيفة والمنظمة ككل ودعم تموضعها داخل المنظمة. ويُعد مدير التقييم المدخلات اللازمة لهذه العمليات. ويُبلغ القادة المعنيون القرارات الناتجة إلى أصحاب المصلحة، ويحصلون على موافقة بالإجراءات اللازمة. وسيتم إدراج مؤشرات الأداء الأساسية على أساس مستمر في لوحة متابعة الأداء على صعيد المؤسسة.

86- يضطلع مدير التقييم بالإبلاغ عن حالة تنفيذ السياسة إلى المجلس التنفيذي داخل التقرير السنوي بشأن وظيفة التقييم، ويتوافق ذلك مع استجابة إدارية.<sup>17</sup> وتشمل المواضيع التي ينبغي تناولها الأنشطة والمنجزات، وأبرز نتائج التقييم، وحالة الاستجابة الإدارية، وحالة برنامج العمل، والأداء التنظيمي في ما يتعلق بالالتزامات المحددة في السياسة ونظرية التغيير.

87- سيجري استعراض مستقل لأداء السياسة في العام 2027 قبل الشروع في تنقيح السياسة التالية. بالإضافة إلى ذلك ووفقاً للقرار 12/2023 الصادر عن المجلس التنفيذي، سيتم التكاليف بإجراء تقييم منتصف المدة بغية تقييم إلى أي مدى أثبتت التدابير المنفذة الرامية إلى تعزيز استقلالية الوظيفة كفايتها في تحقيق الأهداف المرجوة. وسيتم التعاون الكامل لهذه الاستعراضات وغيرها الخاصة بوظيفة التقييم. الخامس عشر - مشروع مُقرّر من المجلس التنفيذي 1. يحيط علماً بالمشروع النهائي لسياسة التقييم المنقحة لليونيسف (E/ICEF/2023/27)؛ 2. يؤيد سياسة التقييم المنقحة.

<sup>17</sup> يتم عرض الاتجاهات الناشئة وتقديم تحليل أعمق كل عامين حسب الاقتضاء.

