A

WIPO
المنظمة العالمية
للملكية الفكرية

WO/PBC/15/5
الأصل: بالإنكليزية
التاريخ: 22 يونيو 2010

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الخامسة عشر

جنيف، من 1 إلى 3 سبتمبر 2010

تقرير التثبيت لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بشأن تقرير أداء البرنامج لفترة 2008-2009

من إعداد الأمانة

1. تولّت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية إعداد تقرير التثبيت بشأن تقرير أداء البرنامج من أجل تقديم الدعم لكي يكون تقرير الويبو عن أداء البرنامج لفترة 2008-2009 (الوثيقة WO/PBC/15/4) موثوقا وصحيحا. ويعرض تقرير التثبيت أهم الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات المنبثقة عن التثبيت.

2. إن لجنة البرنامج والميزانية مدعوة إلى أن توصي الجمعية العامة للدول الأعضاء في الويبو بالإحاطة علما بتقرير مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية

[يلي ذلك المرفق]

WIPO
المنظمة العالمية
للملكية الفكرية

شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية

تقرير التقييم

تثبيت تقرير أداء البرنامج لفترة 2008-2009

الشعبة/قسم التقييم/1/2010

4 يونيو 2010

قائمة المحتويات

الصفحة

مقدمة 4

أولا. المعلومات الأساسية 7

ثانيا. المنهجية 9

ثالثا. الاستنتاجات 12

الاستنتاجات العامة 12

تعليق على الاستنتاجات المحددة وفق كل معيار 15

عملية التثبيت 19

رابعاً. الخلاصات 19

خامسا. التوصيات 23

الملحقات 24

أولا. وثيقة مقاربة التثبيت

ثانيا. مهام التثبيت

ثالثا. قائمة الاجتماعات والمشاركين

رابعا. موجز للاستنتاجات في جداول

خامسا. مقاربة تثبيت تقرير أداء البرنامج

قائمة المختصرات المستخدمة في النص الإنكليزي

Expected Results	**ERs**
Internal Audit and Oversight Division	**IAOD**
Medium Term Strategic Plan	**MTSP**
Program and Budget	**P&B**
Performance Data	**PD**
Performance Indicators	**PIs**
Program Management and Performance Section	**PMPS**
Performance Management and Staff Development System	**PMSDS**
Program Performance Report	**PPR**
Results-Based Management	**RBM**
Senior Management Team	**SMT**
Strategic Realignment Program	**SRP**
Traffic Light System	**TLS**
Terms of Reference	**ToRs**
World Intellectual Property Organization	**WIPO**

مقدمة

1. هذا ثاني تثبيت يجرى استنادا إلى تقرير أداء البرنامج 2008-2009. ويرمي التثبيت إلى التحقق بصفة مستقلة من موثوقية المعلومات المبلغة إلى الدول الأعضاء وصحتها، والمساعدة على الارتقاء بنوعية البيانات الواردة في تقارير الأداء في إطار مقاربة الويبو للإدارة القائمة على النتائج.

2. وقد أجرينا العام الماضي في منتصف فترة السنتين تثبيتا "تجريبيا" انصب خلاله التركيز على استخلاص العبر وشاركت فيه نصف البرامج. وهذا العام اخترنا من مجموع 29 برنامجا عينة من "النتائج المرتقبة". وبخلاف ما حدث في التثبيت الأول، فقد خصصنا لكل برنامج استنتاجات. ووفق مقاربة التثبيت والشروط المتفق عليها لإنجاز هذا التثبيت الثاني، خضعت مقاييس الأداء ونوعية البيانات الواردة في التقارير للتقييم استنادا إلى ثمانية معايير: الوجاهة والقيمة، والكفاية، وسهولة الاطلاع، والاتساق، والدقة وإمكانية التحقق، ورفع التقارير في المواعيد المناسبة، والوضوح، ودقة نظام إشارات السير. وقد طرحنا سؤالين إضافيين لتوضيح المعلومات الرئيسية المتعلقة بتبني مقاييس الأداء ومدى استخدام بيانات الأداء لأغراض الرصد الداخلي.

3. ولم تستطع بعض الاستنتاجات المنبثقة عن هذا التثبيت والمتعلقة بمقاييس الأداء التي وضع معظمها عام 2007 مواكبة الأحداث. إذ تضمنت وثيقة البرنامج والميزانية 2010-2011 التي نالت الموافقة قبل بداية هذا التثبيت تحسينات في اختيار النتائج والمؤشرات وتأطيرها، وفي التركيز على تحديد الأهداف والأسس المرجعية الملائمة. وعلاوة على ذلك، كان للتغييرات التنظيمية العديدة التي طرأت منذ التثبيت الأول أثر إيجابي في إتمام مقاربة الإدارة القائمة على النتائج، وفي رفع معايير التخطيط والرصد وإعداد التقارير. وينبغي اعتبار الاستنتاجات والخلاصات الواردة في هذا التقرير مكمّلة وداعمة للقرارات والتوجيهات المرتبطة بإدارة الأداء وقياسه. فالغاية منها تقديم المساعدة العملية في إعداد وثيقة البرنامج والميزانية 2012-2013 والمضي قدما في تحسين قياس الأداء وإطار إعداد التقارير، وإن أمكن وضع الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط.

4. وقد انتهى تماما تثبيت جميع تقارير أداء البرنامج في مواعيدها بفضل جهود المديرين المسؤولين عن إتمام التقارير الفردية وقسم برنامج الإدارة والأداء للمساعدة على مراجعتها قبل وضع اللمسات الأخيرة عليها. ولم تتسنّ مراجعة تقرير أداء البرنامج الموحد بكامله لأنه لم يجهز قبل إتمام التثبيت الميداني.

الاستنتاجات الرئيسية

5. تبين استنتاجات التثبيت أن أكثر مواطن القوة ثباتا دقة البيانات وإمكانية التحقق منها. أما المجالات الأخرى التي أظهرت مواطن قوة عديدة رغم وجود قدر مهم من القصور فهي: كفاية البيانات الواردة في التقارير وشموليتها، وتيسير هذه البيانات وجمعها بطريقة فعالة، ودقة التقييم الذاتي للإنجاز في إطار نظام إشارات السير، ووضوح التقارير.

6. ويرتبط قدر أكبر من القصور في البيانات الذي اتضح في ثلثي النتائج المثبتة تقريبا بوجاهة المؤشرات وقيمتها وما صاحبها من بيانات. وهذا الاستنتاج مرتبط ارتباطا وثيقا بردود الأفعال التي تبيّن أن أقل من ثلثي المديرين ممن طرح عليهم السؤال أعربوا عن إحساسهم بأنهم لم "يتبنّوا" مقاييس الأداء بمعنى الكلمة، فمعظمها كان إما موروثا عن سلفهم أو متفقا عليها في أعلى دوائر المنظمة. وقد اعتمدنا على هذين الاستنتاجين المتعلقين بعدم تبني المقاييس ومعيار الوجاهة والقيمة في وضع الخلاصات والتوصيات للعمل عليها في المستقبل.

7. لم نعتبر الاستنتاجات المتعلقة بالمعيارين المتبقيين ذات أثر كبير على الخلاصات والتوصيات الواردة في هذا التقرير. ففي المقام الأول، يمكن اعتبار أي قصور في الاتساق وإمكانية المقارنة فيما يخص المؤشرات والبيانات على المدى الطويل إشارة إيجابية لأنه ناتج عن مؤشرات أضعف نعمل حاليا على التخلي عنها أو تغييرها أو تحسينها. وفي المقام الثاني، يتضح أن الالتزام بمعيار احترام مواعيد رفع التقارير قد بلغ "أعلى" درجة، إلا أنّه يكاد يعزى في مجمله إلى تراجع الطلب على إعداد تقارير الأداء الداخلية الاعتيادية، عدا البرامج والنتائج ذات الآثار المالية الكبيرة أو صدى بعيد المدى. وقد أعدت تقارير الأداء أساسا من الخارج في مواعيدها حتما وعلى نحو يراعي شروط إعداد التقارير المرفوعة إلى لجنة البرنامج والميزانية وغيرها من اللجان.

8. أما الاستنتاج الذي يفيد بأن مقاييس الأداء الواردة في وثيقة البرنامج والميزانية تستخدم في المقام الأول لأغراض المساءلة أمام الدول الأعضاء من خلال تقرير أداء البرنامج فقد جاء تأكيده في الاستنتاج النهائي إذ إن الردود التي تحدثت عن استخدام مؤشرات الأداء وبياناته في إدارة الأعمال الداخلية ولأغراض الرصد تتجاوز بالكاد خمس مجموع الردود.

الخلاصات

9. تفيد الخلاصة الرئيسية التالية المنبثقة عن الاستنتاجات المذكورة أعلاه بأن نوعية البيانات ستتحسّن بالطبع، ولا سيما عندما سيعتاد المسؤولون في الإدارة العليا وغيرهم من المديرين على استخدام الأهداف والنتائج والمؤشرات الواردة في وثيقة البرنامج والميزانية في إدارة أعمالهم الداخلية ولأغراض الرصد.

10. وكما أسلفنا، فقد تحسنت نوعية مقاييس الأداء الحالية (2010-2011) كثيرا منذ سنة 2007 حين وضعت وثيقة البرنامج والميزانية 2008-2009 ونالت الموافقة أصلا. ولا شك في أنها ستتحسن كذلك في ظل استمرار المنظمة في تنفيذ مبادرات الجارية بشأن التخطيط والأداء: الأهداف الاستراتيجية التسعة، والمرحلة الثانية من برنامج التقويم الاستراتيجي، والخطة الاستراتيجية المقبلة للأجل المتوسط، وإمكانية تحسين التخطيط المالي متوسط الأجل مستقبلا، ونظام إدارة الأداء والتنمية البشرية، وإعداد التقارير وخطط العمل والرصد بوتيرة فصلية – وكلاهما على صلة بالنتائج والمؤشرات الواردة في وثيقة البرنامج والميزانية – والتدريب الفردي والدعم المقدم أصلا من خلال تقرير أداء البرنامج والذي سيحظى بالأولوية عند إعداد وثيقة البرنامج والميزانية المقبلة.

11. وتركز الخلاصات المحددة الأخرى على خمسة مجالات: التخطيط، والرصد، وإعداد التقارير، ودعم المنظمة، والتثبيت في حد ذاته. وفيما يلي هذه المجالات:

التخطيط:

- سيمكن وضع أهداف ونتائج ومؤشراتٍ أقوى بفضل تبني تطلعات محددة للدول الأعضاء والزبائن وأصحاب المصالح بشأن ما يطمحون إليه من تقدم ونجاح على مدى فترة السنتين القادمتين. وينبغي أن يصبح إطار الأداء أقل تعقيدا وأضيق نطاقا. وربما يُستحسن اتباع مقاربة "جدول الدرجات المتوازن"؛
- وبفضل مشاركة معززة للأفرقة المعنية بالبرامج وتعاونها على وضع مقاييس الأداء سيتيسّر لهم "تبني" هذه المقاييس بمزيد من العزم حتى في حال طرأت تغييرات على مستوى الإدارة؛
- ويمكن النظر في اعتماد أهداف ونتائج وأهداف ثانوية أكثر إحكاما وطموحا عند إدراج مفهومي التكهن والتنبؤ بالمخاطر في عملية التخطيط. وهذا أمر مهم بوجه خاص للمخاطر الرئيسية المحددة التي ربما تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية التسعة. ويمكن منطقيا الرجوع إليها لاحقا في حال لم تتحقق النتائج المقررة؛
- وكثيرا ما يعتري مؤشرات الأداء قصور شديد بسبب انعدام آليات التدوين وإعداد التقارير التي من شأنها أن تيسر العثور على البيانات المنشودة وجمعها بطريقة ناجعة في الوقت المناسب إن أمكن.

الرصد:

- سيساعد إعداد التقارير الفصلية بشأن التقدم المحرز استنادا إلى النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء على الارتقاء بمستوى مقاييس الأداء وصقلها بعد ما يتضح أي المقاييس مجدٍ وقيّم لأغراض الرصد الداخلي الاعتيادي. وهذا يمكن أن يطرح عدة مشكلات على المستوى العملي بحكم ما يشوب إطار الأداء الحالي من تعقيد؛
- وعلى غرار ذلك، كلّما زادت الاستعانة بالنتائج والمؤشرات انتظاما، وضحت كيفية التمييز بينها كي تتسنى الاستفادة منها في الرصد على مستويات مختلفة، أي على مستوى الأهداف الاستراتيجية بالنسبة إلى المدير العام وفريق الإدارة العليا، وتقارير أداء البرنامج بالنسبة إلى الدول الأعضاء، وكذلك فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية العليا؛

- ومن المفيد لاحقا دعم تحويل التركيز إلى إعداد التقارير المرحلية استنادا إلى الحصيلة والنتائج باعتماد أداة بسيطة للتحليل والرصد في التقارير الفصلية والسنوية بدل المساهمات والأنشطة لتقديم "لمحة" عن التقدم المحرز استنادا إلى أهداف محددة، بصفة استثنائية إن أمكن.

إعداد التقارير:

- ينبغي إيلاء العناية لتجنب أي تأثير "مفسِد" أو "طارئ" لنظام إشارات السير (الذي طبقته الشعبة على وثيقة البرنامج والميزانية 2006-2007) في التخطيط وإعداد التقارير، نتيجة التركيز المفرط على "التلوين بالأخضر" في تقارير أداء البرنامج. فهذا الأمر قد يفضي إلى تفضيل بلوغ مستويات أدنى من الإنجاز الكامل استنادا إلى الأهداف "الهيّنة" على حساب الإنجازات الجزئية الأهم التي تقاس استنادا إلى الأهداف العامة المرحلية الأصعب.

دعم المنظمة:

- سيتحسّن إطار الإدارة القائمة على النتائج وإعداد التقارير ذات البيانات العالية الجودة عندما تدخل المنظمة مرحلة أكثر استقرارا تتسم فيها البرامج وعمليات التوظيف بقدرة أكبر على الاستمرارية وتستطيع غالبا إبقاء المديرين المسؤولين عن انتقاء أهداف البرامج والتنبؤ بالنتائج والأهداف التي يمكن تحقيقها في مناصبهم حتى يساءلوا عن النتائج في نهاية فترة السنتين.
- وتماشيا مع التزاماتنا بخدمة الزبون الواردة في برنامج التقويم الاستراتيجي، ستدعم المنظمة البرامج الراغبة في الاستعانة بانطباعات الزبائن وسيلةَ قياسٍ لنوعية الخدمة المقدمة، وذلك بفضل التنسيق بين البرامج والتفويض بإجراء دراسات استقصائية وغيرها من الآليات. فكثيرا ما يتعذر قياس الانطباع بسبب الافتقار إلى أنظمة وموارد لجمع البيانات على مستوى كل برنامج.

التثبيت المقبل

- لأغراض تثبيت تقرير أداء البرنامج لفترة السنتين المقبلة، سيستغرق انتقاء عينة من النتائج المرتقبة جزافا وقتا أقل وستكون العيّنة أشبه بالبيانات الواردة في التقارير مما تنتجه الغربلة التي تستبعد مقاييس الأداء الضعيفة التي لا يمكن تثبيتها حاليا.
- وبفضل وضع جدول زمني واضح ومتفق عليه لإتمام تقرير أداء البرنامج سيمكن تخصيص وقت كافٍ لإعداد تقرير أداء البرنامج وللاضطلاع بعمليات التثبيت تباعا وليس بالتزامن وتشمل استعراضا لتقرير الأداء بصيغته النهائية الكاملة.

التوصيات

12. بناء على المبادرات الرئيسية قيد التنفيذ حاليا في الويبو اكتفينا بتوصيات تلتزم الحد الأدنى تحسُّباً لتأثر مقاييس الأداء والبيانات وإعداد التقارير تأثرا بالغا من حيث البنية والنوعية وتعزيزها على نحو ملحوظ بفضل البنى والأنظمة التي بدأ العمل بها أو ما زالت قيد الدراسة (مثل الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط).

(أ) ينبغي إعداد التقارير المرحلية الواضحة والصريحة باستخدام مقاييس الأداء الواردة في وثيقة البرنامج والميزانية وإدراجها بانتظام في التقارير الفصلية المرفوعة إلى فريق الإدارة العليا. وقد يصعب تنفيذ ذلك في الوقت الراهن نظرا للتعقيد الذي يطبع إطار الأداء الحالي. وينبغي أن تولى الأولوية في فترة السنتين الجارية لإجراء تقييم عن كثب لنوعية هذه المقاييس وملاءمتها بهدف اختيار قدر أقل وأجدى من النتائج والمؤشرات والأهداف المرحلية والمتوجهة بالأحرى نحو الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها في الويبو لفترة السنتين القادمة. وربما يستحسن اتباع مقاربة "جدول التقييم المتوازن" في الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط؛ (لفريق الإدارة العليا).

(ب) وأثناء التخطيط لوثيقة البرنامج والميزانية 2012-2013:

"1" تشجيعاً لاعتماد مقاييس للأداء أكثر فعالية وحيوية، ينبغي تحديد التكهنات والمخاطر التي من شأنها التأثير في تحقيق النتائج وتدوينها إلى جانب الأهداف العامة والمؤشرات والأهداف المرحلية المحددة؛ (لقسم إدارة البرامج والأداء)

"2" ينبغي عدم اعتماد انطباعات الزبائن وسيلةً لقياس نوعية الأداء إلا عندما تتوفر الأنظمة الملائمة لدعم عملية جمع البيانات، ويستحسن أن تتولى وحدة مركزية تنسيق ذلك. (لقسم إدارة البرامج والأداء والمسؤولين عن خدمة الزبون في فريق الإدارة العليا)

(ج) لأغراض التثبيت في المستقبل:

"1" نظرا للخبرة الواسعة التي أصبح يتمتع بها المديرون في مجال التثبيت والتحسُن الذي طرأ على الإمكانيات العملية لتثبيت النتائج المرتقبة، ينبغي أن يكون انتقاء عينة النتائج المرتقبة عشوائيا تماما وليس بعد غربلتها كي تكون أصدق تعبيرا عن نوعية التقارير؛ (شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية)

"2" وينبغي مراعاة الجدول الزمني لإتمام تقارير كل برنامج وتقرير أداء البرنامج بمجمله، ومن ثم التمكن من إتمام التثبيت؛ (لقسم إدارة البرامج والأداء)

"3" ولا نقترح تثبيت تقرير الأداء المرحلي لعام 2010 بالاستناد إلى وثيقة البرنامج والميزانية 2010-2011، ذلك أن إطار الأداء الحالي مصمم ليغطي فترة السنتين ولا يرجح أن يكون تثبيت النتائج المرحلية مجديا تماما. وفي حال أصبح إعداد الميزانية المفصلة ووضع إطار الأداء سنويا، ستعدل هذه السياسة. (لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية)

أولا. المعلومات الأساسية

13. وثيقة المهام الواردة في المرفق الثاني تعرض تفاصيل أنشطة التثبيت من حيث أساسها والغرض منها ونطاقها في سياق مقاربة الويبو للإدارة القائمة على النتائج. وقد صيغت هذه الأنشطة في الأساس من أجل تقييم مستقل لمدى الصحة والموثوقية فيما يخص بيانات الأداء التي أوردتها الدول في تقارير أداء البرنامج.

التثبيت الأول - 2009

14. وأنجز التثبيت "التجريبي" الأول بين مارس وأبريل 2009 لتثبيت تقرير أداء البرنامج لسنة 2008 عند منتصف فترة السنتين. وانصب التركيز بالأحرى على استخلاص العبر أكثر مما انصب على المساءلة بغية بلوغ أقصى درجات في صقل المهارات الأساسية المطلوبة من أجل إرساء مقاربة فعلية للإدارة القائمة على النتائج. ولم يشمل هذا التثبيت إلى 15 برنامجا فقط بسبب حالات نقص الموظفين غير المتوقعة في قسم التقييم.

15. وفيما يلي التوصيات الرئيسية لهذا التثبيت الأول استنادا إلى الاستنتاجات والخلاصات:

(أ) ينبغي للإدارة العليا أن تهتم بإجراء استعراض لمدى ضرورة تعزيز أنظمة الرصد الحالية حتى تتسع أكثر لتشمل مقاربة الإدارة القائمة على النتائج باعتبارها وظيفة إدارية اعتيادية في سير العمل اليومي انطلاقا من أن ذلك جزء من دورة التخطيط لفترة السنتين المقبلة والخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط.

(ب) وستتحسن كثيرا جودة البيانات الواردة في التقارير وستبرز بوضوح أكبر مشاركة المديرين المشرفين ممن يقدمون الدعم في مجال الرصد إلى المديرين المنفذين. وينبغي الاهتمام خصوصا بتقديم التوجيهات في اختيار النتائج والمؤشرات وعلاقتها المباشرة بالأهداف الاستراتيجية العليا وفي الرصد الفعلي لما يحقق من تقدم بانتظام.

(ج) وحريٌّ بالمنظمة أن تحافظ على دعمها للمديرين المنفذين فيما يخص المزايا العملية لفهم مقاربة الإدارة القائمة على النتائج وتقديرها ليس لقدرتهم على الاعتراف بالتقدم والإنجازات وإبلاغ ذلك إلى مختلف الأطراف المعنية فحسب، بل كذلك لدورهم في الارتقاء بكفاءاتهم في الإدارة اليومية.

(د) وينبغي النظر في تقديم مزيد من الدعم العملي في المجالات التالية:

"1" توفير المزيد من المساعدة التقنية من أجل تطوير جمع البيانات بالاعتماد على الحاسوب وتحليلها وتطوير أدوات لإعداد التقارير،

"2" تنسيق توافق ردود أفعال المستخدمين المهمة مع مختلف البرامج،

"3" مواصلة توفير الدورات التدريبية الفردية والدعم فيما يتعلق بالممارسات السليمة في التحديد والصياغة لما هو ملائم من أهداف ومؤشرات وأهداف مرحلية وأسس مرجعية ومؤشرات مرحلية وشارات ومخاطر وتكهنات إلخ وصياغتها.

"4" إصدار أداة للرصد من أجل التقاط البيانات المتعلقة بالتقدم استنادا إلى نخبة من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في رفع التقارير إلى الإدارة العليا والأطراف المعنية بانتظام.

التثبيت الثاني - 2010

16. لقد رتبنا توقيت هذا التثبيت على نحو يمكّن من تقييم النسخ النهائية لتقرير أداء البرنامج لفترة السنتين 2008-2009 من حيث الصحة والموثوقية. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بينه وبين التثبيت الأول على النحو التالي:

(أ) هذا التثبيت شمل جميع البرامج التسعة والعشرين.

(ب) وهذه المرة اخترنا النتائج المرتقبة استنادا إلى معايير موضوعية بينما اختيرت في التثبيت الأول بصفة مشتركة مع مديري التنفيذ، مما يسمح باستخلاص أكبر قدر من العبر.

(ج) ونظمنا اجتماعات تمهيدية مع أفراد فريق الإدارة العليا لتوفير جلسات إعلامية بشأن التثبيت ومعرفة آرائهم في نوع النتائج التي يرجح أن تفيدهم.

(د) وانصب التركيز بالأحرى على المساءلة بدل استخلاص العبر مع تخصيص استنتاجات لكل برنامج على حدة.

السياق التنظيمي

17. التثبيت من المبادرات العديدة الرامية إلى تعزيز مقاربة الإدارة القائمة على النتائج في الويبو. ومنذ أول تثبيت ظهرت أمارات واضحة على تحسن باهر في جودة رفع التقارير واختيار مقاييس الأداء. وشملت الآثار الهامة انطلاقا من مستوى البرنامج ما يلي:

(أ) الجهود المبذولة لربط خطط العمل على جميع المستويات بالأهداف والنتائج ومقاييس الأداء المحددة في وثيقة البرنامج والميزانية.

(ب) الشرط المفروض حديثا برفع تقارير فصلية مما يفسح المجال لإجراء ما تقتضيه العادة من رصد وتقييم لمدى التقدم ومشاركة فريق الإدارة العليا عن كثب في إدارة أداء البرنامج.

(ج) الصيغة الحالية لوثيقة البرنامج والميزانية التي تؤكد ضرورة وضع أسس مرجعية وأهداف مرحلية والجهود التي تبذل حاليا لتشجيع المديرين على تطبيق مقاييس أكثر دقة ترمي إلى إبراز التقدم استنادا بالأحرى إلى النتائج أكثر من المساهمات والأنشطة.

(د) وضع نظام إدارة الأداء والتنمية البشرية إلى جانب أداة للإدارة القائمة على النتائج باعتبارها عنصرا أساسيا والسعي إلى مواءمة تقييم الأداء الفردي مع الأهداف على مستوى البرامج والمؤسسة.

(هـ) صياغة مبادئ توجيهية للتقييم الذاتي والتقييم المستقل تدعم وتكمّل إنجازات الإدارة القائمة على النتائج ومبادرات الويبو لإدارة الأداء.

(و) الإدراج المعتزم لخطة استراتيجية للأجل المتوسط تتمحور حول الأهداف الاستراتيجية التسعة وما يتصل بذلك من نتائج استراتيجية الذي سيمكن من وضع خطة أقصر أجلا تغطي سنتين في إطار أطول أجلا وأدق استراتيجيا، مما يتيح فرصا لرصد تأثير خدمات الويبو وتقييمها.

(ز) نشر خارطة طريق حديثا تخص المرحلة الثانية من برنامج التقويم الاستراتيجي مع "المساءلة عن النتائج" باعتبارها إحدى قيمها الأساسية الأربع.

(ح) وعلى أعلى المستويات فتحديد تسعة أهداف استراتيجية والعمل الجاري لتحديد ما يرافق ذلك من مؤشرات مؤسسية وجيهة سيمكّن قياس التقدم المحرز على مستوى المؤسسة والإنجازات التي ينبغي إبلاغها إلى المستوى الأدق استراتيجيا.

ثانيا. المنهجية

18. يمكن الاطلاع على تفاصيل كاملة عن الأهداف والنطاق والإجراءات المدرجة في صياغة هذا التثبيت في وثيقة مقاربة التثبيت بتاريخ 26 يناير 2010 (انظر المرفق الأول) والمهام (انظر المرفق الثاني).

المعلومات المقدمة سلفا

19. المعلومات التالية وزعت أو عرضت قبل بداية التثبيت:

- مذكرة بتاريخ 21 ديسمبر 2009 أرسلها مساعد المدير العام لقطاع الشؤون العامة والإدارة السيد سوندارام إلى مديري البرامج وغيرهم من المسؤولين.
- مذكرة بتاريخ 27 يناير 2010 أرسلها مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية السيد ترين إلى مديري البرامج وغيرهم من المسؤولين.
- "مقاربة التثبيت المستقل لتقارير أداء البرنامج" بتاريخ 26 يناير 2010.
- وثيقة الأسئلة المتكررة بشأن مقاربة تثبيت تقرير أداء البرنامج في يناير 2010.
- مذكرة إضافية بتاريخ 10 مارس 2010 أرسلت إلى مديري البرامج وغيرهم من المسؤولين إيذانا ببداية أنشطة التثبيت.
- عرض أعده قسم التقييم عن تثبيت تقرير أداء البرنامج لفترة 2008-2009 بتاريخ 18 مارس 2010.

20. لقد انبثقت فكرة التثبيت عن سلسلة من الاجتماعات عقدت بين فريق التثبيت وأفراد فريق الإدارة العليا. وكانت هذه الاجتماعات ترمي إلى إعلام فريق الإدارة العليا بشأن التثبيت وإتاحة فرصة لهذا الفريق لتحديد إمكانيات الاستعانة بالتثبيت في أداء دوره.

21. وأتحنا الفرصة لمن يرجح أن يشتركوا في اجتماعات التثبيت لتنظيم اجتماعات إعلامية فردية مع خبير التثبيت الخارجي. وكان الأمر يتعلق تحديدا بمن لم تتسن له المشاركة في التثبيت الأول ومن لم يستطع حضور العرض. ولم ينتهز هذه الفرصة إلا مدير واحد.

نخبة من عينات النتائج

22. خلافا للتثبيت الأول، فهذا التثبيت الثاني قد شمل جميع البرامج. وبحكم اعتماده على العينات هذه المرة فهو يقوم على اختيار عينة من النتائج المرتقبة من كل برنامج.

23. ومن أصل 140 نتيجة مرتقبة أمكن اختيار 29 نتيجة أو بالكاد أكثر من 20% لغرض التثبيت. ومن أصل 259 مؤشرا من مؤشرات الأداء وقع الاختيار على 66 مؤشرا أو بالكاد أكثر من 25%.

24. وشملت عملية اختيار النتائج كما ورد في مقاربة التثبيت المراحل التالية:

(أ) استعراض جميع النتائج المرتقبة في تقرير أداء البرنامج لفترة 2008-2009 استنادا إلى سبعة معايير من أجل "مقاييس الأداء السليمة": فكانت وجيهة ويمكن إحالتها إلى مصدر معين ومحددة بدقة ومناسبة من حيث التوقيت وموثوقة ويمكن مقارنتها والتحقق منها.

(ب) تقييم لجميع النتائج المرتقبة استنادا إلى هذه المعايير مع تصنيف كل منها على أنه ينتمي إلى مجموعة من المجموعات الثلاث التالية: منها ما يستوفي معايير الأداء السليمة وما يستوفي بعضها وما لا يستوفيها البتة.

(ج) جميع النتائج المرتقبة التي تستوفي معايير الأداء السبع السليمة كليا أو جزئيا كان من المفترض يقع عليها الاختيار في المرحلة الثانية من الفرز.

(د) وفي المرحلة الثانية من الفرز كان ينبغي اختيار نتيجة مرتقبة سجلت بخصوصها "معظم التغيرات الهامة".

(ه) وكان ينبغي أن يخطر جميع المسؤولون عن البرامج سلفا بالنتيجة المرتقبة المختارة وما يواكبها من مؤشرات الأداء.

25. وفي الحقيقة لقد ثبت أن إجراءات الفرز هذه غير عملية للأسباب التالية:

(أ) تطبيق "مقاييس الأداء السليمة" تحديدا على مؤشرات الأداء أكثر مما تطبق على النتائج المرتقبة وقد ثبت أن المدة اللازمة لتطبيقها بصفة منهجية على 259 مؤشر من مؤشرات الأداء غير مواتية.

(ب) وتعذّر تطبيق بعض المعايير مثل التوقيت المناسب والموثوقية وإمكانية التحقق دون الشروع في التثبيت في حد ذاته.

(ج) وعدم يتوفر أي تسجيل أو معيار موضوعي لتقييم أي النتائج المرتقبة يمكنها أن تفضي إلى أهم التغيرات.

26. وقد طبقنا نهجا أكثر عملية استند إلى التقديرات التالية:

(أ) وراجعنا هذه النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء التي تستند إلى مقاييس بدا تثبيتها صعبا أو مستحيلا، بينما أوردنا نتائج ومؤشرات أخرى في تقرير أداء البرنامج. وفيما يلي أمثلة على ذلك:

"1" الاستعانة بردود الأفعال باعتبارها مقياسا عامّا حين تنعدم أي بيانات محددة من بين البيانات المؤيدة أو أي اقتراح بنظام لتسجيل ردود الأفعال هذه أو جمعها أو تحليلها.

"2" عندما تستخدم في مؤشرات الأداء مقاييس مثل "التوضيح" "والفهم" "والإدراك" "وقدر أكبر من الفعالية" "والنجاعة" "والتقدم الملموس" تفرض إيجاد تفسير وتكون ملائمة للإنجازات أكثر مما هي ملائمة للمؤشرات المحددة لهذه الإنجازات.

"3" وعندما تعتمد النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء على "الارتفاع" أو "الانخفاض" أو "التعزيز" أو "التوقيت المناسب" أو "درجة التقدم" في غياب أسس مرجعية أو أدلة غير قابلة للقياس في بيانات الأداء.

(ب) واعتبرنا النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء أكثر مواءمة حين اخترناها بنسبة كبيرة في وثيقة البرنامج والميزانية لفترة السنتين الحالية.

(ج) وما كان الخيار سيقع على النتائج المرتقبة لو لم يشملها التثبيت الأول الذي أنجز السنة الماضية وخلال فترة السنتين نفسها، اللهم لو كانت ظهرت خيارات أخرى.

(د) وكان آخر أثر فيما يخص الاختيار يستند إلى تحديد تلك النتائج المرتقبة التي اتضح أن لها وقع أكثر أهمية مقارنة بغيرها في البرنامج. وفي نهاية المطاف، لو وجدنا بضع أدلة مقنعة يمكن أن يستند إليها هذا التكهن فستكون الأدلة التي تبدو في مرتبة أعلى في تراتبية البرامج مناسبة أكثر للاختيار، مما يقرّبها من معيار "التغيير الأهم".

27. وفيما يلي الآثار الممكنة لمقاربة أكثر عملية:

(أ) وقد فضلنا مؤشرات الأداء التي أمكن قياسها لأنها على الأرجح أكثر المؤشرات قدرة على تيسير إجراء تثبيت هادف. لكن هذا يطرح بعض التساؤلات فيما يخص جدوى هذه المؤشرات.

(ب) وفي بعض الحالات كان التثبيت مباشرا وعلى درجة عالية من الامتثال لأن المؤشرات الأعقد وغير المثبتة لم تكن حتما ملائمة لإجراء التثبيت.

(ج) ومستقبلا، ينبغي الاهتمام باختيار النتائج المرتقبة بطريقة جزافية تماما دون تضييع الوقت في تطبيق المعايير. فالاختيار الجزافي سيفضي إلى وجود عيّنة أصدق تعبيرا عن النوعية العامة للتقارير، وهذا سيكون أكثر ملاءمة بحكم اكتمال إجراءات تقرير أداء البرنامج والاستعانة بأفضل المقاييس للاستناد إليها في إعداد التقارير.

إبلاغ النتائج المرتقبة المختارة

28. لقد أبلغ مديرو البرامج وغيرهم ممن ذكروا في قائمة توزيع المذكرات والمعلومات التمهيدية بالنتائج المرتقبة المختارة وقدمت لهم إشارة عن نوع المعلومات التي سينظر فيها في اجتماعات التثبيت. وخلال هذا التثبيت تلقّى المسؤولون عن البرامج نصيحة بعدم قضاء وقت طويل في إعداد مجموعة من الوثائق قبل الاجتماع. فغالبا ما أدى الالتزام بالدقة الذي ربما يواكبه بعض القلق إلى ضياع وقت طويل في متابعة وثائق ليست بالضرورة في صميم الهدف الرامي إلى التحقق وإعادة المراجعة، وهذا لم يطبق في كل الأحوال إلا على العيّنات.

29. وبخلاف المسار المتوقع للأنشطة التمهيدية أبلغ مديرو البرامج بالنتائج المرتقبة المختارة قبل إتمام جلّ تقرير أداء البرنامج. وكان من الأفضل أن ينجز التثبيت بعد إتمام تقرير أداء البرنامج بجميع مراحله المقررة حتى لا يترك أي مجال لأي تحريف في التقرير أو في الاستنتاجات على أساس معرفة مسبقة بنوع النتائج المرتقبة التي ستتّخذ ضمن العيّنات. وكان من الصعب تفادي الاستفادة من هذه المعرفة المسبقة نظرا لوجود بعض التأخير في إتمام تقرير أداء البرنامج ولأن الوقت المخصص للتثبيت كان سيكون ضيقا لو بدأ بعد بلوغ جميع تقارير أداء البرنامج المرحلة النهائية للتأكد من الجودة التي يضطلع بها قسم برنامج الإدارة والأداء. ومستقبلا، ينبغي أن تتفق شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية مع قسم برنامج الإدارة والأداء على جدول زمني معقول ورسمي كي تتمكن تقارير أداء البرنامج من استيفاء الإجراءات المطلوبة ويتمكن فريق التثبيت من تقييم البيانات المقدمة إلى الدول الأعضاء من حيث صحتها وموثوقيتها.

30. ومن مزايا فرز المقاييس الضعيفة وإبلاغ النتائج المرتقبة قبل إتمام تقرير أداء البرنامج أنه بوسع الدول الأعضاء التأكد من أنه لن يكون من السهل إلغاء الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات أو عدم الاكتراث لها على أساس أنها أضعف بدرجة متفاوتة من مؤشرات الأداء وبيانات الأداء المختارة.

سير اجتماعات التثبيت

31. ولقد استعنا بمفكّرة سجلت عليها المسائل الرئيسية وطبعت فيما بعد من أجل توفير دليل تام وتبرير للخلاصات الواردة في التقارير الموجزة. وطرحت مجموعة أسئلة تمهيدية قبل تطبيق المعايير المحددة. وقد وضعت هذه الأسئلة لتحديد مدى مسؤولية الأشخاص الذين طرح عليهم السؤال عن وضع النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء ومدى اعتبارها ملائمة وقيّمة ومدى استعانة المديرين المسؤولين عن التنفيذ والمراقبة وأفرقة البرامج ببيانات الأداء.

32. وبفضل المفكّرة استطعنا تسجيل المعلومات استنادا إلى المعايير التي لا تفرضها حتما مقاربة التثبيت، لكنها تعتبر قيّمة فيما يتعلق بدعم تطوير الإدارة القائمة على النتائج وتحسينها. وفيما يلي هذه المعايير:

(أ) الكفاية والشمولية: تحديد مدى استقاء معلوماتٍ كافية من بيانات الأداء لقياس التقدم استنادا إلى ما تقتضيه مؤشرات الأداء.

(ب) جمع المعلومات بفعالية وسهولة الاطلاع: إيجاد توازن بين قيمة المعلومات المجمّعة والموارد اللازمة لإبلاغها، لا سيما التكلفة والوقت. وفي عدة حالات تبيّن عدم وجود أنظمة ملائمة لتسجيل المعلومات للتمكّن من سهولة الاطلاع عليها وإبلاغها.

(ج) دقة "نظام إشارات السير": التحقق من مدى تأييد بيانات الأداء لعملية تقييم 100% من الإنجازات المحققة أو أقل من 50% أو أكثر من 50%.

33. واستخدمنا المفكّرة المذكورة باعتبارها مصدرا للمعلومات من أجل الاستنتاجات التي سجلت في تقرير موجز لكل برنامج (انظر المرفق الرابع). وأرسلنا مشروع تقرير موجز إلى المدير الرئيسي المشارك مشفوعا بدعوة لتدوين أي أخطاء أو أوجه اختلال حقيقية في الاستنتاجات أو غير ذلك من "التناقضات". ولبى هذا الطلب الخاص بالتعليقات جميع المديرين إلا ستة. وحيثما ظهرت بعض الأخطاء الحقيقية أدخلنا التغييرات اللازمة على التقارير. عدا ذلك، لم يردنا أي خبر عن وجود أوج اختلال أو تناقض في مضمون هذه التقارير.

أوجه الاختلاف في مقاربة التثبيت

34. إجمالا، فالتغييرات الرئيسية بشأن الإرشادات الواردة في وثيقة مقاربة التثبيت (انظر الملحق الأول) هي:

(أ) إجراءات الفرز المعتمدة من أجل تحديد نتيجة واحدة من النتائج المرتقبة المختارة من كل برنامج كانت عملية أكثر بالنظر إلى الصعوبات التي اعترضتنا في تطبيق المعايير السبعة.

(ب) وقد أبلغنا مديري البرامج وغيرهم من المسؤولين النتائجَ المرتقبة المختارة قبل مراجعة معظم تقارير أداء البرنامج بصيغتها النهائية وتقديمها للتأكد من الجودة.

(ج) وطبقنا معايير إضافية على بيانات الأداء لاستخلاص عبر نستعين بها في تطوير الإدارة القائمة على النتائج.

الجدول الزمني للتثبيت

35. استغرق الإعداد والاجتماعات التمهيدية والعرض أسبوعين ابتداءً من 8 مارس 2010. واستغرقت اجتماعات التثبيت خمسة أسابيع بين 29 مارس و30 أبريل 2010. وقدمنا مشروع التقرير النهائي في 12 مايو 2010.

36. ويعرض المرفق الثالث قائمة كاملة بمواعيد الاجتماعات وأسماء المشاركين.

ثالثاً. الاستنتاجات

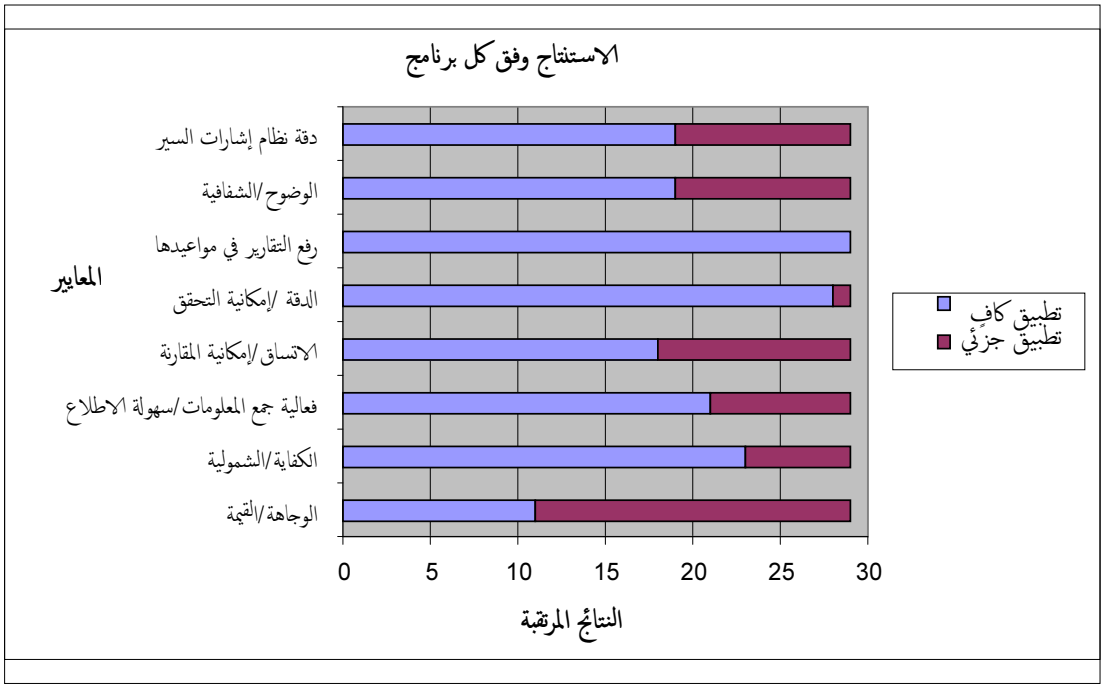
الاستنتاجات العامة

37. بغية توفير استعراض بسيط للاستنتاجات بشأن قصور البيانات استنادا إلى المعايير فالتقرير الموجز يطبق معيارين. معيار طبق بقدر كافٍ وآخر طبق جزئيا. ويتضمن كل تقرير موجز شرحا وتبريرا لعمليات التقييم (انظر المرفق الرابع). وقد أرسلنا التقارير الموجزة إلى جميع المشاركين في التثبيت مع دعوة لتقديم التعليقات والانطباعات بما يشمل أي أخطاء حقيقية.

38. وينبغي ألا يغيب عن الذهن أن النتائج المختارة تبرز أعلى درجات الامتثال لمقاييس الأداء السليمة. أولا، بسبب إجراء الفرز المتّبع. وثانيا، لأن النتائج المرتقبة المحددة التي اخترناها من أجل التثبيت أبلغت قبل إتمام جميع تقارير أداء البرنامج. وينبغي التذكير أيضا بأن هذا التثبيت يستند إلى مقاييس الأداء المتفق عليها سنة 2007 وأنه بفضل المبادرات والجهود المبذولة منذ ذلك الحين تحسنت جودة هذه المقاييس تحسنا ملموسا في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية.

39. ويلخص الجدول التالي الاستنتاجات حسب كل برنامج فيما يتعلق بالمعايير التسعة وبسؤالين. وينبغي توخي الحيطة عند تفسير هذه الإحصائيات واستخلاص المغزى منها. وفي هذا الصدد ينبغي مراعاة ما أثير من مسائل محددة في الجزء الوارد أدناه المكرس للتعليق وفي التقارير الموجزة للبرامج الواردة بالتفصيل في *المرفق الرابع*.

المعايير	*تطبيق كافٍ*	*تطبيق جزئي*
1 الوجاهة/القيمة	11	18
2 الكفاية/ الشمول	23	6
3 فعالية جمع البيانات/سهولة الاطلاع	21	8
4 الاتساق/ إمكانية المقارنة	18	11
5 الدقة/إمكانية التحقق	28	1
6 رفع التقارير في المواعيد المناسبة	29	0
7 الوضوح/الشفافية	19	10
8 دقة نظام إشارات السير	19	10
معايير أخرى	*نعم*	*لا*
9 مقاييس الأداء عند من طرح عليهم السؤال	10	19
10 مؤشرات الأداء والبيانات المستخدمة في الرصد الداخلي	6	23



تعليقات على الاستنتاجات المحددة وفق كل معيار

الوجاهة/القيمة (11 تطبيق كافٍ /18 تطبيق جزئي)

40. على المستوى العملي كان هذا المعيار يرمي إلى تحديد مدى وجاهة مؤشر الأداء في قياس النتائج المرتقبة ومدى قيمته من أجل قياس التقدم الملموس والنجاح المنشود.

أمثلة عن أوجه القصور الموجودة

- إذا كان القياس يتعلق بحجم الأنشطة بدل قياس الإنجازات.
- إذا استلزمت النتائج المرتقبة وجود دليل على حدوث زيادة أو تحسن أو تعزيز..إلخ. لكن دون وجود أي أسس مرجعية أو أهداف ثانوية للمقارنة،
- إذا كانت العبارات المستخدمة للقياس (مثل "بقي الأمر في الحد الأدنى" أو "بسيط" أو "سياسات فعالة") تحتاج إلى تفسير من أجل تحديد دليل منطقي على التقدم المحرز،
- في حال انعدام الأنظمة اللازمة لتقديم الأدلة المؤيدة. وقد اتضح ذلك بوجه خاص فيما يتعلق بردود الأفعال أو مثلا فيما يخص"عدد الإشارات"،
- إذا مكّنت المقاييس من التمييز بين الأمور المهمة والتافهة (مثلا "عدد المناقشات" أو"عدد الوثائق")،
- في حال انعدام وثائق تحيل بقدر كافٍ إلى مصدر معين لأن معيار الإحالة يمكن أن يكون منفصلا وقيّما في حد ذاته.

الكفاية/الشمولية (23 تطبيق كافٍ، 6 تطبيق جزئي)

41. لقد شملت الأسئلة في هذا الصدد مدى وجود معلومات كافية في عمود بيانات الأداء لمعرفة مقدار التقدم المحرز استنادا إلى مقاييس الأداء ومدى احتواء بيانات الأداء على جميع المعلومات الممكنة لإجراء التقييم.

أمثلة عن أوجه القصور الموجودة

- إذا لم تدرج المعلومات المتاحة لدعم مؤشرات الأداء،
- إذا قدمت أسباب غير كافية لتبرير توقف تطبيق مؤشرات الأداء،
- إذا لم تدعم التصريحات بدليل محدد (مثلا "انخفاض تراكم العمل" المذكور في عمود بيانات الأداء دون تقديم أي دليل لإثبات هذا الكلام)،
- إذا كانت المعلومات الواردة في عمود بيانات الأداء مبهمة جدا وغير محددة لدعم مؤشرات الأداء.

جمع المعلومات بفعالية/سهولة الاطلاع (21 تطبيق كافٍ، 8 تطبيق جزئي)

42. إذا لم توضع الأنظمة اللازمة لتسجيل البيانات المطلوبة والاطلاع عليها والإبلاغ عنها وتحليلها، فلا يرجح أن تستخدم المعلومات للأغراض المنشودة. وثمة احتمال قوي بأن عدد أوجه القصور في البيانات كان سيزداد أكثر لو فرض رفع التقارير الاعتيادية لأغراض الرصد الداخلي على نطاق واسع. وهنا طبّقنا تقييم "منجز جزئيا" كلما فرض رفع التقارير حتى لو كان ذلك سنويا. بيد أن الوقت الذي استغرقه الاطلاع على المعلومات لم يكن متناسبا مع استخدامها.

أمثلة عن أوجه القصور الموجودة

- غالبا ما كان يحدث هذا عندما كنا ندرج ردود الأفعال باعتبارها مقياسا للجودة ونضع أنظمة لجمع الردود الاعتيادية وتنسيقها والإبلاغ عنها. وقد برز برنامج واحد مكرس لتقديم خدمات التدريب باعتباره مزودا بنظام بالغ الفعالية ومحكم التنظيم من أجل الاستعانة بردود الأفعال على أنها مقياس لجودة الخدمة المقدمة.
- إذا كان البرنامج قائما على الإبلاغ عن الأحداث ولم يتوفر أي نظام فعال لمعرفة وقت حدوثها أو ما يلزم من إبلاغ، مما يجعل التقارير لا تخلو من بعض القصور.
- إذا أتيحت المعلومات وحفظت في ملفات أو في قاعدة بيانات منفصلة وكان تجميعها أو إدراجها بنجاح يستغرق وقتا طويلا جدا وإذا صمم نظام بسيط للتسجيل والمتابعة في حال كانت المعلومات لازمة لأغراض الرصد الداخلي بانتظام.

الاتساق/إمكانية المقارنة (18 تطبيق كافٍ، 11 تطبيق جزئي)

43. يكمن هذا المعيار في أنه ينبغي للبيانات الواردة في التقارير أن تتميز بقدر كافٍ من الاتساق كي يتسنى قياس الأداء ومقارنته على مدى فترات أطول. إضافة إلى ذلك، عندما تنطوي مختلف البرامج على أهداف متشابهة ربما تتسنى مقارنة أداء مختلف أفرقة البرامج.

44. وعلى المستوى العملي في هذه المرحلة من تطوير إطار الإدارة القائمة على النتائج فالتغيرات في النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء من فترة سنتين إلى أخرى ربما تبيّن عملية تنقيح أو تحسين لدرجة أنه يمكن بمرور الزمن اعتبار عدم الاتساق أو التقصير في إمكانية المقارنة عنصر قوة عوض اعتباره وجها من أوجه القصور. وفي حالة الويبو فالتغييرات طالما كانت إلى حد ما سببا لتحسين مستوى المقاييس ويمكن لهذا المعيار الخاص بقصور البيانات أن يخدع إن فهم فهما سطحيا.

أمثلة عن أوجه القصور الموجودة

- في جلّ الحالات لاحظنا ذلك عندما تغيرت مؤشرات الأداء تغيرا واضحا أو توقف تطبيقها أو استبعدت من فترة سنتين إلى أخرى،
- كانت المقارنات دائما تصعب عندما يكون إعداد التقارير قائما على أسلوب الوصف والسرد دون أن يحمل في طيّاته أي مقاييس قابلة للتقدير.

الدقة/إمكانية التحقق (28 تطبيق كافٍ، 1 تطبيق جزئي)

45. ذكر هذين المعيارين في وثيقة مقاربة التثبيت باعتبارهما معيارين منفصلين. ووجهة النظر هنا هي أنه إذا لم تتسنَّ إمكانية التحقق من بيانات الأداء سيصعب أن نكفل دقتها. ومن باب الحرص على الجانب العملي جمعنا هذين المعيارين. ولم يسجل إلا وجه واحد من أوجه القصور فيهما وكان الأمر يتعلق بأحد الأحداث الهامة التي شهدتها فترة السنتين.

46. ورغم أنه يمكن توقع كشف المزيد من الأخطاء خلال هذا التثبيت فالواقع أن برنامجا واحدا فقط سجل فيه قصور في البيانات في هذا الصدد ويمكن تفسيره على النحو التالي:

- عدم تعرض البرامج لأي ضغط أو حض على المغالاة أو التحريف أو التضليل. وإلى يومنا هذا لم يظهر إلا النزر اليسير من الآثار الممكنة لإخفاق البرامج في بلوغ أهدافها رغم أن هذا قد يتغير إذا ارتبط كل أداء ارتباطا أوثق بأداء البرنامج،

- جرى التيقن من جميع مصادر الأدلة والتحقق منها في جميع البرامج تقريبا اعتمادا على العينات. ونظرا للمدة اللازمة لمناقشة مواطن القوة والضعف في مقاييس الأداء والبيانات فلم يبق إلا القليل من الوقت للتيقن من جميع مصادر البيانات والتحقق منها، ولا سيما أن النفاذ إليها كان صعبا واستغرق وقتا طويلا للغاية.

رفع التقارير في المواعيد المناسبة (29 تطبيق كافٍ، 0 تطبيق جزئي)

47. يرمي هذا المعيار إلى إصدار معلومات منتظمة بما يكفي لمتابعة التقدم وسريعة بما يكفي لكي تكون مفيدة. وبما أن معظم البرامج لا تشترط إعداد تقارير عن التقدم المحرز استنادا إلى مؤشرات الأداء بصفة اعتيادية أو منتظمة، لم يتسنّ العثور على أي دليل بأن التقارير قيد الإعداد في غير مواعيدها. وتشترط عدة برامج تقديم تقارير إلى اللجان أو إلى المديرين المشرفين، لكن عددا قليلا من هذه البرامج كلفت بتقديم تقارير عن النتائج والتدابير المدرجة في تقارير أداء البرنامج. ومع الشروع في رفع التقارير الفصلية باعتبار ذلك من الواجبات الاعتيادية فقد تصبح مسألة مراعاة المواعيد وسرعة الحصول على المعلومات الملائمة مسألةً أهم.

الوضوح/الشفافية (19 تطبيق كافٍ، 10 تطبيق جزئي)

48. يرمي هذان المعياران إلى ضمان تقارير جلية ومفهومة للقارئ والمعلومات الواردة فيها صريحة وواضحة وحقيقية ومحايدة ومتناسقة.

أمثلة عن أوجه القصور الموجودة

- إذا كانت مؤشرات الأداء تتطلب بعض الأدلة القابلة للقياس بينما الأدلة المقدمة غير كافية،
- إذا كانت صياغة بيانات الأداء لا تتوافق مع العبارات المستخدمة في مؤشرات الأداء،
- إذا اتضح أن الصياغة غير دقيقة أو غير محددة بالقدر الكافي،
- إذا فرض الإيجاز والاقتضاب في بيانات الأداء طلب معلومات إضافية لتوضيح معنى الأدلة المقدمة.
- إذا عبرت مؤشرات الأداء عن أوجه تباين لم تظهر في بيانات الأداء.

دقة نظام إشارات السير

49. هذا معيار إضافي أدرج في التثبيت. وكان يمكن إدراجه في إطار معيار "الدقة/إمكانية التحقق" الوارد أعلاه، لكن نظام إشارات السير وظيفة منفصلة وليست جزءً من بيانات الأداء بمعنى الكلمة. وأنجز تقييم الدقة استنادا إلى مدى إمكانية تبرير علامات الترتيب وفق المعلومات المقدمة إما في بيانات الأداء أو استثناءً خلال اجتماع التثبيت.

50. لم تتسم البرامج إلا بقدر قليل من الاتساق في تقييم الإنجاز استنادا إلى كل مؤشر من مؤشرات الأداء. وبعض البرامج اختارت أن تنجز تقييما عاما استنادا إلى النتائج المرتقبة، في حال وجود مؤشرين أو أكثر للأداء. واختار برنامج واحد مسألة بشأن الموارد مما أفضى إلى إجراء تقييم عام للإنجاز فيما يتعلق بالبرنامج ككل. وأنجز برنامج آخر تقييما استنادا إلى الهدف العام بينما كان من الأجدر إنجاز تقييم كامل لما تحدد من نتائج مرتقبة ومؤشرات الأداء.

أمثلة عن أوجه القصور الموجودة

- إذا كان مؤشر الأداء غير ملائم لرفع تقرير عن نجاح ذي شأن (مثلا إذا لم تتوفر الأسس المرجعية أو الأهداف المرحلية المدرجة، ولم يتوفر إلا نشاط واحد فقط يلبي الطابع العام لمؤشر الأداء، مثلا "عدد الأنشطة")

- إذا كان عدم وجود نظام لتسجيل المعلومات ورفع التقارير يؤدي إلى عدم إمكانية تقديم أدلة تثبت الإنجازات،
- إذا كان نقص الأدلة في بيانات الأداء من شأنه أن يدل على مدى الإنجاز المنشود،
- إذا توقف تطبيق مؤشر الأداء فعلا،
- إذا كان ثمة شك في مصدر الجهود المبذولة في إطار البرنامج،
- إذا أنجز تقييم استنادا إلى الهدف العام بدل النتائج المرتقبة أو مؤشرات الأداء.

تبني مقاييس الأداء (10 مصممة، 19 موروثة)

51. لقد طرح سؤال إضافي على المسؤول في الإدارة العليا المشمول بالاستقصاء، أي إلى أي حد شارك أفراد فريقه في تصميم مقاييس الأداء وإذا أحسوا بأنهم معنيون شخصيا بتقديم نتائج استنادا إلى هذه المقاييس. ويرتبط هذا بسؤال آخر يعنى بكيفية تبني المقاييس المبيّنة في الاستنتاجات الواردة في فقرة "الوجاهة/القيمة" أعلاه. ومن أصل 19 شخصا ممن أحسوا بأن المقاييس "موروثة"، ثلاثة أشاروا إلى أنهم شاركوا إلى حد ما في تصميمها، إلا أنهم لم يحسوا بأنهم "تبنوها" حقا.

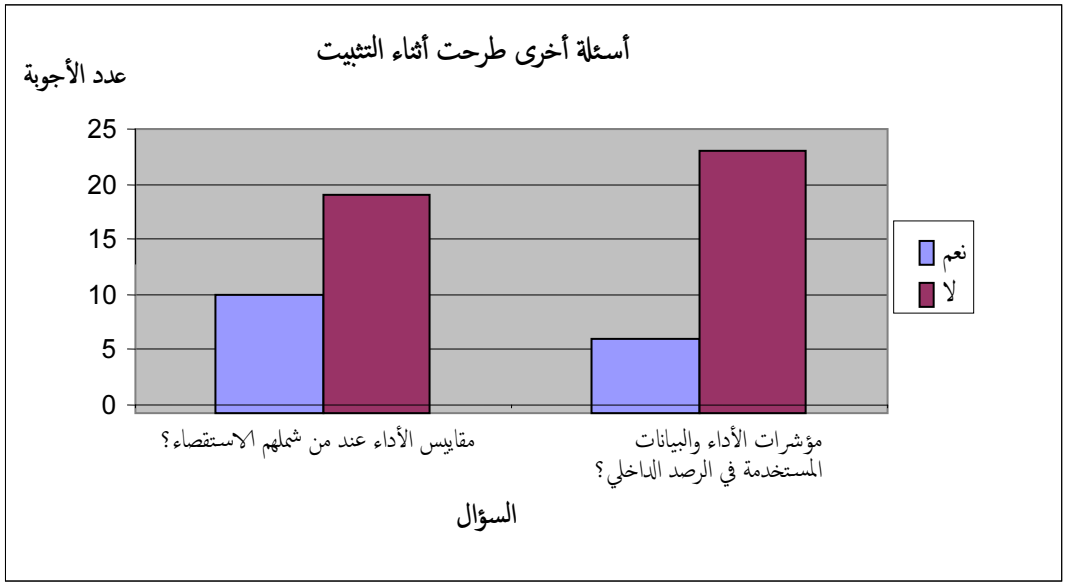
الاستعانة بالتقارير في الرصد الداخلي

52. طرحت أسئلة أخرى لمعرفة إذا كانت مؤشرات الأداء الواردة في تقارير أداء البرنامج استخدمت بانتظام في الرصد الداخلي فيما يتعلق بالنتيجة المرتقبة المختارة. وأكد ستة أشخاص فقط ممن طرح عليهم السؤال (أي بالكاد أكثر من الخمس) إعداد تقارير بانتظام عن مؤشرات الأداء، ولمّح النصف إلى أنّ هذه المعلومات ستدرج بانتظام في النظام الجديد لإعداد التقارير الفصلية. وكانت هذه النتائج المرتقبة إما هامة أو تتعلق بالأمور المالية أو ذات قيمة خاصة في نظر الإدارة العليا.

53. أما الثلاثة والعشرين شخصا الآخرين فذكروا أسبابا مختلفة لتبرير عدم إدراج البيانات في التقارير العادية:

- المعلومات لم تكن مطلوبة،
- مستوى مؤشرات الأداء كان عاليا جدا لدرجة أنه لا داعي لتقديم أكثر من تقرير في السنة،
- التقارير كانت تقدم إلى اللجان فقط،
- المعلومات المفيدة الأخرى كانت تعرض بانتظام في التقارير،
- مؤشرات الأداء لم تكن مقاييس جيدة.

54. وهذا الاستنتاج يتماشى مع ردّ الشعبة الوارد في "نتائج الدراسة الاستقصائية بشأن المبادئ التوجيهية للتقييم المستقل: الموجز"، ومفادها أنه "رغم بعض التحسينات الملحوظة على صيغة التقارير ما زال تقرير أداء البرنامج بعد 12 سنة على تنفيذه لا يعتبر مع ذلك وثيقة أساسية لإعداد التقارير"، فنسبة 20% فقط ممن أجابوا يستعينون بتقرير أداء البرنامج باعتباره أداة لرصد ما أحرزوه من تقدم في إنجازاتهم.



عملية التثبيت

55. بفضل وثيقة مقاربة التثبيت ووثيقة المهام والأسئلة المتكررة والعرض استطعنا رسم إطار واضح لسير هذا التثبيت.

- التعاون الفعلي مع قسم برنامج الإدارة والأداء لضمان تثبيت جميع تقارير أداء البرنامج النهائية في الموعد المناسب من أجل تقديم مشروع التقرير في موعده،
- إبراز الطابع المتداخل والتكاملي لهذا التثبيت مع غيره من مبادرات إدارة الأداء بغية تعزيز المساءلة فيما يخص النتائج،
- تزايد الاهتمام والدعم من فريق الإدارة العليا ولجنة التدقيق ولجنة البرنامج والميزانية،
- تميز المديرين والمسؤولين عن تحقيق أهداف البرنامج بالانفتاح والرغبة في تلقي ردود الأفعال والتفكير في طرق مبتكرة لتحسين مستوى المعلومات والأنظمة اللازمة لدعمها رغم الضغوط المؤسسية التي يعيشها عدد منهم.

رابعاً. الخلاصات

الاستعانة بالبيانات في الرصد الداخلي الاعتيادي

56. أهم خلاصة من التثبيت هي أن نوعية البيانات ستتحسن كثيرا بينما ستظل البيانات المستخدمة في تقديم التقارير للدول الأعضاء بواسطة تقارير أداء البرنامج نفسها تلك المستخدمة لأغراض الرصد الداخلي الاعتيادي. وخلال فترة السنتين 2008-2009 وحسب ما تسفر عنه عينات النتائج المرتقبة لم تستعن إلا بضعة برامج بمؤشرات الأداء وبيانات الأداء لرصد التقدم المحرز فيما يتعلق بالنتائج المرتقبة. وعلى غرار ذلك، فبضعة برامج فقط فرض عليها رفع تقارير عن التقدم المحرز استنادا إلى مؤشرات الأداء.

57. منذ تعيين فريق جديد للإدارة العليا وفرض رفع التقارير الفصلية بداية كل سنة، أصبح الوضع يسمح أكثر بمتابعة النتائج والمؤشرات الواردة في وثيقة البرنامج والميزانية وتقييمها بانتظام. وهذا ثمرة لجهود قسم برنامج الإدارة والأداء من أجل زيادة عدد مقاييس الأداء المرتبطة بالآثار المباشرة وليس بالإنجازات والأنشطة.

58. وعلى المدى البعيد، فإن تضمين التقارير الفصلية تقييما منهجيا وصريحا لأوجه التقدم المحرز استنادا إلى النتائج الاستباقية والأهداف المرحلية سيؤدي إلى استبدال المؤشرات والنتائج غير الملائمة. فبعض مؤشرات الأداء غير مناسبة للتقارير

الفصلية إما لأنها غير مصممة في المقام الأول لرصد أوجه التقدم المحرز يوما بعد يوم داخل البرنامج نفسه، وإما لأن مستواها ليس عالٍ ووجاهتها أكثر على المدى الطويل منها في فترة السنتين. والأفضل أن تبرز مؤشرات الأداء الواردة في وثيقة البرنامج والميزانية الإنجازات المرتقبة على مدى سنتين. وهذه الفترة التي ترفع خلالها التقارير المنتظمة عن أوجه التقدم المحرز استنادا إلى الأهداف ضرورية للاضطلاع بمختلف الأنشطة على أكمل وجه. مثلا، من أجل التعريف في الخارج بالنتائج الجيدة المحرزة والمساعدة على اتخاذ القرار عندما يكون إحراز التقدم عويصا والحصول على موارد إضافية واستخلاص العبر.

إدراج أداة بسيطة للمتابعة في التقارير الفصلية

59. بوسعنا إن أردنا إبراز التقدم المحرز استنادا إلى النتائج المنشودة في حالة الاستعانة بمقاييس وأهداف مرحلية قابلة للقياس أن نفكر في تضمين التقارير الفصلية أداة بسيطة للرصد على غرار "لوحة القيادة" في السيارة. ويمكن لهذه الأداة أن تشمل الخانات التالية مع إشارة إلى حالة الإنجاز كأن نستعمل عبارات: منجز وقيد الإنجاز وعويص ولا غ (وذلك ممكن باستعمال إشارات ملونة تعطي في "لمحة" فكرة واضحة عن التقدم). والجدول التالي يعرض مثالين افتراضيين:

النتائج المرتقبة (الصيغة القصيرة)	*مؤشرات الأداء (الصيغة القصيرة)*	*المرجع* *	*الهدف المرحلي*	*الأساس المرجعي*	*الفصل الأخير*	*الفصل الحالي*	*الحالة*
مراجعة أسرع للتصنيفات الدولية	تقليص المدة الفاصلة بين الطلبات والإصدارات	2/4/1	24 شهرا	32 شهرا	30	27	قيد الإنجاز
زيادة الاستعانة بالدورات على الشبكة	مجموع التسجيلات	9/3/1	55,000	45,000	52,000	56,000	منجز
	الحفاظ على نسبة النجاح	9/3/2	67%	67%	64%	55%	عويص

** برنامج/نتائج مرتقبة/مؤشرات الأداء (تتطلب إدراج إشارات بسيطة في وثيقة البرنامج والميزانية)*

60. بحكم احتواء وثيقة البرنامج والميزانية الحالية على 136 نتيجة مرتقبة و291 مؤشرا للأداء فربما يجدر بداية أن يقتصر استخدام مثل هذه الأداة على الحالات "الاستثنائية" إذا كان تحقيق التقدم عويصا أو إذا لم يكن قيد الإنجاز. وينبغي أن يقتصر عمودا النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء على إشارات مقتضبة ما دام بوسعنا الرجوع إلى وثيقة البرنامج والميزانية لمزيد من التفاصيل الدقيقة. وإذا كانت هذه الأداة تعتبر مفيدة فيمكن صقلها من أجل دعم مؤشرات "المسارات" عندما يصبح التنبؤ بالنتائج أكثر صعوبة من التنبؤ بالمساهمات وعندما تستطيع "الشارات" أن تحل محل الأهداف المرحلية القابلة للقياس.

61. ولهذه الأداة ميزة أخرى هي أنه ينبغي أن تمثل الأرقام الأساسية عند اللزوم. وما زالت عدة أسس مرجعية لم تحدد بعد في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية. وما لم تسد هذه الثغرات فسيكون مصير هذه الأسس إما النسيان أو الإهمال. وربما يكون هذا النموذج المذكور أعلاه لعملية الرصد التحليلية وسيلة ممتازة كي نضمن أن جميع معلومات الرصد اللازمة متوفرة.

62. وينبغي عدم التفكير في أداة الرصد المذكورة إلا في الوقت المناسب لإجراء تعديلات إضافية على نظام رفع التقارير الفصلية. فلا داعي للتسرع في اتخاذ هذه المبادرة الخاصة برفع التقارير الفصلية ولا لإدخال عدة تغييرات على عجل يمكن أن تثبت عدم جدواها. غير أنه كما سلف، فالعديد من مؤشرات الأداء إما ليست ملائمة بعد لتيسير إجراء رصد دقيق أو أنها لم تقس بالقدر الكافي. ويستحسن التريّث حتى تبلغ مقاربة الإدارة القائمة على النتائج مرحلة أكثر نضجا.

تحسين اختيار المقاييس ونوعية البيانات منذ آخر تثبيت

63. ولا يمكن لنوعية البيانات إلا أن تتحسن بفضل الجهود المبذولة طيلة السنة الماضية لتطبيق مبادئ وممارسة سليمة من أجل إطار فعال للإدارة القائمة على النتائج. وخلال التثبيت الحالي لاحظنا تحديدا ما يلي:

- تضمين وثيقة البرنامج والميزانية لفترة 2010-2011 شرطا بتحديد الأسس المرجعية عند اللزوم،

- التركيز في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية على تحديد الأهداف المرحلية متى اتضح أنها مجدية وقائمة على تكهنات واقعية،
- استبدال مؤشرات الأداء غير الملائمة بمقاييس أداء أقوى،
- إدراج درس عن الإدارة القائمة على النتائج في الدورات التدريبية على نظام إدارة الأداء وتطوير الموارد البشرية،
- زيادة الدعم والتدريب على المستوى الفردي المقدم من قسم برنامج الإدارة والأداء وقسم التقييم التابع لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية،
- مواصلة إجراءات التأكد من الجودة التي يضطلع بها قسم برنامج الإدارة والأداء قبل إتمام تقارير أداء البرنامج.

مساهمة المبادرات الحالية للتخطيط المؤسسي والرصد

64. لا شك أن نوعية البيانات ستتحسن في حال التحقيق الكامل للمبادرات الجديدة المقررة أو المدرجة في برنامج التقويم الاستراتيجي للويبو. وإن تحديد الأهداف الاستراتيجية والموافقة على الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط وتنفيذ نظام إدارة الأداء وتطوير الموارد البشرية وإدخال رفع التقارير الفصلية وربط خطط العمل بالنتائج والمؤشرات المحددة سيساعد على تمتين إطار الإدارة القائمة على النتائج. وبناء على جميع التغييرات المؤسسية التي جرت منذ أول تثبيت، ترمي التوصيات الواردة في التقرير إلى التماشي قدر الإمكان والمبادرات القائمة مع إدخال تعديلات طفيفة مقررة على الأفكار والقرارات الموجودة أصلا.

العوامل المساعدة على تعزيز عملية التخطيط لتقرير أداء البرنامج

65. تتأثر نوعية البيانات تأثرا بالغا بالأفكار والتصورات التي تقوم عليها التكهنات بالنتائج المرتقبة والمؤشرات والأهداف المرحلية الملائمة. ومن باب السعي إلى الارتقاء إلى أعلى المستويات بمقاييس الأداء في التخطيط لوثيقة البرنامج والميزانية من حيث وجاهتها ونطاقها وقيمتها، بدا لنا أن العوامل التالية من شأنها أن تساهم في وجود إطار جيد وفعال للإدارة القائمة على النتائج.

(أ) مشاركة الأطراف المعنية ومنها الدول الأعضاء في تحديد ما تتطلع إليه من نجاح خلال فترة السنتين.

(ب) مساهمة أفرقة البرامج في اختيار المقاييس وتبنيهم لها، لا سيما في فترات الاضطراب المؤسسي وتغيّره حين يتعذر ربما إبقاء كل مسؤول عن وضع مقاييس الأداء في منصبه حتى يخضع للمساءلة إبان رفع التقارير.

(ج) قبول مؤشرات بعيدة كل البعد عن الاكتمال وتلك التي يقال عنها "هذا أفضل ما توصلنا إليه" استنادا إلى كون المقاييس تنقح عامة وتحسّن مع مرور الزمن وأن المؤشرات تتميز طبعا بأنها "مؤقتة" وليست "نهائية".

(د) اختيار المقاييس التي يمكن أن تدعم ببيانات يسهل الاطلاع عليها وتجمع بفعالية ويستحسن إتاحتها في "حينها". وإن تعذر ذلك فلا بد من أنظمة جديدة للتسجيل وإبلاغ البيانات أو أن المؤشر الذي يعتبر غير ملائم بسبب ما يفرضه من وقت وموارد لجمع البيانات بانتظام.

(ه) اضطلاع قسم برنامج الإدارة والأداء بتوفير الدعم والتدريب العملي لكل فرد واقتراح مراعاة ذلك في التخطيط لوثيقة البرنامج والميزانية لفترة 2012-2013.

(و) طرح المخاطر والافتراضات المرتبطة بالنتائج المتوقعة يساعد المديرين على بذل قصارى جهدهم من أجل تحقيق نتائج وأهداف محفزة وحيوية. وإلى جانب ذلك، بوسعهم ذكر هذه المخاطر والافتراضات المحددة لتبرير إخفاقهم في تحقيق الآمال والتوقعات.

(ز) أخيرا، قدرة فريق التخطيط على التفكير في التغييرات الاستباقية في نهاية فترة السنتين "وتصور" أي نجاح وأي معلومات تتبادر إلى الذهن وتعبر عن النتيجة أو تحددها وتشير إلى الشارات أو الأهداف المرحلية المفيدة للتقدم.

العوامل المساعدة على تعزيز عملية التخطيط لتقرير أداء البرنامج

66. إضافة إلى رصد التقدم عند فريق الإدارة العليا وتقييمه بهمّة وانتظام، وهذه أهم خلاصة، ثمة تدابير أخرى ستساعد على إرساء عادات جيدة للرصد منها:

(أ) الرصد الاعتيادي للتقدم في البرامج شهريا مثلا استنادا إلى مؤشرات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات والفعالية في العمل.

(ب) تصميم أنظمة أفضل لجمع المعلومات بغية التشجيع على رفع التقارير والرصد بانتظام أكبر، لا سيما إذا كانت العمليات الإلكترونية ستيسر جمع المعلومات وإبلاغها وتسهل الاطلاع عليها.ويمكن بسهولة الاستعانة بأنظمة بسيطة لتسجيل البيانات مثل الجداول في صيغة Word وExcel لاحتواء البيانات التي تزداد الحاجة إليها أكثر فأكثر من أجل رفع التقارير الاعتيادية.

(ج) توخي الحيطة عند تطبيق نظام إشارات السير حتى لا يحض ذلك على سلوك "منحرف"كاختيار الأهداف المرحلية السهلة أو "الهيّنة" أو تفضيل مؤشرات غير قابلة للقياس أو لا ترتبط بأهداف ثانوية. والنظام المكتمل للإدارة القائمة على النتائج ينبغي أن يقر بأن أي نتيجة "تحققت جزئيا" استنادا إلى مؤشر صعب أو هدف مرحلي يمكن أن تقود إلى نجاح أكثر قيمة وجدوى من أي نتيجة تتحقق بسهولة بالغة استنادا إلى مؤشر ضعيف أو غير ملائم. وأبرز مثال على هذا النوع من تقييم النتائج المنبثقة خلال التثبيت الحالي يتعلق ببرنامج اختار أن يضع لنفسه إشارة "تحقق جزئيا" (اللون البرتقالي) انطلاقا من أن نتائج فترة السنتين جاءت دون الآمال والتطلعات رغم وجود عناصر كافية لتبرير إشارة "تحقق جزئيا"، لأن المؤشر لا يستهدف رقما محددا. وإذا كان نظام الإدارة القائمة على النتائج يشجع على مقاربة حية وتفاعلية لقياس الأداء فالقبول ببعض المخاطر ومواجهة التحديات سيزيد من أهمية وثيقة البرنامج والميزانية وتقارير أداء البرنامج في نظر المنظمة والأطراف المعنية.

تنسيق ردود الأفعال على المستوى المؤسسي

67. كما ورد في برنامج الويبو للتقويم الاستراتيجي فإن إرضاء الزبون مهم لإبراز النجاح والإنجاز، وهذا أمر حاسم. وبعض البرامج سبق أن تضمنت تدابير خاصة برأي الزبون وما زال العديد منها يفعل ذلك لكن دون وجود الموارد والأنظمة اللازمة للاستعانة بها. ونادرا ما تتوفر أنظمة لاستقطاب الآراء بشأن جودة الخدمات وتسجيلها وتنسيقها وتحليلها وإبلاغها باستثناء برامج مثل أكاديمية الويبو حيث التدريب جزء أساسي من الخدمات المقدمة. وإذا كان ينبغي لجميع البرامج التي تقدّر آراء الزبائن أن تنظم هذه الآراء وفق كل برنامج على حدة فسرعان ما سيصيب الملل كل من الدول الأعضاء والزبائن المعتادين من الطلبات الواردة.

68. ويمكن الحديث عن مساهمة رئيسية في قياس الأداء وجودة البيانات إذا وجد عدد أكبر من مقاييس الجودة بوسعها أن تعتمد على الآراء المتاحة وإذا وجدت الآليات المنسقة والمنفذة بموجب ثقافة مؤسسية موجّهة نحو خدمة الزبون كما حدد في برنامج التقويم الاستراتيجي.

التثبيت

(أ) لأغراض تثبيت تقرير أداء البرنامج لفترة السنتين المقبلة سيستغرق الاختيار الجزافي لعينات النتائج المرتقبة وقتا أقل وسيكون أكثر تمثيلا لنوعية البيانات المبلغة من اللجوء إلى اختيار أولي يغربل مقاييس الأداء الضعيفة.

(ب) وضع جدول زمني واضح ومتفق عليه لإتمام تثبيت تقارير أداء البرنامج سيساعد على تخصيص الوقت الكافي لإجراء كل من العمليتين تباعا وليس بالتزامن.

خامساً. التوصيات

69. بناء على المبادرات الرئيسية قيد التنفيذ حاليا في الويبو، اكتفينا بتوصيات تلتزم الحد الأدنى تحسُّباً لتأثر مقاييس الأداء والبيانات وإعداد التقارير تأثرا بالغا من حيث البنية والنوعية وتعزيزها على نحو ملحوظ بفضل البنى والأنظمة التي بدأ العمل بها أو ما زالت قيد الدراسة (مثل الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط).

(أ) ينبغي إعداد التقارير المرحلية الواضحة والصريحة باستخدام مقاييس الأداء الواردة في وثيقة البرنامج والميزانية وإدراجها بانتظام في التقارير الفصلية المرفوعة إلى فريق الإدارة العليا. وقد يصعب تنفيذ ذلك في الوقت الراهن نظرا للتعقيد الذي يطبع إطار الأداء الحالي. وينبغي أن تولى الأولوية في فترة السنتين الجارية لإجراء تقييم عن كثب لنوعية هذه المقاييس وملاءمتها بهدف اختيار قدر أقل وأجدى من النتائج والمؤشرات والأهداف المرحلية والمتوجهة بالأحرى نحو الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها في الويبو لفترة السنتين القادمة. وربما يستحسن اتباع مقاربة "جدول التقييم المتوازن" في الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط؛ (لفريق الإدارة العليا)

(ب) وأثناء التخطيط لوثيقة البرنامج والميزانية 2012-2013:

"1" وتشجيعاً لاعتماد مقاييس للأداء أكثر فعالية وحيوية، ينبغي تحديد التكهنات والمخاطر التي من شأنها التأثير في تحقيق النتائج وتدوينها إلى جانب الأهداف العامة والمؤشرات والأهداف المرحلية المحددة؛ (لقسم إدارة البرامج والأداء)

"2" ينبغي عدم اعتماد انطباعات الزبائن وسيلة لقياس نوعية الأداء إلا عندما تتوفر الأنظمة الملائمة لدعم عملية جمع البيانات، ويستحسن أن تتولى وحدة مركزية تنسيق ذلك. (لقسم إدارة البرامج والأداء والمسؤولين عن خدمة الزبون في فريق الإدارة العليا)

(ج) لأغراض التثبيت في المستقبل:

"1" نظرا للخبرة الواسعة التي أصبح يتمتع بها المديرون في مجال التثبيت، والتحسُّن الذي طرأ على الإمكانيات العملية لتثبيت النتائج المرتقبة، ينبغي أن يكون انتقاء عينة النتائج المرتقبة جزافيا تماما وليس بعد غربلتها، كي تكون تعبيرا أصدق عن نوعية التقارير؛ (شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية)

"2" وينبغي مراعاة الجدول الزمني لإتمام تقارير كل برنامج وتقرير أداء البرنامج بمجمله ومن ثم التمكن من إتمام التثبيت؛ (لقسم إدارة البرامج والأداء)

"3" ولا نقترح تثبيت تقرير الأداء المرحلي لعام 2010 بالاستناد إلى وثيقة البرنامج والميزانية 2010-2011، ذلك أن إطار الأداء الحالي مصمم ليغطي فترة السنتين ولا يرجح أن يكون تثبيت النتائج المرحلية مجديا تماما. وفي حال أصبح إعداد الميزانية المفصلة ووضع إطار الأداء سنويا ستعدل هذه السياسة. (لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية)

الملحقات

الملحق الأول مقاربة التثبيت المستقل لتقارير أداء البرنامج

الملحق الثاني شروط تثبيت تقرير أداء البرنامج

الملحق الثالث قائمة اجتماعات التثبيت - 2010

الملحق الرابع ملخص النتائج

[يلي ذلك الملحق الأول]

World Intellectual Property Organization
Internal Memorandum

Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
Mémorandum Interne

شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية

تقرير التقييم

مقاربة التثبيت المستقل

لتقارير أداء البرنامج

26 يناير 2010

قائمة المحتويات

المقدمة 3
الهدف 3
المجال 3
دور شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية 4
مبادئ إضافية ينبغي لفريق التثبيت تطبيقها 4
تعريف التثبيث وإجراءاته 5
الخطوة الأولى: أخذ عينة من النتائج المرتقبة 6
إجراءات التدقيق الأول 6
إجراءات التدقيق الثاني 6
الخطوة الثانية: نشر العينة ومطلب المعلومات 6
الخطوة الثالثة:تثبيت العينة 7

مثال عن الأسئلة الرئيسية الموجهة إلى موظفي البرامج 7

الخطوة الرابعة: إعداد التقارير 7
الخطوة الخامسة: تعميم تقرير التثبيت والعبر المستخلصة 8
المرفق ألف: تعريف المعايير الخاصة بتثبيت المعلومات المتعلقة بإنجاز البرامج..... 9

المرفق باء: معايير خاصة بمقاييس الأداء الفردي..... 11

المقدمة

1. تقيّم الويبو كل سنة أداءها السنوي استنادا إلى إطار أداء معتمد. ولهذا الغرض تستخدم المنظمة المعلومات الكاملة والفعلية المتعلقة بالأداء (بدلا من المعلومات المتوقعة) بالنسبة إلى كافة مقاييس الأداء لديها تقريبا.

2. ولجودة المعلومات أهمية حاسمة إذا ما أريد لمقاييس الأداء أن تستخدم بفعالية لتحسين تأدية الخدمات والمساءلة. ومن شأن هذه المعلومات أن تساعد المنظمة على: (أ) ترتيب العمل على أساس الأولويات؛ (ب) وتبليغ جدير بالثقة عن إنجازاتها؛ (ج) وتقييم حاجة الويبو إلى مراجعة سياساتها وبرامجها من عدمه.

3. وضمن مقاربة الإدارة المعتمدة القائمة على النتائج، فإن أحد أهداف المنظمة هو توفير معلومات موثوقة وآنية ودقيقة حتى تتمكن من متابعة الأداء وتحديد ما تحتاجه من تدابير استدراكية لتحقيق النتائج المرتقبة وتقديم تقرير واضح بشأن الأداء إلى الجهات المعنية. وبناء على ذلك، أُدرجت مقاربة التثبيت في كافة تقارير أداء البرنامج في المنظمة بهدف تثبيت صحة المعلومات المتعلقة بما أنجزته البرامج ودقتها.

4. وأعد قسم التقييم التابع لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية البحث الحالي حول المقاربة والذي من شأنه توجيه فريق التثبيت ومد موظفي البرامج بالمعلومات أثناء إجراء العملية وذلك بهدف تيسير إجراء التثبيت بطريقة مستقلة.

الهدف

5. يهدف التثبيت إلى تعزيز الشفافية في المنظمة وزيادة ثقة الجهات المعنية بها وذلك باضطلاع طرف غير (فريق التثبيت) بعملية تقييم متعمقة لمدى صحة المعلومات المتعلقة بالتقدم المحرز في إنجاز البرامج ودقتها. ومن شأن فريق التثبيت العمل على تقييم فيما إذا كانت المعلومات المستخدمة في تقارير أداء كل برنامج على حدة: وجيهة، ومقدمة في المواعيد المناسبة، ودقيقة، ومتسقة، ويمكن التأكد من صحتها، وشفافة، وفيما إذا كانت ثمة استمرارية في المعلومات. ويرد مزيد من التفاصيل بشأن تعاريف المعايير المذكورة في المرفق الأول من وثيقة البحث المتعلق بالمقاربة. وفي نهاية المطاف، ستقود عملية التثبيث إلى استنتاج فريق التثبيت فيما إذا كانت المعلومات المستخدمة لإعداد التقارير استنادا إلى النتائج المحددة، تستوفي معايير التثبيت المقررة.

6. وسيشمل هذا التقييم الذي يضطلع به فريق التثبيت جملة من الأمور منها:

(أ) تقييم الدلائل التي تؤيد المساهمة بالمقارنة مع بعض مؤشرات الأداء الرئيسية والنتائج المرتقبة وأخيرا الهدف الاستراتيجي ذي الصلة (الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة)؛

(ب) وضمان تطبيق إطار الأداء المعتمد (الوثيقة WO/PBC/13/4)؛

(ج) وتقييم المعلومات المتعلقة بتنفيذ البرامج وذلك بتطبيق المعايير المذكورة أعلاه. ويرد مزيد من التفاصيل حول معايير التثبيت في المرفق الأول من البحث المتعلق بالتثبيت.

المجال

7. لأغراض عملية التثبيت، سيجري انتقاء نتيجة مرتقبة فحسب لكل برنامج من أجل تثبيتها. ويرد مزيد من التفاصيل حول عملية انتقاء العينات تحت عنوان الخطوة الثانية في الصفحة 7 من بحث المقاربة الحالي.وسيعمل فريق التثبيت على تثبيت صحة المعلومات المتعلقة بإنجازات البرامج ودقتها. وتختلف المعلومات التي سيطلبها فريق التثبيت من برنامج إلى آخر وستعتمد على ما ورد في التقارير. ومن بين المعلومات التي قد تُطلب، نذكر الأمثلة التالية: بيانات الرصد، وبيانات إحصائية، وبحوث حلقات العمل، وتقارير البعثات، ومجلات، ودراسات، ومذكرات تفاهم وسجلات وغيرها من الوثائق.

8. ويتعين على مديري البرامج تدوين كل المعلومات الجاري استخدامها في إعداد تقرير عن أداء برامجهم.

9. ولأغراض التثبيت،وبناء على الطلب، سيحتاج مديرو البرامج إلى توفير كافة المعلومات ذات الصلة والمستخدمة لأغراض إعداد التقارير بوصفها جزءا من تقرير أداء البرنامج. ويجوز لفريق التثبيت طلب إيضاحات بالإضافة إلى تثبيت وثائق خاصة.

10. وينبغي تقديم الوثائق الأصلية إلى فريق التثبيت لتيسير عملية التثبيت، شرط مراعاة السرية. وعند الاقتضاء، يمكن طلب نسخ عن الوثائق الأصلية.

11. ويجب الإشارة إلى أن عملية التثبيت لن تقيّم إلا جودة المعلومات التي يقوم عليها إطار الأداء المستخدم لإعداد تقارير ترفع إلى الدول الأعضاء. ولن يثبت فريق التثبيت جودة النتائج المرتقبة والمؤشرات ولن يقدم استنتاجات بشأن صحة كافة النتائج المرتقبة بل إنه سيثبت عينة تمثل كافة النتائج المرتقبة.

دور شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية

12. إن دور شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية هو تثبيت صحة المعلومات المتعلقة بإنجازات البرامج ودقتها بحسب ما ذكرته لجنة التدقيق (البند 4 من جدول الأعمال من الوثيقة WO/AC/11/2، صفحة 10) وعلى إثر تكليف قسم إدارة البرنامج والأداء التابع لدائرة الشؤون المالية والميزانية وإدارة البرنامج بإعداد تقرير أداء البرنامج(انظر الفقرة 16(ب)"1".

13. وتجري عملية التثبيت قبيل نشر تقرير أداء البرنامج الذي ينبغي للمدير العام إعداده بناء على المادة 2-14 من النظام المالي للويبو ولائحته. وتقرير أداء البرنامج هو عملية تقييم ذاتي لأداء البرنامج تعتمد على هيكلية البرنامج وأطر النتائج والمقاييس ومؤشرات الأداء والنتائج المرتقبة والأهداف الواردة في البرنامج والميزانية وفقا للآلية التي اعتمدتها الدول الأعضاء بشأن مساهمتها في إعداد برنامج المنظمة وميزانيتها ومتابعتها.

14. وفي العموم، ستضطلع شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بما يلي:

(أ) تحديد عينة لأغراض التثبيت (لمزيد من التفاصيل، انظر الصفحة 7 من بحث المقاربة الحالي)؛

(ب) وتثبيت عينة من كافة النتائج المرتقبة المحددة في وثيقة البرنامج والميزانية؛

(ج) وإعداد تقرير التثبيت الذي من شأنه أن يحتوي على استنتاجات وخلاصات وتوصيات.

مبادئ إضافية ينبغي لفريق التثبيت تطبيقها

15. ينبغي تطبيق المبادئ التالية عند القيام بالتثبيت وينبغي استخدامها أيضا كدليل عند إعداد وثائق تتعلق بالتثبيت.

(أ) الحياد والاستقلالية: ينبغي لفريق التثبيت أن يظل مستقلا عن النشاط الجاري تثبيته وأن يكون محصنا من أي انحياز ومن أي تنازع فعلي أو محتمل في المصالح. وينبغي لفريق التثبيت الالتزام بالموضوعية طوال عملية التثبيت لضمان استناد الاستنتاجات والخلاصات إلى أدلة موضوعية منبثقة عن التثبيت وأنها لا تقع تحت تأثير أية مصالح أو أطراف أخرى.

(ب) السلوك الأخلاقي: ينبغي لفريق التثبيت التحلي بسلوك أخلاقي من خلال التزام الحياد، والاستقلالية، والنزاهة، والسرية، وحسن التقدير طوال عملية التثبيت؛

(ج) عرض منصف: ينبغي لفريق التثبيت أن يبيّن في التقرير، أنشطة التثبيت واستنتاجاته وخلاصاته بكل صدق ودقة؛

(د) السرية: ينبغي لفريق التثبيت ضمان سلامة المعلومات السرية التي حصل عليها أو المنبثقة عن أنشطة التثبيت وعدم الكشف عنها بطريقة غير سليمة.

تعريف التثبيت وإجراءاته

تعريف التثبيت

16. وفقا لفهرس مصطلحات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي المخصص للمصطلحات الإحصائية[1]، يصف "التثبيت" الأساليب والإجراءات المتبعة في تقييم بيانات المصادر بانتظام ومنها رصد البيانات والاستقصاء بالعينات والسجلات الإدارية- وعرض لكيفية رصد نتائج أعمال التقييم وتعميمها للاسترشاد بها في مسارات أخرى.

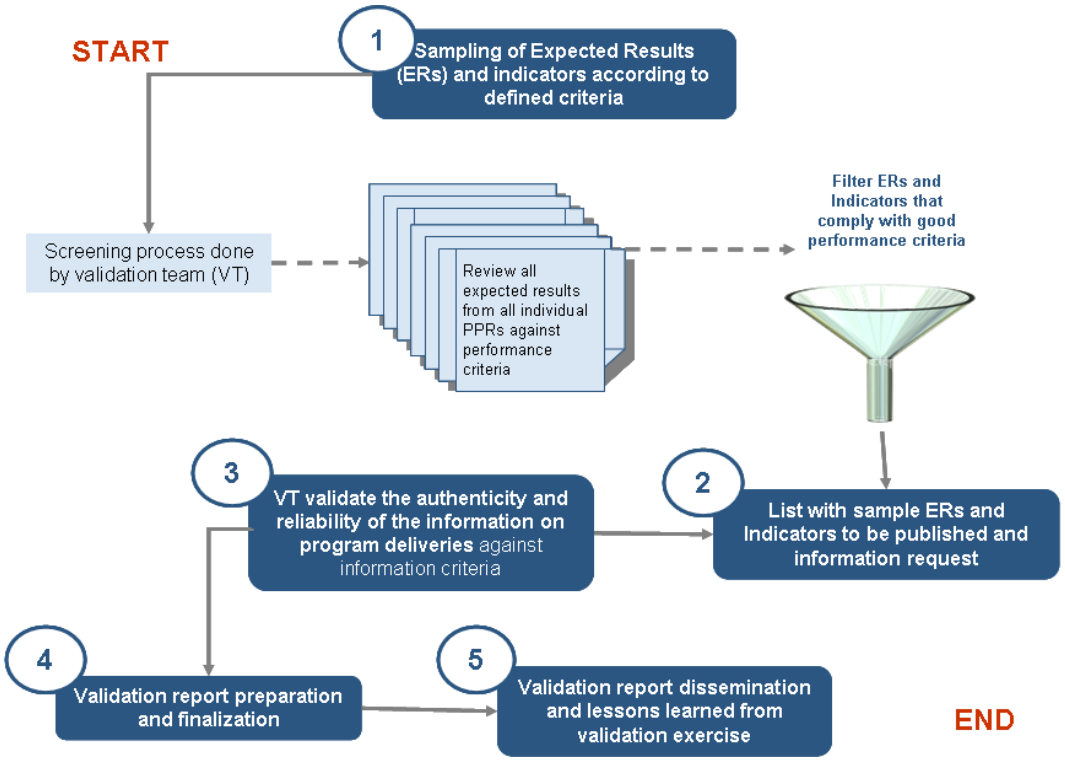
17. ويصف هذا الإجراء أيضا كيفية تثبيت النتائج المرحلية على أساس معلومات أخرى عند الاقتضاء وكيفية تقييم حالات التفاوت في البيانات المرحلية وكيفية التحقيق في حالات التفاوت وغيرها من المؤشرات والمشاكل المحتملة ضمن النتائج والاستنتاجات. وتندرج كافة عمليات مراقبة جودة المعلومات المراد نشرها أو التي سبق نشرها في إطار إجراءات التثبيت.

18. ويشمل التثبيت أيضا نتائج الدراسات وكيفية استخدامها لمد المسارات بالمعلومات. وفي هذا الإطار، يمكن التمييز بين بعدين:

(1) التثبيت قبل نشر تقارير أداء البرامج كل على حدة،

(2) والتثبيت بعد نشر تقارير أداء البرامج كل على حدة.

19. وعلى العموم، فإن عملية التثبيت المقترحة ستشمل الخطوات الخمس الموضحة في الرسم البياني أسفله:



[1] http://stats.oecd.org/glossary/

الخطوة الأولى: أخذ عينة من النتائج المرتقبة

20. سيعمل فريق التثبيت على تثبيت صحة المعلومات المتعلقة بإنجازات البرامج ودقتها. بيد أنه يشترط أخذ عينة للقيام بهذه العملية لمراعاة ضيق الوقت المتاح لإعداد تقرير التثبيت والكمية الكبيرة من المعلومات المستخدمة لإعداد التقرير. وتشمل العينة عددا من النتائج المرتقبة والمؤشرات المنتقاة من كل برنامج بغرض تقديم معلومات بشأن اتساق البيانات المستخدمة في إعداد التقارير ودقتها.

21. ولأغراض أخذ عينة، تخضع كافة النتائج المرتقبة لإجراءات التدقيق التي تنقسم إلى مرحلتين وهما:

إجراءات التدقيق الأول

22. يراجع فريق التثبيت كافة النتائج المرتقبة استنادا إلى معايير مكتب التدقيق الوطني للمملكة المتحدة الخاصة "بمقاييس الأداء الجيد"[2] وهي: الوجاهة، والإسناد، واحترام المواعيد، والدقة، والمقارنة وإمكانية التحقق. ويمكن الحصول على مزيد من التفاصيل حول المعايير الخاصة "بمقاييس الأداء الجيد" في المرفق الثاني من بحث المقاربة الحالي.

23. ولأغراض أخذ عينة، سيستخدم فريق التثبيت طريقة تقسيم العينات بحيث تُقسّم كافة النتائج المرتقبة إلى عدد من الفئات المتميزة. وهذه الفئات هي: (أ) النتائج المرتقبة التي تستوفي معايير الأداء الجيد بالكامل؛ (ب) والنتائج المرتقبة التي تستوفي معايير الأداء الجيد جزئيا؛ (ج) والنتائج المرتقبة التي لا تستوفي معايير الأداء الجيد. ويمكن وضع إطار لتلك الفئات وذلك بتقسيمها إلى مجموعات منفصلة.

24. وثمة سببين رئيسيين لاستخدام طريقة تقسيم العينات وهما: (أ) ضمان تمثيل نتائج مرتقبة معينة في برنامج ما تمثيلا مناسبا في العينة (ب) وتحسين الفعالية وذلك بزيادة التحكم في مضمون العينة. وبتقليص العينة المخصصة للتثبيت، تتمكن شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية من تقليص تكلفة عملية التثبيت بما في ذلك الوقت المخصص لإعداد التقارير.

25. وستُقيّم كافة النتائج المرتقبة استنادا إلى المعايير المحددة وستصنف في ثلاثة مجموعات وهي: (أ) النتائج المرتقبة التي تستوفي معايير الأداء الجيد بالكامل؛ (ب) والنتائج المرتقبة التي تستوفي معايير الأداء الجيد جزئيا؛ (ج) والنتائج المرتقبة التي لا تستوفي معايير الأداء الجيد ؛

26. ومن المعتزم استعراض كافة النتائج المرتقبة المحددة في وثيقة البرنامج والميزانية أثناء إجراءات التدقيق الأول بيد أنه لن يُستعرض في الجولة الثانية من التدقيق.إلا النتائج المرتقبة التي تستوفي المعايير بالكامل أو جزئيا.

إجراءات التدقيق الثاني

27. في إطار إجراءات التدقيق الثاني، تُنتقى عينة من الفئتين الأوليين وهما (أ) النتائج المرتقبة التي تستوفي معايير الأداء الجيد؛ (ب) والنتائج المرتقبة التي تستوفي معايير الأداء الجيد جزئيا.

28. وسينتقي فريق التثبيت ضمن كل برنامج نتيجة مرتقبة واحدة ومؤشرا واحدا يتميزان بكونهما سجلا **"أهم التغييرات".**

29. ومن خلال هذه العملية، سيحدد فريق التثبيت النتائج المرتقبة التي ستخضع لإجراءات التثبيت والمقصود بذلك أنه سيكون ثمة نتيجة مرتقبة واحدة من كل برنامج سيجري النظر فيها لأغراض التثبيت.

الخطوة الثانية: نشر العينة ومطلب المعلومات

30. ترسل القائمة النهائية للنتائج المرتقبة المعدة للتثبيت إلى كافة موظفي البرامج في وقت مبكر. وستُرفق قائمة عينة النتائج المرتقبة والمؤشرات بقائمة تحدد المعلومات المطلوبة لأغراض التثبيت. **وسيتعين على كافة البرامج إتاحة المعلومات المطلوبة إلى فريق التثبيت، في الوقت المناسب.**

[2] *Choosing the Right Fabric.* A Framework for Performance Information, Cabinet Office & HM Treasury, March 2001.

الخطوة الثالثة: تثبيت العينة

31. على إثر استكمال عملية أخذ العينة، يقوم فريق التثبيت بتثبيت صحة المعلومات المستخدمة في إعداد التقارير ودقتها استنادا إلى النتائج المرتقبة المنتقاة ومؤشراتها وذلك بقياس جودة المعلومات. وستستخدم لهذا الغرض المعايير التالية: الوجاهة، واحترام المواعيد، والدقة، والاتساق، والاستمرارية، والتحقق، والشفافية. ويرد تعريف لكل معيار من المعايير المذكورة أعلاه، في المرفق الأول.

32. ويتعين على فريق التثبيت أيضا تطبيق تقنيات معيارية في مجال التثبيت لتأكيد صحة المعلومات ويشمل ذلك جملة من الإجراءات، منها:

(أ) مراجعة الوثيقة:

"1" مراجعة البيانات والمعلومات لتأكيد صحة المعلومات المقدمة.

"2" والمقارنة بين المعلومات التي تتيحها وثائق البرامج والمعلومات الصادرة عن جهة مستقلة.

(ب) وإجراء مقابلات للمتابعة (في مكان العمل وعبر الهاتف أو البريد الإلكتروني) بطرح بعض الأسئلة الرئيسية (انظر أسفله) على موظفي البرامج:

"1" ينبغي أن تشمل المقابلات الجهات المعنية ذات الصلة والموظفين المسؤولين عن تخطيط البرامج وتنفيذها وغيرها من الجهات المعنية، عند الاقتضاء.

"2" والتأكد في حدود المعقول، من المعلومات التي يتيحها الموظفون المستجوبون وذلك بالتأكد من المصدر أو إجراء مقابلات أخرى لضمان عدم حذف أية أدلة مادية من عملية التقييم، قد تكون متاحة لدى الجهات المعنية.

(ج) والمقارنة مع برامج ذات خصائص مماثلة أو متشابهة، عند الضرورة؛

(د) ومراجعة صوابية المعادلات والحسابات التي تكتسي أهمية خاصة.

أمثلة عن الأسئلة الرئيسية الموجهة إلى موظفي البرامج

33. إن الأسئلة التي قد يطرحها فريق التثبيت على موظفي البرامج فيما يتعلق بأنظمة المعلومات هي كالتالي:

(أ) هل جرى النظر في جودة المعلومات (وجيهة ومقدمة في المواعيد ومتسقة، إلى غير ذلك..) المطلوبة لمتابعة التقدم المحرز مقارنة بالهدف؟

(ب) هل أن تعريفات مقاييس الأداء واضحة وميسرة للفهم؟

(ج) هل أُسندت المسؤوليات لضمان جودة البيانات؟

(د) هل جرى تقييم المخاطر التي تهدد جودة البيانات؟

(هـ) هل أُبلغ المستفيدون من المعلومات بمواطن الضعف التي قد تعتري البيانات الواردة في التقارير؟

الخطوة الرابعة: إعداد التقارير

34. من المعتزم أن يعد فريق التثبيت تقرير التثبيت الذي يصف الغرض من هذا الإجراء وطبيعته ونطاقه لتوفير أساس مناسب للخلاصات والتوصيات اللاحقة، إن وجدت. وينبغي أن تسمح هذه المقاربة لمن يطلع على التقارير بفهم العمل المنجز ومتابعة الروابط المنطقية القائمة بين الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات. وأما في الحالات التي لا يوفر فيها موظفو البرامج الوثائق الأصلية، فسيكون الفريق بحاجة إلى بحث مدى تأثير ذلك على التثبيت بهدف إعداد تقرير حول سلامة نظام المساءلة.

35. ومن المقرر أن يقدم تقرير التثبيت الخلاصات النهائية المتعلقة بالتزام البرنامج بشروط جودة المعلومات. ويجوز لتقرير التثبيت إثارة مسائل تحتاج إلى المعالجة في وقت لاحق.

36. ومن المقرر أن يقدم تقرير التثبيت نظرة عامة على أنشطة التثبيت التي نفذها الفريق بهدف الوصول إلى الخلاصات النهائية لهذا الإجراء. وعلاوة على ذلك، ستدرج النقاشات العامة الدائرة حول التفاصيل التي جمعها فريق التثبيت والخلاصات المتعلقة بشروط المشروع، في التقرير النهائي.

37. وسيقدم تقرير التثبيت المعلومات التالية على أقل تقدير، بشأن ما يلي:

(أ) موجزا حول إجراء التثبيت وخلاصاته؛

(ب) وفريق التثبيت؛

(ج) ومراقبة الجودة من الداخل؛

(د) وقائمة بالأشخاص الذين أجريت معهم مقابلة؛

(ه) وقائمة الوثائق المستعرضة؛

(و) وكافة الاستنتاجات والخلاصات فيما يتعلق بجودة البيانات.

الخطوة الخامسة: تعميم تقرير التثبيت والعبر المستخلصة

38. من المقرر إتاحة تقرير التثبيت إلى كافة الجهات المعنية بالمنظمة وتلخيص العبر المستخلصة من هذا الإجراء.

المرفق ألف: تعريف المعايير الخاصة بتثبيت المعلومات المتعلقة بإنجاز البرامج

1. من أجل تيسير إجراء التثبيت، سيطبق فريق التثبيت صيغة معدلة للوثيقة المعنونة "معايير الممارسات الجيدة بالنسبة إلى أنظمة البيانات" التي وضعها مكتب التدقيق الوطني للمملكة المتحدة[3]. وبالتالي، ينبغي أن تتحلى المعلومات المستخدمة في تقارير أداء كل برنامج بالصفات التالية:

(أ) أن تكون **مفيدة** لما تهدف المنظمة إلى إنجازه. وستضم عمليتا القيس وإعداد التقرير معلومات تغطي كافة الجوانب الهامة من الأداء الذي تعبر عنه النتائج المرتقبة والمؤشرات. ولا يجب أن تكون منهجية جمع البيانات والمعايير والافتراضات مضللة. ولا يجب إدراج البيانات والافتراضات التي ليس لها وقع على الرأي المنبثق عن التثبيت؛

(ب) **ومقدمة في المواعيد المناسبة** وذلك بإنتاج المعلومات بانتظام بالقدر الذي يسمح بمتابعة التقدم المحرز وبالسرعة المطلوبة لتظل المعلومات مفيدة.

(ج) **والدقة**- دقيقة بالقدر الكافي بالنسبة إلى مجالات استخدامها المحددة وقابلة للتغيير.ويتطلب مبدأ الدقة التخلي عن التحيز والحيرة، بحسب الإمكان. وفيما يتعلق بالتثبيت فإن الدقة ضرورية على مستويين.

- يتعلق المستوى الأول بدقة البيانات الكمية والمعلومات؛
- ويتعلق المستوى الثاني بدقة المعلومات غير الكمية؛

(د) **ومتسقة**- يجب أن تتناول المعلومات المؤشرات الرئيسية المماثلة التي تمكن من القيام بمقارنات معقولة. ولا يمنع مبدأ الاتساق من استخدام المزيد من الإجراءات أو المنهجيات الدقيقة كلما أصبحت متاحة. بيد أنه يجب توثيق أي تغيير في الإجراءات والمنهجيات وتبريره بكل شفافية. ويتحقق الاتساق بما يلي:

- تطبيق شروط المنهجية طوال فترات مختلفة؛
- وتطبيق التوجيهات والمعارف بطريقة مماثلة في البرامج والمشروعات ذات الخصائص المتشابهة مثل تطبيق المنهجية واستخدام التكنولوجيا والفترة الزمنية وأوجه الشبه بين الأقاليم؛
- وتطبيق الاختبارات والفرضيات على الخيارات المحتملة لأساس المقارنة؛
- وضمان تطبيق المبادئ المستخدمة لتكوين رأي خبير بطريقة متساوية، داخليا وخارجيا وفي كل وقت وفي إطار المشروعات والبرامج.

(هـ) **واستمرارية المعلومات** سواء مع الفترات المنقضية أو البرامج المشابهة في أماكن أخرى. وثمة عدد من الأسباب التي تفسر أهمية استمرارية المقياس. والسبب الأول هو أن تحقيق تحسن في أداء البرنامج قد ينطوي على تغيير هام وهيكلي من النمط الذي لا يُرجح أن ينجز في المدى القصير. فتغييرات من ذلك القبيل بحاجة إلى بعض الوقت لكي "تستقر" وتشرع في التأثير على النتائج. والسبب الثاني هو أن تغيير طريقة قياس أداء برنامج قد يقود إلى الالتباس وقلة التركيز في صفوف الموظفين والحيرة بشأن الأهداف التي يعملون من أجلها. والسبب الثالث هو أنه من المفيدامتلاك معلومات قابلة للمقارنة بهدف إصدار أحكام حول أداء المنظمة. فإذا ما غيرت البرامج ما تم قياسه فسيصبح من العسير إجراء مقارنة بين السنوات.

[3] انظر الحاشية رقم 2

(و) **والشفافية**، وهي الكشف عن المعلومات لتمكين المنتفعين المستهدفين من الفهم واتخاذ قرارات في إطار سرية معقولة. وتتعلق الشفافية بالدرجة التي يُنظر بها إلى المعلومات كونها مبلغة بطريقة مفتوحة، وواضحة، وواقعية، ومحايدة، ومنطقية، استنادا إلى الوثائق. وينبغي تدوين المعلومات وتجميعها وتحليلها بشكل يمكن المراجعين الداخليين والمنتفعين الخارجيين المحددين من تأكيد مصداقيتها. ويتطلب تحقيق الشفافية جملة من الأمور، منها:

- بيان كافة الافتراضات وتوثيقها بوضوح وصراحة؛
- وإسناد الوثائق المرجعية بوضوح؛
- بيان كافة الحسابات والمناهج وكافة المعلومات المستخدمة؛
- وتحديد كافة التغييرات التي تطرأ على الوثائق بوضوح؛
- وجمع المعلومات وتوثيقها بطريقة تمكن من إجراء تثبيت مستقل؛
- وتوثيق الشرح أو التبرير (اختيار الإجراءات والمناهج والأطر ومصادر المعلومات والعوامل الرئيسية ومعايير أخذ العينات، على سبيل المثال)
- وتوثيق مبررات اختيار المعايير.
- وتوثيق الافتراضات والمراجع والمناهج على نحو تتمكن بفضله جهة أخرى من إعادة إنتاج المعلومات المبلغ عنها؛
- وتوثيق أية عوامل خارج المشروع قد تؤثر على قرارات المستخدمين المحددين.

(ز) **ويمكن التأكد من صحتها** بوثائق واضحة تدعمها حتى يتم تثبيت الإجراءات التي ينبق عنها المقياس.

2. ومن شأن تقييم جودة المعلومات تمكين المنظمة من إصدار تقارير أداء البرنامج تتصف بالوضوح والشفافية والشمول.

المرفق باء: معايير خاصة بمقاييس الأداء الفردي

معايير خاصة بمقاييس الأداء الفردي:

ينبغي لمقياس الأداء أن يتحلى بالصفات التالية:

(أ) **مفيدا** لما تهدف المنظمة إلى تحقيقه؛

(ب) **وقابلا للإسناد**- يجب أن يكون النشاط الذي خضع للقياس قابلا للتأثر بأفعال يمكن نسبتها إلى المنظمة ويجب أن تحدد المسؤوليات بوضوح؛

(ج) **ومحددا بشكل جيد** – بتعريف واضح وغير ملتبس على نحو يمكن من جمع البيانات بطريقة متسقة ومن فهم المقياس واستخدامه بسهولة ؛

(د) **ومقدما في المواعيد المناسبة**، وذلك بإنتاج البيانات بانتظام بالقدر الذي يمكن من متابعة التقدم المحرز وبالسرعة المناسبة التي تضمن استمرار فائدة البيانات.

(هـ) **ويمكن الاعتماد عليه** – أن يكون دقيقا بما يكفي للانتفاع به وقابلا للتغيير؛

(و) **وقابلا للمقارنة** سواء مع الفترات الماضية أو برامج مماثلة في أماكن أخرى؛

(ز) **ويمكن التأكد من صحته** بواسطة وثائق تدعمه حتى يتم تثبيت الإجراءات التي ينبثق عنها المقياس.

[يلي ذلك الملحق الثاني]

World Intellectual Property Organization
Internal Memorandum

Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
Mémorandum Interne

الشروط

تثبيت تقرير أداء البرنامج 2008-2009

نوع الإجراء:	التثبيت
البلدان:	لا ينطبق
فترة التثبيت:	2009-2008
مديرة التقييم:	جوليا فلوريس كافيتان
القسم:	قسم التقييم
الشعبة:	التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية
فريق التثبيت:	مارتن بيرس
تاريخ بدء التثبيت	8 مارس 2010
تاريخ بدء التثبيت:	15 مايو 2010

(أ) معلومات أساسية

1. تقيّم الويبو كل سنة أداءها السنوي استنادا إلى إطار أداء معتمد. ولهذا الغرض تستخدم المنظمة المعلومات الكاملة والفعلية المتعلقة بالأداء (بدلا من المعلومات المتوقعة) بالنسبة إلى كافة مقاييس الأداء لديها تقريبا.

2. ولجودة المعلومات أهمية حاسمة إذا ما أريد لمقاييس الأداء أن تستخدم بفعالية لتحسين تأدية الخدمات والمساءلة. ومن شأن هذه المعلومات أن تساعد المنظمة على: (أ) ترتيب العمل على أساس الأولويات؛ (ب) وتبليغ جدير بالثقة عن إنجازاتها؛ (ج) وتقييم حاجة الويبو إلى مراجعة سياساتها وبرامجها من عدمه.

3. وضمن مقاربة الإدارة المعتمدة القائمة على النتائج، فإن أحد أهداف المنظمة هو توفير معلومات موثوقة وآنية ودقيقة حتى تتمكن من متابعة الأداء وتحديد ما تحتاجه من تدابير استدراكية لتحقيق النتائج المرتقبة وتقديم تقرير واضح بشأن الأداء إلى الجهات المعنية. وبناء على ذلك، أدرجت مقاربة التثبيت في كافة تقارير أداء البرنامج في المنظمة في سنة 2008 بهدف ضمان استيفاء المعلومات الواردة في تلك التقارير بعض معايير الجودة ولتقييم.صحة المعلومات المستخدمة في تقرير أداء البرنامج ودقتها.

4. ومنذ إدراج مقاربة التثبيت لأول مرة في المنظمة في سنة 2008 ، كان هذا الإجراء عبارة عن تجربة فحسب وركز كثيرا على التعلم بدلا عن المساءلة. وقد اتخذ قسم التقييم هذه المقاربة بهدف تمكين موظفي البرامج من فرصة لفهم مقاربة التثبيت وبناء فهم مشترك في صفوفهم.

5. وأعد قسم التقييم التابع لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بحث المقاربة الحالي في سنة 2008 ومن شأن البحث توجيه الخبير الخارجي ومد موظفي البرامج بالمعلومات.

(ب) أهداف التثبيت

6. يهدف تثبيت تقرير أداء البرنامج 2008-2009 إلى إجراء تقييم متعمق ومستقل بواسطة خبير خارجي لمدى صحة المعلومات المتعلقة بالتقدم المحرز في إنجاز البرامج ودقتها وذلك لتعزيز مبدأ المساءلة في المنظمة وزيادة ثقة الجهات المعنية.

7. وسيساعد الخبير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية على تقييم فيما إذا كانت المعلومات المستخدمة في تقارير أداء كل برنامج على حدة تستوفي كافة المعايير المحددة والمنطبقة. وفي نهاية المطاف، ستقود عملية التثبيت الخبير إلى استنتاج فيما إذا كانت المعلومات المستخدمة لإعداد التقارير استنادا إلى النتائج المحددة، تستوفي معايير التثبيت المقررة.

8. وسيشمل هذا التقييم الذي يضطلع به الخبير، جملة من الأمور، منها:

(أ) تقييم الدلائل التي تؤيد المساهمة بالمقارنة مع بعض مؤشرات الأداء الرئيسية والنتائج المرتقبة وأخيرا الهدف الاستراتيجي ذي الصلة (الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة)؛

(ب) وضمان تطبيق إطار الأداء المعتمد (الوثيقة WO/PBC/13/4)؛

(ج) وتقييم المعلومات المتعلقة بتنفيذ البرامج وذلك بتطبيق المعايير المذكورة أعلاه. ويرد مزيد من التفاصيل حول معايير التثبيت في المرفق الأول من البحث المتعلق بالتثبيت.

(ج) المجال

9. لأغراض عملية التثبيت، سيجري انتقاء نتيجة مرتقبة فحسب لكل برنامج، من أجل تثبيتها. ويرد مزيد من التفاصيل حول عملية انتقاء العينات تحت عنوان الخطوة الثانية في الصفحة 7 من بحث المقاربة الحالي. وسيمثل حجم العينة 10 في المائة من كافة النتائج المرتقبة. وسيعمل الخبير على تثبيت صحة المعلومات المتعلقة بإنجازات البرامج ودقتها. وتختلف المعلومات التي سيطلبها الخبير الخارجي

من برنامج إلى آخر وستعتمد على ما ورد في التقارير. وتشمل المعلومات التي قد تطلب، الأمثلة التالية: بيانات الرصد، وبيانات إحصائية، وبحوث حلقات العمل، وتقارير البعثات، ومجلات، ودراسات، ومذكرات تفاهم وسجلات وغيرها من الوثائق.

10. وقد طُلب من مديري البرامج تدوين كل المعلومات الجاري استخدامها لإعداد تقرير عن أداء برامجهم.

11. ولأغراض التثبيت،وبناء على الطلب، سيحتاج مديرو البرامج إلى توفير كافة المعلومات ذات الصلة والمستخدمة لأغراض إعداد التقارير بوصفها جزءا من تقرير أداء البرنامج. ويجوز للخبير الخارجي طلب إيضاحات بالإضافة إلى تثبيت وثائق خاصة.

12. وينبغي تقديم الوثائق الأصلية إلى الخبير الخارجي لتيسير عملية التثبيت، شرط مراعاة السرية. وعند الاقتضاء، يمكن طلب نسخ عن الوثائق الأصلية.

13. ويجب الإشارة إلى أن عملية التثبيت لن تقيّم إلا جودة المعلومات التي يقوم عليها إطار الأداء المستخدم لإعداد تقارير ترفع إلى الدول الأعضاء. ولن يثبت الخبير الخارجي جودة النتائج المرتقبة والمؤشرات ولن يقدم استنتاجات بشأن صحة كافة النتائج المرتقبة بل إنه سيثبت عينة تمثل كافة النتائج المرتقبة.

(د) الجمهور

14. إن إجراء التثبيت مخصص أساسا لكبار مديري الويبو ودولها الأعضاء ولكن هذا الإجراء سيمد موظفي المنظمة بالمعلومات. وقد جاءت عملية التثبيت نتيجة طلبات تقدمت بها الدول الأعضاء إلى لجنة الميزانية والبرنامج والجمعية العامة وقُصد بها تعزيز مستويات المساءلة في المنظمة.

15. ومن المقرر إتاحة النتائج النهائية للتقرير إلى كافة الجهات المعنية بالمنظمة. وسيعرض التقرير أيضا على لجنة التدقيق ولجنة البرنامج والميزانية وجمعيات الدول الأعضاء.

(هـ) الوثائق الأساسية

16. من المقرر إتاحة الوثائق التالية إلى الخبير:

- وثيقة البرنامج والميزانية المعدلة 2008-2009؛
- وتقارير أداء كل برنامج للفترة 2008-2009؛
- وتقرير أداء البرنامج لسنة 2008؛
- والبحث الخاص بمقاربة التثبيت؛
- وتثبيت تقرير أداء البرنامج لسنة 2008؛
- وقائمة بالتوصيات المنبثقة عن تقرير التثبيت الأخير.

17. وعلاوة على الوثائق المذكورة أعلاه، ينبغي لمديري البرامج إتاحة كافة المعلومات الضرورية التي قد يحتاجها الخبير بهدف الاضطلاع بعملية التثبيت.

(و) المساءلة والمسؤوليات

18. سيتواصل الخبير مع المقيمة الرئيسية ويمدها بالتقارير والتي بدورها ستوجهه داخل المنظمة.

19. وتقع مسؤولية مد الخبير الخارجي بكل ما يحتاجه من دعم ووثائق على المقيّمة الرئيسية من أجل تمكينه من الاضطلاع بهذه المهمة.

20. وعلى الخبير الخارجي أن ينجز أكبر جزء من عمله في مقر الويبو بجنيف وهو مسؤول عن إنجاز الأهداف والأعمال المذكورة أعلاه بالتعاون مع المقيمة الرئيسية للويبو ضمن الفترة المتفق عليها.

(ز) إجراءات التثبيت

21. بشكل عام، تشمل عملية التثبيت المقترحة الخطوات الخمس التالية:

الخطوة الأولى: أخذ عينة من النتائج المرتقبة؛

الخطوة الثانية: نشر العينة والطلب الخاص بالمعلومات؛

الخطوة الثالثة: تثبيت العينة؛

الخطوة الرابعة: إعداد التقرير؛

الخطوة الخامسة: تعميم تقرير التثبيت والعبر المستخلصة.

(ح) مهمة الخبير الخارجي:

22. من المقرر أن يضطلع الخبير الخارجي بالأعمال التالية:

(أ) الموافقة على مقاربة أخذ العينات؛

(ب) والاضطلاع بتثبيت المعلومات وتحديد الاستنتاجات والخلاصات وتقديم توصيات من أجل إدخال تحسينات، حيثما كان ذلك ضروريا. وسيقوم الخبير الخارجي بما يلي:

"1" تثبيت دقة المعلومات المستخدمة لإعداد التقارير وصحتها استنادا إلى النتائج المرتقبة والمؤشرات؛

"2" وإجراء مقابلات مع موظفي البرامج بهدف المتابعة؛

"3" ومقارنة المعلومات في إطار البرامج ذات الخصائص المشابهة أو المماثلة؛

"4" وتثبيت صحة المعادلات والحسابات التي تكتسي أهمية خاصة.

(ج) وتيسير مهمة التثبيت؛

(د) وإعداد تقرير التثبيت بالتعاون مع المقيّمة الرئيسية.

(ط) الإنجازات

23. إعداد مشروع تقرير التثبيت وتقرير التثبيت النهائي بالتعاون مع المقيّمة الرئيسية. وينبغي للتقرير أن يقدم تحليلا لكل برنامج عن دقة المعلومات وصحتها.

الإطار الزمني

24. من المعتزم بدء التثبيت في 8 مارس 2010 واستكماله في 15 مايو 2010.

(ي) الترتيبات الإدارية

25. ستضطلع السيدة جوليا فلوريس (المقيمة الرئسية بالشعبة) بإدارة عملية التثبيت تحت إشراف مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية.

26. وستوفر الشعبة مكتبا مؤقتا للخبير المتعاقد معه.

[يلي ذلك الملحق الثالث]

قائمة اجتماعات التثبيت - 2010

التاريخ	المشاركون	البرنامج/الشعبة (رقم البرنامج)
	الاجتماعات التمهيدية	
08.03	جوليا فلوريس	شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية
09.03	نيكولاس ترين	شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية
10.03	جو برادلي	قسم إدارة البرنامج والأداء
15.03	جيمس بولاي	نائب المدير العام لشؤون البراءات
	جيوفري أنياما	نائب المدير العام لشؤون التنمية
17.03	يوشيوكي تاكاجي	مساعد المدير العام لشؤون البنية التحتية العالمية
	آمبي سوندارام شيترا نارايانسوامي	مساعد المدير العام لقطاع الشؤون العامة والإدارة
	تريفور كلارك	مساعد المدير العام لشؤون حق المؤلف والحقوق المجاورة
18.03	**عرض تمهيدي**	
29.03	كارستن فينك	اجتماع تمهيدي (16)
	اجتماعات التثبيت	
30.03	ماركوس هوبرغر	العلامات والرسوم والنماذج الصناعية والبيانات الجغرافية (2)
30.03	كارستن فينك برونو لوفوفر	الدراسات الاقتصادية والإحصائيات والتحليل (16)
31.03	ريتشارد أوينس	حق المؤلف والحقوق المجاورة (3)
01.04	جانيس كوك روبينس	إدارة الشؤون المالية والميزانية والبرنامج (22)
09.04	إرفان بالوش إيستبان بوروني بول ريجيس	تنسيق تنفيذ جدول أعمال التنمية (8)
09.04	كريستوف مازينك	ركن البراءات وخدمات البراءات المجاورة (14)
12.04	سارة نيرود	تحديث مكاتب الملكية الفكرية(15)
12.04 (19.04)	نيك ترين تونكاي أفندي أوغلو	شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية (26)
13.04	أنطونيوس فاراسوبولوس	التصنيفات الدولية ومعايير الويبو بشأن الملكية الصناعية (12 و13)
13.04	ماثيو براين	نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات (5)
14.04	هانغ جاوو	أكاديمية الويبو (11)
14.04	مارتن بيتي	إدارة الموارد البشرية (23)
15.04	إيزابيل بوتيون	البناء الجديد (29)
20.04	فيليب باشتولد	البراءات وتشجيع الابتكار ونقل التكنولوجيا (1)
20.04	سمر شمعون كاتي جويل	الاتصالات (19)
21.04	واي لاي غابور كاريتكا يوهان موريسان	تكنولوجيا المعلومات (25)

22.04	روينا باغيو	البلدان الأفريقية والعربية وبلدان آسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية والكاريبي والبلدان الأقل نموا (9)
22.04	يان فان هيكي درو دونوفان	الأمن (28)
23.04	واند واندلاند	المعارف التقليدية وأشكال التعبير الثقافي التقليدي والموارد الوراثية (4)
23.04	إيريك ويلبارز براين بكهام فرانسيسكو ريوس	التحكيم والوساطة وأسماء الحقول (7)
26.04	لويز فان غرونان فوانيا	إذكاء الاحترام للملكية الفكرية (17)
27.04	نونو بريس دو كارفالهو	الملكية الفكرية والتحديات العالمية (18)
28.04	كارلوس مازال	المكاتب والعلاقات الخارجية (20)
28.04	كارلوتا غرافينيا جانيس دريسكول دوناير نيكولاي خليشتوف	خدمات المؤتمرات واللغات (27)
29.04	كولين بوفام جيورجيو فراترنالي	خدمات الدعم الإداري (24)
29.04	خوان أنطونيو توليدو	أنظمة مدريد ولاهاي ولشبونة (6)
30.04	كريستين هوبلين	الإدارة التنفيذية (21)
30.04	إيليا غريبكوف	التعاون مع بعض البلدان في أوروبا وآسيا (10)
الاجتماعات اللاحقة للتثبيت		
05.05	مايا باشنار	قسم إدارة البرنامج والأداء
	آمبي سوندارام شيترا نارايانسوامي	مساعد المدير العام لقطاع الشؤون العامة والإدارة
07.05	**عرض حول الاستنتاجات المؤقتة**	

[يلي ذلك الملحق الرابع]

ملخص النتائج في شكل جداول

التقدير:

تستوفي المعايير بما يكفي

تستوفي المعايير جزئياً

البرنامج 1 *النتيجة المرتقبة: 2*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
أ.	الوجاهة/القيمة		في حين تحدد معايير الأداء عدداً من الإحصاءات الوجيهة التي تؤثر على النتيجة المرتقبة، لم تُعدّ النظم بعد لرصد وقياس حالات "الرد" و"القبول" و"الوعي"، كما تقتضي ذلك مؤشرات الأداء. وتُبذل الجهود لسد هذه الفجوات بتصميم آليات للرصد، على الرغم من أنها لا تؤثر على الأرجح على رفع التقارير عن وثيقة البرنامج والميزانية الحالية التي أوردت مؤشرات جديدة على أية حال.
ب.	الكفاية/الشمول		إن المعلومات المقدمة شاملة بقدر الإمكان نظراً للافتقار إلى نظم دعم متاحة لجمع البيانات.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		نظراً للأسباب المذكورة في الفقرة (أ) أعلاه، لا يمكن الاطلاع على القدر الكافي من المعلومات المطلوبة لدعم مؤشرات الأداء، في ظل غياب آليات تسمح بالرد بانتظام. ونوقشت الخيارات المختلفة للتصدي لتحديات رصد التقدم المحرز في مجال من المتوقع أن تتأثر فيه المواقف والسلوكيات، على أن تسترشد بهذه الخيارات المقاربات التي سيتبعها البرنامج في السنتين المقبلتين.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		يمكن استخدام بعض البيانات المقدمة لإجراء مقارنة بالتقدم في فترات السنتين الماضية والمقبلة. وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن تقييم مدى زيادة الوعي لدى المنتفعين بالخدمات في ظل غياب الأسس المرجعية. وبإدراج مجموعة جديدة من المؤشرات في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية، سيكون الاتساق في رفع التقارير محدوداً في هاتين السنتين على الأقل.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		أعطيت الأولوية للنقاشات الدائرة بشأن أوجه القصور في المقاييس الراهنة وطائفة الخيارات المتاحة، الأمر الذي أدى إلى تخصيص زمن أقل للتحقق من دقة البيانات المقدمة. ومع ذلك، يمكن التحقق من البيانات المقدمة بسهولة. ونظراً لأن بيانات الأداء ليست وجيهة مباشرة بالنسبة إلى مؤشرات الأداء وأن التقييم الذاتي أجري أساساً للإنجاز الجزئي، فلا توجد أسباب للتساؤل عن دقة الأرقام المقدمة.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ترفع تقارير عن الأنشطة بانتظام إلى نائب المدير العام.
ز.	الوضوح/الشفافية		تستوفي المعلومات المقدمة هذين المعيارين، بعد إدراج تفاصيل عن العديد من الأنشطة ذات الصلة.
ح.	دقة نظام إشارات السير		نظراً لطبيعة مؤشرات الأداء المحيرة، وصعوبة القيام بأي تقييم واقعي لها، فإن التقييم العام للإنجاز الجزئي (أي "البرتقالي") مقبول وعملي.

البرنامج 2 *النتيجة المرتقبة: 3*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
أ.	الوجاهة/القيمة		تتعلق بيانات الأداء بوضوح بمؤشرات الأداء والنتيجة المرتقبة، وهي تمثل قيمة حقيقية في تحديد التقدم والنجاح المحرزين
ب.	الكفاية/الشمول		إن بيانات الأداء وجيهة ومقتضبة ويمكن التحقق منها بسهولة
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		بيانات الأداء معروفة، وفي الملك العام
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		لا يلزم تقديم بيانات الأداء بانتظام – حالات التصديق معروفة جيداً وتقدم التقارير بشأنها "عند الاقتضاء"
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		متسقة مع اختيار مؤشرات الأداء لفترة السنتين الراهنة
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		دققت مع البيانات الموجودة على موقع الويبو الإليكتروني، وتم التحقق منها باستقلال على موقع إليكتروني منفصل

ز.	الوضوح/الشفافية		يجري الرصد والتحليل على مستوى البرنامج؛ ويجري تقديم التقارير عند الاقتضاء، وليس بانتظام
	معايير بيانات الأداء		***التعليقات/القصور في البيانات***
ح.	دقة نظام إشارات السير		نعم، البيانات بسيطة ومركزة وواضحة
ط.	الوجاهة/القيمة		تم تجاوز الهدف المنشود بما يبلغ 16 تصديقاً (الهدف: 10 حالات تصديق على الأقل)

البرنامج 3 *النتيجة المرتقبة: 3*

	معايير بيانات الأداء		***التعليقات/القصور في البيانات***
ي.	الوجاهة/القيمة		تتعلق بيانات الأداء بوضوح بمؤشرات الأداء والنتيجة المرتقبة، وهي تمثل قيمة حقيقية في تحديد التقدم والنجاح المحرزين
ك.	الكفاية/الشمول		إن بيانات الأداء وجيهة ومقتضبة ويمكن التحقق منها بسهولة
ل.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		بيانات الأداء معروفة وفي الملك العام
م.	الاتساق/إمكانية المقارنة		لا يلزم تقديم بيانات الأداء بانتظام – حالات التصديق معروفة جيداً وتقدم التقارير بشأنها "عند الاقتضاء"
ن.	الدقة/إمكانية التحقق		متسقة مع اختيار مؤشرات الأداء لفترة السنتين الراهنة
س.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		دققت مع البيانات الموجودة على موقع الويبو الإليكتروني، وتم التحقق منها باستقلال على موقع إليكتروني منفصل
ع.	الوضوح/الشفافية		يجري الرصد والتحليل على مستوى البرنامج؛ ويجري تقديم التقارير عند الاقتضاء، وليس بانتظام
ف.	دقة نظام إشارات السير		نعم، البيانات بسيطة ومركزة وواضحة
ص.	الوجاهة/القيمة		تم تجاوز الهدف المنشود بما يبلغ 16 تصديقاً (الهدف: 10 حالات تصديق على الأقل)

البرنامج 4 *النتيجة المرتقبة: 2*

	معايير بيانات الأداء		***التعليقات/القصور في البيانات***
	الوجاهة/القيمة		توفر بيانات الأداء المقدمة الأدلة على صلتها المباشرة بشروط مؤشرات الأداء وهي متصلة بالنتيجة العامة المرتقبة، وبتحديد "عمليات" جديدة على وجه الخصوص، وبالتالي تقدم الأدلة على زيادة التعاون والتنسيق. ويعزز إدراج كلمة "طلبت" في بيانات الأداء الخاصة بمؤشر الأداء الأول، قيمة المقياس، بما أن المنظمات الشريكة لا تبدي "الإقرار" بمثل هذه السهولة. انظر كذلك الفقرة (ز) أدناه.
	الكفاية/الشمول		إن البيانات المقدمة "مناسبة للغرض" نظراً لأنها تدعم مؤشرات الأداء مباشرة وبالقدر الكافي. وإن أبقي على هذه النتيجة المرتقبة في المستقبل، فينبغي أن يساعد إدراج الأسس المرجعية، كما هو ضروري في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية، على توضيح ما يلزم من زيادة في التعاون والتنسيق.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		تسجل المعلومات الخاصة بالأنشطة التي يضطلع بها البرنامج في جدول للأنشطة يوفر سبلاً يسهل الاطلاع عليها لرصد التقدم المحرز فيما يتعلق بالنتائج والمؤشرات.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		رُحلت مؤشرات الأداء أساساً إلى وثيقة البرنامج والميزانية الحالية، ونقحت أهدافها المرحلية، ووفقاً للتعليقات الواردة على تعريف "العمليات" في الفقرة (ز) أدناه، يحتمل إجراء مقارنات بين الفترات الزمنية.
	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن تدقيق المعلومات الواردة في عمود بيانات الأداء بسهولة مع المدخلات الواردة في سجل الأنشطة التي تشمل تفاصيل عن الموظفين المشاركين ورموز الميزانية ومكان انعقاد الاجتماعات وتواريخها والنتيجة المرتقبة ذات الصلة وعما إذا كانت أقل البلدان نمواً مشتركة.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ترفع التقارير "عند الاقتضاء" شأنها في ذلك شأن التقارير المرفوعة في أغلب البرامج الأخرى. وعقب تجديد الولاية الصادر عن الدول الأعضاء في أكتوبر 2009، تتعلق أولوية رفع التقارير الرئيسية لهذا البرنامج بالنتيجة المرتقبة الأولى وليست النتيجتين المرتقبتين التاليتين.
	الوضوح/الشفافية		يمكن تعزيز تقديم المعلومات بشأن هذه النتيجة المرتقبة عن طريق تحديد الأسس المرجعية، وهي بوضوح "التعاون والتنسيق"، ولا سيما المقارنة بمؤشر الأداء الثاني الذي لا يشمل شرط طبع منشورات أو القيام بأنشطة "جديدة". ونظراً للأرقام المستهدفة في مؤشرات الأداء، قد يكون من المفيد أن تصبح بيانات الأداء أكثر تحديداً للعدد الفعلي

			للعمليات التي أقر فيها بمسألتي "الدعم والمساهمة" أو طلبا فيها، وذلك للكشف عن المدى الحقيقي لما أحرز من تقدم ونجاح أثناء فترة السنتين. وأخيراً، من شأن توضيح معنى وأهمية استخدام "العمليات" كمقياس للأداء والإنجاز، أن يساعد القارئ على التفرقة بين قيمة ما يقدم من دعم ومساهمات لهذه الأحداث في مقابل ما يقدم للعديد من الأحداث الأخرى الواردة في سجل الأنشطة.
	دقة نظام إشارات السير		نظراً للأرقام والشروط المستهدفة الخاصة جداً في مؤشرات الأداء ونظراً للأدلة المقدمة، هناك ما يبرر إجراء تقييم للإنجاز الكامل.

رد البرنامج:

يمكن وضع النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء مستقبلاً في أطر أوضح لتراعي تعليقات الجهة المكلفة بالقيام بالتثبت. ومع ذلك، فإن تقديم بيانات الأداء شفاف تماماً. وتشير كلمة "عمليات" عموماً إلى مجموعة متنوعة من الأنشطة تضطلع بها المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى وترمي إلى تطوير السياسات و/أو سن القواعد و/أو تقديم المساعدة التقنية وتعزيز القدرات. وترفع تقارير بشأن هذه الأنشطة في بيانات الأداء المتعلقة بهذه النتيجة المرتقبة. وقد تستخدم كلمة أخرى في المستقبل.

البرنامج 5 *النتيجة المرتقبة: 7*

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
	الوجاهة/القيمة		تشير التقارير المرفوعة إلى أن النتيجة المرتقبة ومؤشرات الأداء "مناسبة للغرض"، وإن كانت فائدتها وقيمتها محدودتين في إحراز تقدم ونجاح هادفين من جانب الشعبة القانونية لمعاهدة التعاون بشأن البراءات. وفي ظل غياب الأهداف المرحلية والأسس المرجعية التي تتعلق بمؤشر الأداء الأول، أعدت بيانات الأداء لتبلغ حجم الأنشطة المضطلع بها، لا لتجري نوع المقارنات المذكور في المجموعة الثانية من بيانات الأداء.
	الكفاية/الشمول		المعلومات المقدمة كافية لتستوفي شروط مؤشرات الأداء. وفيما يتعلق بالنتيجة المرتقبة، ينعكس "التعزيز" بكل بساطة في كمية الأنشطة والمشتركين.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		أعدت قوائم شاملة للأنشطة والمشتركين لتدعم بيانات الأداء. ولا تُطلب المعلومات عموماً لأغراض الرصد الداخلي، ويمكن الاطلاع على هذه المعلومات والإبلاغ عنها بسهولة على أية حال.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		لا يمكن مقارنة بيانات الأداء الحالية ببيانات السنوات السابقة، ولا يمكن مقارنة جزء كبير منها بالمقاييس المدرجة في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية والتي تركز على أنشطة أكثر تحديداً.
	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق من الأرقام بسهولة من خلال أدلة الدعم المقدمة.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		كما ذكر آنفاً، تجمع بيانات الأداء وترفع التقارير بشأنها أساساً لإعداد تقرير أداء البرنامج "عند الاقتضاء". وتقدم المعلومات الأخرى التي تعد أفيد لأغراض الرصد المنتظم بشكل أكثر انتظاماً.
	الوضوح/الشفافية		يتناسب وضوح وشفافية رفع التقارير مع شروط مؤشرات الأداء المباشرة. ويتجاوز قدر المعلومات المشمولة قدر المعلومات المطلوبة بدقة لدعم هذه المؤشرات، غير أن هذه التفاصيل تدرج على أساس فائدتها للدول الأعضاء.
	دقة نظام إشارات السير		إذا كان من الأيسر تبرير تسجيل المؤشر "المنجز بالكامل" بالنسبة إلى مؤشر الأداء الثاني، وإن عاد ذلك فقط إلى مدى الزيادة المسجلة في عدد المشتركين في الفترة 2008 - 2009، فمن الأصعب إجراء تقييم للإنجاز الخاص بمؤشر الأداء الأول نظراً لأن هذا المؤشر ليس مناسباً لرفع التقارير عن التقدم والنجاح الهادفين المحرزين.

البرنامج 6 *النتيجة المرتقبة: 4*

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
	الوجاهة/القيمة		على الرغم من الإقرار بوجود محاسن في مؤشرات الأداء المختارة والموروثة، فقد أثرت بعض القصور على التحسينات المدخلة على وثيقة البرنامج والميزانية الحالية، وهذه القصور هي: أولاً، وجود شيء من عدم الدقة في اختيار المصطلحات في مؤشرات الأداء، ومنها "يبقى في حد أدنى" و"بسيطة"، مما يجعل قياسها أمراً صعباً؛ وثانياً، على الرغم من أن غاية مؤشر الأداء الرابع واضحة ومقنعة، لم تكن النظم المعدة لقياس الأداء عن كثب كافية لتتيح الاستعانة بمؤشر الأداء استعانة كاملة.

	الكفاية/الشمول		وسع نطاق بيانات الأداء لتقدم توضيحاً أكمل لأسباب عدم بلوغ الإنجاز الكامل، على الرغم من إحراز تقدم كبير في هذا الصدد. وتعد المعلومات اللازمة لدعم مؤشر الأداء الثالث مقتضبة ومباشرة.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		البيانات اللازمة لدعم المؤشرين الأولين ليست متاحة بعد. والبيانات اللازمة لدعم المؤشر الرابع ليست متاحة كذلك نظراً لغياب النظم الداعمة وتصنيف معاني عبارة "بسيط".
	الاتساق/إمكانية المقارنة		إن كانت المؤشرات تغيرت في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية، وأصبحت ترمي إلى أن تتحسن في فترة السنتين المقبلة، فستستمر البيانات الأساسية اللازمة لمؤشرين أو ثلاثة من المؤشرات الأربعة في أن تكون وجيهة ومقدمة باتساق وسهلة القياس.
	الدقة/إمكانية التحقق		على الرغم من أن إمكانية التحقق من مؤشر الأداء الرابع تطرح مشاكل للأسباب المذكورة آنفاً، فإن بيانات الأداء دقيقة وينبغي ألا تطرح إمكانية التحقق مشاكل عندما تكون النظم معدة وعاملة.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		لا حاجة لرفع التقارير بانتظام أو لأغراض الرصد الداخلي، وإن بدا رفع التقارير في تحسن، وخاصة فيما يتعلق بمؤشري الأداء الثاني والرابع.
	الوضوح/الشفافية		***لم يرفع تقرير نهائي عن أداء البرنامج يشمل تغييرات في بيانين من بيانات الأداء***
	دقة نظام إشارات السير		يمكن تبرير تقييم الإنجاز الكامل بسهولة بالنسبة إلى مؤشر الأداء الثالث، وتقييم الإنجاز الجزئي بالنسبة إلى مؤشري الأداء الأول والثاني نظراً لأهمية التطورات الواقعة على الرغم من التأخير المسجل. ويطرح تقييم الإنجاز الكامل بالنسبة إلى مؤشر الأداء الرابع مشكلة في ظل غياب نظم تقدم الأدلة وغموض مصطلح "بسيط".

البرنامج 7 *النتيجة المرتقبة: 2*

	معايير بيانات الأداء		***التعليقات/القصور في البيانات***
	الوجاهة/القيمة		يتميز مؤشرا الأداء المختاران للنتيجة المعينة بمقاربتيهما المتناقضتين لقياس "الحماية الفعلية للملكية الفكرية": المقاربة الأولى هي عبارة عن مقياس خاص جداً قابل للحساب ويبين الأثر من خلال عدد القضايا التي تم النظر فيها؛ أما المقاربة الثانية فتستعين بأدلة تنفيذ مقترحات الويبو كمقياس للتقدم والأداء، على الرغم من أن النجاح أو الإخفاق لا يعزى بالكامل إلى البرنامج. ويمكن أن يستند رصد المقاربة الأولى بسهولة إلى البيانات المتينة المسجلة في نظم قواعد البيانات المتقدمة الخاصة بهذه المقاربة؛ ويخضع تقييم التقدم المحرز في مؤشر الأداء الثاني إلى تأويل يمكن إن طبق بموضوعية، كما هو الحال في هذا التقرير، أن يكون مقياساً حقيقاً وقوياً للغاية للإنجاز، وإن تعزز دائماً تقريباً تحقيق "نجاح بنسبة 100%".
	الكفاية/الشمول		المعلومات المقدمة بالنسبة إلى مؤشر الأداء الأول هي أكثر من كافية لتستوفي شروط هذا المؤشر. وسعياً إلى بلوغ المزيد من الوضوح قد ترد تفاصيل مفيدة عن أهمية العبارات المعتمدة (مثل القضايا "المحسومة" لا "النزاعات" المحسومة أو القضايا "المعالجة"، كما هي مستخدمة في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية). ويتعذر تقديم تقارير مقتضبة عن مؤشر الأداء الثاني بسبب القيود التي يفرضها الحيز المتاح، وخاصة في حال احتوت التقارير على توضيحات لما هو مقصود بمؤشر الأداء. وتوجد المعلومة الرئيسية من حيث التقدم المحرز في الجملة الأخيرة، وذلك بأن تقوم هيئة الإنترنت المعنية بالأسماء والأرقام المعينة (ICANN) بتحديد توصيتين خاصتين بالسياسة العامة (تتعلقان بفترة ما قبل التفويض وما بعده) وتنفذهما ولو جزئياً.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يمكن الاطلاع بسهولة وبفاعلية على بيانات الأداء الخاصة بمؤشر الأداء الأول من خلال قاعدة البيانات. ولا حاجة لوجود نظم للاطلاع على البيانات الخاصة بمؤشر الأداء الثاني.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		أحيلت مؤشرات الأداء إلى وثيقة البرنامج والميزانية الحالية وأدخلت تغييرات طفيفة في العبارات المستخدمة، لكنها متسقة في جوهرها ويمكن مقارنتها بمؤشرات الفترات الأخرى.
	الدقة/إمكانية التحقق		تلقى بيانات الأداء المتعلقة بمؤشر الأداء الأول الدعم من تقارير تحتوي على تفاصيل شاملة تدعم الأرقام الرئيسية. وقدمت الأدلة على تنفيذ التوصيتين الرئيسيتين الخاصتين بالسياسة العامة الواردتان في التقرير.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ويمكن إعداد التقارير عن مؤشر الأداء الأول عند الاقتضاء.
	الوضوح/الشفافية		غالباً ما يكون تقديم التقارير واضحاً ومباشراً. واستعيض عن صيغة "القضايا المحسومة" في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية بعبارة "القضايا المعالجة" وهو وصف يبدو أكثر وضوحاً. ولم يكن من الواضح في البداية أن التوصيتين الخاصتين بسياسة الويبو العامة المذكورتين في بيانات الأداء هما ذاتيهما التوصيتان اللتان قيس التقدم والنجاح المحرزين أساساً بالنسبة إليهما، على الرغم من توضيح ذلك الأمر في الاجتماع.

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	دقة نظام إشارات السير		عندما يفهم أن المقصود بالقضايا المحسومة هو عدد القضايا المعالجة أو الواقعة قيد النظر خلال فترة السنتين، فإن الأرقام الواردة في التقارير والأدلة الداعمة تسوّغ تقييم الإنجاز الكامل فيما يتعلق بالهدف المرحلي لمؤشر الأداء الأول. وفي ظل غياب هدف مرحلي أو عبارات أكثر دقة في مؤشر الأداء الثاني، فإن تأويله المحدود قد يسمح بتقييم "الإنجاز الكامل" ولو نفذت توصية واحدة من التوصيات الخاصة بالسياسة العامة. ومع ذلك اختار البرنامج الالتزام بمعنى وقيمة الغرض ونظام إشارات السير على حد سواء، وذلك بأن اختار تقييم مستوى من مستويات الإنجاز بشأن تنفيذ التوصيات لصالح البرنامج ولأجله. وفي هذا الصدد، يبدو إجراء تقييم للنجاح الجزئي أمراً واقعياً وإقراراً صادقاً بمدى تأثير الويبو على النتائج وبعدم بلوغ الآمال والتوقعات بعد.

البرنامج 8 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		هناك إقرار بقصور مؤشرات الأداء في قياس قيمة "المشاريع والأنشطة الملموسة والفعالة" (اختيار العبارات في النتيجة المرتقبة)، إذ إنها بالكاد تقيس التقدم المحرز بالنسبة إلى "عدد" النقاشات الدائرة بشأن المشاريع أو الموافقات على أو تدشينها. وأدرج في فترة السنتين الراهنة معيار "النجاح" ليتيح الفرصة لتقديم المزيد من التقارير الوجيهة والقيمة، إذا كان بالإمكان رفع التقارير بشأن معيار النجاح المعين.
	الكفاية/الشمول		وفقاً للحاجة إلى المزيد من الوضوح في رفع التقارير بشأن مؤشر الأداء الثاني على وجه الخصوص (انظر أدناه) فإن المعلومات المقدمة مقتضبة وملائمة لوصف التقدم المحرز فيما يتعلق بمؤشرات الأداء.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		تتعلق بيانات الأداء بمعلومات ذات أولوية عالية و"واضحة للغاية" ويمكن الاطلاع عليها مباشرة ورفع التقارير بشأنها بانتظام.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		استعيض عن مؤشرات الأداء في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية بمؤشر أداء قد يكون أكثر قيمة ووجاهة، وأضيف إليها معيار "النجاح" – ولن تقارن بيانات الأداء الحالية إلى هذا الحد مباشرة ببيانات الأداء للفترة 2008 - 2009.
	الدقة/إمكانية التحقق		تشمل بيانات الأداء معلومات أساسية ومعروفة جيداً تخضع لرفع تقارير بارزة بانتظام إلى اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		تخضع بيانات الأداء إلى رفع تقارير بشأنها بانتظام إلى اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية.
	الوضوح/الشفافية		يواجه رفع التقارير عن التقدم المحرز في إطار هذا البرنامج طلبات وتحديات خاصة نظراً للحيز الضيق المتاح في العمود المخصص لبيانات الأداء في تقرير أداء البرنامج. وبهذه المناسبة، قد احتاج "توضيح" أهمية رفع التقارير الخاصة بمؤشر الأداء الثاني إلى بعض الوقت والجهد، إذ استلزم الأمر تقديم توضيحات إضافية لدعم الأرقام المستخدمة فيما يتعلق بالتوصيات والمشاريع والأنشطة والمبادئ.
	دقة نظام إشارات السير		في حين لا توجد أدلة في بيانات الأداء تشير إلى أن الأغراض لم تنجز بالكامل، فإن مؤشرات الأداء لا تسمح بسهولة بأن تستخدم لتقييم ما يشكل النجاح بنسبة 100%. وفي ظل غياب معايير النجاح، مثل الأهداف المرحلية والمقاييس والمهمل، التي يصعب الوصول إليها في هذا المشروع الجديد، فإن تطبيق نظام إشارات السير هو بالضرورة أمر غير موضوعي.

البرنامج 9 *النتيجة المرتقبة: 3*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		تدعم بيانات الأداء المقدمة مباشرة شروط مؤشر الأداء الذي يحدد طائفة مستهدفة من البلدان التي حدثت مؤخراً قوانينها ولوائحها الخاصة بالملكية الفكرية. ويمثل تقرير أداء البرنامج للفترة 2008 - 2009 مرحلة هامة من مراحل عملية تحسين الأهداف والمؤشرات لضمان وجاهتها وقيمتها. وتمضي وثيقة البرنامج والميزانية للفترة 2010 - 2011 بهذه العملية قدماً عن طريق "إضفاء الطابع الإقليمي" على الأهداف وإدراج مؤشرات أداء أكثر تمييزاً، مع إشراك المكاتب الإقليمية في المزيد من التشاور والملكية، كما يذكر. وفيما يتعلق بالفترة 2008 - 2009 أثار مؤشر الأداء الوحيد مسائل بشأن قيمته: كان يشعر أعضاء فريق البرنامج بأن الرقم المتوخى موروث ولا "يتبنوه" كلياً؛ وثمة شكوك بشأن مدى

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
			أن يعزى للبرنامج تحديث التشريعات/اللوائح؛ وقد يكون للمؤشر أثر "سلبي" وذلك عن طريق الإفراط في الاهتمام بأعداد القوانين/اللوائح المحدثة لا بجودتها أو مداها. وقد أثرت هذه الاعتبارات على تطوير النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية.
	الكفاية/الشمول		المعلومات شاملة وتتضمن تفاصيل معينة مسجلة إلى جانب أسماء البلدان المعنية، الأمر الذي يؤدي إلى طول عمود بيانات الأداء ويمكن تبريره بأهمية هذه المعلومات بالنسبة إلى الدول الأعضاء.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		قد يستغرق جمع المعلومات في بعض الأحيان الوقت في ظل غياب شروط برفع التقارير بانتظام لدعم الإخطار بالتطورات ذات الصلة التي تجريها المكاتب القطرية فرادى أو غيرها من البرامج. والوضع آخذ في التغير في الوقت الراهن مع اقتراب توقف شعبة المشورة التشريعية والقانونية عن العمل ونقل مسؤولياتها إلى القطاعات المعنية.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		لم تعتمد مختلف المكاتب الإقليمية هذا المؤشر باتساق وبشكل معمم لوثيقة البرنامج والميزانية الحالية، على الرغم من الاستعانة بهذا المقياس الخاص (عدد البلدان التي تحدث القوانين/اللوائح) في برنامج آخر (10) وإمكانية مقارنته بنتائج السنوات الماضية والسنوات المقبلة.
	الدقة/إمكانية التحقق		تقدم بيانات الأداء أدلة مفصلة على النتائج التي تستوفي شرط مؤشر الأداء. وقد تم التحقق من بعض هذه الأدلة على أساس أخذ عينات منها. وفي أثناء رفع التقارير اكتشف الفريق المعني حالة عدم دقة صغيرة فيما يتعلق بالتوقيت الفعلي للتشريع، الذي إن طبق تطبيقاً صارماً لقلص عدد البلدان إلى 13 بلداً. ومع ذلك استوفت دقة البيانات المقدمة وإمكانية التحقق منها الشروط بالقدر الكافي.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		هناك طلب صغير على رفع التقارير بانتظام بشأن التقدم المحرز فيما يتعلق بهذا المؤشر. ومع ذلك يمكن الاطلاع على المعلومات "عند الاقتضاء"، مثل الاطلاع عليها لإعداد التقارير أو العروض أو ما إلى ذلك.
	الوضوح/الشفافية		البيانات المقدمة محددة ومكتوبة ومفصلة بوضوح، ومعها موجز مفيد في النهاية.
	دقة نظام إشارات السير		على الرغم من عدم كفاية العدد الأدنى للبلدان الذي يشترطه مؤشر الأداء بقدر ضئيل، فقد طبق البرنامج المعايير المتشددة بدقة في نظام التقدير.

البرنامج 10 *النتيجة المرتقبة: 4*

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
	الوجاهة/القيمة		يعتبر المؤشر مقياساً هاماً وقيماً للتقدم المحرز، على الرغم من الشعور السائد بأن قيمة ومعنى إدراج رقم مستهدف هي أكثر اقتصاراً نظراً لما يطرح من صعوبات في إمكانية التنبؤ بدقة بعدد البلدان التي ستحدث على الأرجح التشريع على مدى فترة السنتين المقبلة.
	الكفاية/الشمول		ثمة من أقر بأن البيانات المقدمة في عمود بيانات الأداء قاصرة، إذ إن المزيد من البلدان حدث على الأقل قانوناً واحداً خلال الفترة 2008 - 2009 – وكانت قيرغزستان وروسيا هما البلدان اللذان حددا أثناء الاجتماع.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يمكن لجمع البيانات أن يستغرق وقتاً طويلاً لأنه يستلزم طلبها من موظفي كل برنامج على حده أو البحث عنها في الملفات. ومع ذلك فإن هذه العملية "مناسبة للغرض" بما أن البيانات لا تُطلب بانتظام، ولا يطلع عليها أساساً سوى لأغراض إعداد تقرير أداء البرنامج. واتفق على أنه إذا لزم الحصول على البيانات في المستقبل بشكل أكثر انتظاماً، لأغراض إعداد التقارير الداخلية الفصلية على سبيل المثال، فسيعد جدول بسيط وتصدر معه إرشادات بأن تسجل أية تفاصيل بشأن تحديث القوانين في هذا الجدول عندما تحدد للمرة الأولى.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		أدرج مؤشر الأداء ذاته في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية ويمكن مقارنة هذه المعلومة بسهولة بغيرها على فترات زمنية أطول.
	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق من المعلومات الفعلية الواردة في بيانات الأداء مع السجلات والإخطارات الأصلية بالقوانين واللوائح الجديدة، وستبدو القائمة على حالتها دقيقة بالنظر إلى التعليقات الواردة على مقياس الكفاية في الفقرة (ب) أعلاه.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ترد طلبات قليلة على تقديم هذه المعلومات بانتظام، وتبدو مستويات رفع التقارير مناسبة من حيث المواعيد وكافية.
	الوضوح/الشفافية		إن المسألة الرئيسية المتعلقة بالوضوح هي الافتقار إلى التفريق في عمود بيانات الأداء بين البلدان التي عدلت تشريعاتها الوطنية والبلدان التي تخطط للقيام بذلك. ويشترط هذا المؤشر تحديد البلدان التي حدثت القوانين واللوائح الوطنية ولا يدرج فيه إطلاقاً سوى تلك البلدان التي عدلت تشريعاتها فعلاً. وأثناء الاجتماع الخاص بالتثبت أعطيت

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
			ضمانات بأن 25 بلداً حدّث في الواقع قانوناً واحداً على الأقل، لكن ذلك لم يظهر بوضوح. وسيكون من المفيد في المستقبل أن يبقى على عبارات دقيقة للمؤشرات في تقديم البيانات (مثل "حُدِّث" و"القوانين واللوائح") لتلافي إثارة الشكوك. وقد عدل المؤشر في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية ليوضح أنه لن يأخذ بعين الاعتبار سوى "البلدان الجديدة".
	دقة نظام إشارات السير		من الصعب التوفيق بين تقييم الإنجاز "بنسبة 100%" وبيانات الأداء المقدمة. وقد وردت ضمانات شفوية بأن الإنجاز الكامل تحقق في الواقع ومن ثم التقييم. لكن لا يزال هناك عدم اتساق في التقارير المرفوعة.

البرنامج 11 *النتيجة المرتقبة: 3*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		تتناول بيانات الأداء المقدمة شروط مؤشرات الأداء تناولاً كاملاً وتتعلق بها. ووردت بعض المعلومات غير اللازمة للمؤشرات ولكنها وردت لأنها تعتبر قيمة (انظر الفقرة (ز) أدناه).
	الكفاية/الشمول		إن بيانات الأداء كافية لمؤشرات الأداء التي تدعمها. ويمكن الاستفادة من توسيع نطاق بيانات الأداء عن طريق مقارنتها بالأرقام الواردة في فترات السنتين السابقة، بما أن النتيجة المرتقبة تتطلب أدلة تبين تحقيق "الانتفاع الأكبر بالتعليم عن بعد". ومع ذلك من المعقول توقع أن تبين الأرقام المستهدفة في مؤشرات الأداء انتفاعاً أكبر بالتعليم عن بعد، إن تم الربط بينها أو تجاوزها في هذه الحالة.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يظهر هذا البرنامج وجود نظام مؤتمت شديد الكفاءة والفعالية لتقديم طائفة كبيرة جداً من البيانات المفيدة لأغراض الرصد الداخلي. ويجري الآن إدخال نظام جديد مصمم ليستجيب لتزايد أحجام التسجيلات واللغات. وهذا البرنامج هو أحد البرامج القليلة التي يمكنها الحصول على ردود مفيدة من المستخدمين ويمكنها بالتالي أن تدرج بسهولة مقاييس نوعية في التقارير المرفوعة بشأن الأداء.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		إن طبيعة مؤشرات الأداء والنظم الموجودة لتقديم أدلة تدعم هذه المؤشرات تمكن البرنامج من مقارنة الأداء على صعيد البرنامج ومقارنتها مع النتائج السابقة. ولم تدرج جميع مؤشرات الأداء في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية، لكن ذلك لن يحول دون مواصلة إجراء المقارنات في المستقبل.
	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق من الأرقام بسهولة بدعم من قسم تكنولوجيا المعلومات. وأجري بعض التدقيق للتحقق من الأرقام المقدمة مع الأرقام المدخلة في نظام أوبنيو (OPINIO).
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ترفع التقارير "عند الاقتضاء" ويمكن الاطلاع على المعلومات بسهولة حين تطلب البيانات أو تكون لازمة.
	الوضوح/الشفافية		ثمة بعض القصور في رفع التقارير بشأن بيانات الأداء، كما ذكر آنفاً. وحين تقدم معلومات غير لازمة لبيانات الأداء إطلاقاً (مستويات الرضا وعدد المشاركين في البرنامج المتخصص للملكية الفكرية والإشارة إلى برامج المدارس الصيفية) يمكن تقديم توضيح يبين سبب ورودها. ولربما كان من المفيد كذلك تحديد المقارنات بفترات السنتين السابقة لتوضيح الإنجاز بالنسبة إلى النتيجة المرتقبة ("انتفاع أكبر").
	دقة نظام إشارات السير		إن التقدير في عمود نظام إشارات السير دقيق بالقدر الكافي لأغراض إعداد تقرير أداء البرنامج. ونظراً لزيادة عدد التسجيلات زيادة كبيرة، فكون معدل الاستكمال أدنى من الرقم المستهدف بنسبة 1% لا ينبغي أن يحول دون إجراء تقييم للإنجاز الكامل.

رد البرنامج:

بالنسبة إلى الفقرة (ز) التي تتناول "المعلومات المقدمة غير لازمة لبيانات الأداء إطلاقاً"، فإن ملاحظتي هي أنه على الرغم من أن المعلومات ليست مدرجة في بيانات الأداء، فقد كانت مهمة للبرامج بالنسبة إلى الدول الأعضاء وقد استخدمت جزءاً من ميزانية البرامج. وربما ينبغي إدراجها في بيانات الأداء المقبلة.

وترد فيما يلي مقارنة بفترات السنتين السابقة توضح الانتفاع الأكبر بدورات التعليم عن بعد:

فترة السنتين	عدد المشاركين
2009 - 2008	71,500؛ 2007 - 2006
2005 - 2004	47,500؛ 2003 - 2002
2001 - 2000	24,226؛ 13,431؛ 5,571

البرنامج 12 *النتيجة المرتقبة: 2*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
أ.	الوجاهة/القيمة		في حين أن المعلومات اللازمة لمؤشرات الأداء قيمة في حد ذاتها، فإنها لا تعتبر مفيدة لقياس أداء البرنامج، نظراً لأن النتائج لا تنسب في العموم مباشرة إلى فريق البرنامج أو أنه لا يتحكم فيها. وقد توقف العمل بمؤشر الأداء الثالث.
ب.	الكفاية/الشمول		ربما كان من المفيد الحصول على المزيد من التوضيحات بشأن سبب عدم إمكانية قياس مؤشر الأداء الثالث وتوقف العمل به. (انظر التوضيحات أدناه).
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		المعلومات متاحة بسهولة على الإنترنت وفي أماكن أخرى.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		على الرغم من أن هذا البرنامج قد دمج مع البرنامج 13 السابق في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية، فإن المؤشر قد أحيل أساساً إلى هذه الوثيقة.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق من المعلومات بسهولة. واكتشفت حالة واحدة من عدم الدقة أثناء تدقيق التفاصيل الخاصة بالأطراف المتعاقدة في اتفاق نيس، وهي أن معلومتين فقط من أصل ثلاث معلومات مستهدفة كانت مدرجة في النطاق الزمني للفترة 2008 - 2009.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ترفع التقارير "عند الاقتضاء" لأغراض إعداد تقرير أداء البرنامج في أغلب الحالات. ونظراً لأن المعلومات مباشرة ومتاحة على الإنترنت، فهناك مطالبة برفع التقارير بتواتر أكبر.
ز.	الوضوح/الشفافية		إن رفع التقارير بشأن بيانات الأداء بسيط ومباشر.
ح.	دقة نظام إشارات السير		على الرغم من أن طرفين متعاقدين فقط، وليس ثلاثة أطراف، وجدا مسجلين في اتفاق نيس، فقد استوفي تصنيف إنجاز 50% بالنسبة إلى مؤشر الأداء الأول. وكان الإنجاز أكبر من المتوقع بالنسبة إلى مؤشر الأداء الثاني. وقد قيم مؤشر الأداء الثالث على أنه أوقف العمل به.

رد البرنامج:

"لقد تحدثت مع زميلي الذي يعمل في الوقت الراهن في البرنامج 12 ومع زميل آخر لي كان يعمل في البرنامج نفسه في السابق (قبل عام 2008) بشأن مؤشر الأداء الثالث الخاص بهذا البرنامج. وكانت هناك على ما يبدو قائمة بالمكاتب التي تطبق تصنيفات نيس وفينا ولوكارنو، وكانت تحدث هذه القائمة بانتظام تقريباً عن طريق جمع المعلومات من مصادر مختلفة، مثل جمعها مباشرة من المكاتب عندما كانت ترسل إليها بعثة تدريبية أو عن طريق استخدام التقارير التقنية السنوية التي تقدمها تلك المكاتب. لكن تحديث هذه القائمة توقف بالفعل قبل عام 2008.

البرنامج 13 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		إن مؤشرات الأداء لها قيمة محدودة فقط في توضيح "فعالية سير الإجراء الجديد لتنقيح التصنيف الدولي للبراءات". وقدمت أدلة أخرى، بخلاف عدد التعديلات، لتبين المزيد من الفعالية في هذا الصدد، ويظهر ذلك في التغييرات الطارئة على مؤشرات الأداء ذات الصلة في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية.
	الكفاية/الشمول		إن المعلومات المقدمة مفصلة ومقتضبة. ولربما كان تقديم معلومات أزيد بقليل مفيداً في تحديد الشروط الزمنية للصيغ الجديدة.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يمكن الاطلاع بسهولة على المعلومات المتعلقة بعدد التعديلات، وهي متاحة على شبكة الإنترنت.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		قورن عدد التعديلات في بيانات الأداء بالأعداد المسجلة في السنوات السابقة. وبعد دمج برنامجين في برنامج واحد، استبدلت مؤشرات الأداء الحالية، ولن تخضع للمقارنة في تقرير أداء البرنامج للفترة 2010 - 2011.
	الدقة/إمكانية التحقق		إن التعديلات المختلفة مبينة بالتفصيل على شبكة الإنترنت الداخلية ويمكن التحقق منها والاطلاع عليها.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ترفع التقارير "عند الاقتضاء" لإعداد تقرير أداء البرنامج أساساً. ولكن يمكن الاطلاع بسهولة على المعلومات الخاصة بالتعديلات في أي وقت.
	الوضوح/الشفافية		ترفع التقارير بشأن بيانات الأداء بوضوح وببساطة.
	دقة نظام إشارات السير		تدعم بيانات الأداء تصنيف الإنجاز الكامل بالنسبة إلى مؤشرات الأداء المختارة.

البرنامج 14 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		إن مؤشرات الأداء وبيانات الأداء الداعمة وجيهة وقيمة عموماً، وإن أمكن فقط نسب بعضها بشكل غير مباشر إلى دور هذا البرنامج ومسؤولياته. ومؤشر الأداء الأخير، على خلاف المؤشرات السابقة، له قيمة صغيرة في ظل غياب أي هدف مرحلي أو مؤشر مرجعي.
	الكفاية/الشمول		إن بيانات الأداء، كما هي مقدمة، مقتضبة وتبدو ملائمة لأغراضها.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		لقد تحسنت سهولة جمع المعلومات والاطلاع عليها عن طريق إدخال تغييرات على نظام ركن البراءات (PATENTSCOPE)، وإدخال أداة بسيطة للتسجيل والرصد لتحديد عدد المشتركين والمشاركات.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		هناك قصور في مدى إمكانية مقارنة التقدم المحرز في فترة السنتين الراهنة بفترة 2008 - 2009، نظراً لأن نظام ركن البراءات (PATENTSCOPE) قد تغير وأن بعض مؤشرات الأداء إما لم يُحَل إلى الفترة الراهنة (مثل المشاركات) وإما توقف العمل به (ردود المستخدمين).
	الدقة/إمكانية التحقق		يسهل الاطلاع على بيانات الأداء على ما يبدو، وخاصة مع وجود نظام ركن البراءات الجديد (PATENTSCOPE) وإدخال أداة جديدة لرصد المشاركات. وتم التحقق من دقة عدد المشاركات وجمع المعلومات بالاستناد إلى أدلة الدعم. وتم التوقف عن استخدام الردود كمؤشر، لعدم وجود نظم تحدد ردود المستخدمين وتجمعها وتحللها بسهولة. ويمكن كذلك أن يطرح شرط ردود المستخدمين تحدياً في تقديم بيانات الأداء في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية (انظر مؤشر الأداء الثالث) ما لم تدخل نظم تقدم المعلومات المطلوبة.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		لدى البرنامج القدرة على جمع بيانات الأداء ورفع التقارير بشأنها "عند الاقتضاء". وسوف تقدِم التقارير التي ترفع كل فصل المزيد من الدعم لرفع التقارير في المواعيد المناسبة، وخاصة إذا أدرج التقدم المحرز فيما يتعلق بمؤشرات الأداء في تلك التقارير.
	الوضوح/الشفافية		فائدة المعلومات المقدمة بخصوص مؤشر الأداء الأول يحدها اعتماد مصطلح "إلى" وهو ليس دقيقاً بما يكفي إذا ما قورن، فلنقل، برفع التقارير عن رقم "متوسط". وسيكون من المفيد توضيح سبب عدم إتاحة المعلومات الخاصة بمؤشر الأداء الثالث وذكر ما إذا كان مؤشر الأداء توقف العمل به.
	دقة نظام إشارات السير		يمكن أن يبلغ نظام إشارات السير أقصى فعاليته في حال وجود أهداف مرحلية و/أو مؤشرات مرجعية و/أو أسس مرجعية لرفع التقارير بشأنه. وتسمح مؤشرات الأداء الأربعة الأولى بإجراء تقييم دقيق للإنجاز (ينقص مربع أخضر عن مؤشر الأداء الرابع). ولا يمكن إجراء ذلك التقييم لمؤشر الأداء الخامس لأنه لا يوجد ما يبين أن إبرام اتفاقات مع 11 بلداً يمثل إنجازاً كاملاً.

البرنامج 15 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		إن بيانات الأداء ملائمة لمؤشري الأداء الحاليين البسيطين والمباشرين نسبياً على حد سواء، وهي مناسبة جداً لعبارات مؤشري الأداء نفسيهما. وأدرج مقياس "الفعالية" في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية، وفي المستقبل ستكون مؤشرات الأداء التي تقيس النتائج والأثر عوضاً عن المشاركات والنواتج، كما هو مقترح، لها قيمة أكبر.
	الكفاية/الشمول		يمكن تحسين جودة بيانات الأداء إذا قدمت الأرقام المتوسطة، فلنقل، لتبين مدى تقليل حالات التأخر في هذه المكاتب التي أجرت التقديرات وزيادة فعاليتها.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		وضعت نظم فعالة يسهل الاطلاع عليها لتسجيل بيانات الأداء اللازمة ورفع التقارير بشأنها.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		ثمة حدود لمدى إمكانية مقارنة بيانات الأداء للفترة 2008 - 2009 ببيانات وثيقة البرنامج والميزانية الحالية: حولت المسؤولية عن منظمات الإدارة الجماعية إلى برامج أخرى وأدخل مقياس جديد يعتمد على معايير صريحة متفق عليها لقياس "الفعالية".
	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن تدقيق الأرقام المقدمة بسهولة مع مدخلات قاعدة البيانات. وهذه الأرقام متاحة كذلك على شبكة الإنترنت الداخلية وسيسهل الاطلاع عليها خلال فترة وجيزة على شبكة الإنترنت. وعززت الخبرة الكبيرة المكتسبة خلال 10

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
			سنوات مضت القدرة على التنبؤ بعدد مكاتب الملكية الفكرية التي يمكن دعمها.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		تستخدم الأرقام في التقارير السنوية والتقارير التي ترفع كل سنتين، ويسهل الاطلاع عليها عند البحث عنها، بما في ذلك البحث على شبكة الإنترنت الداخلية.
	الوضوح/الشفافية		بحسب ما ذكر في الفقرة (ب) أعلاه بشأن فائدة قياس زيادة فعالية مكاتب الملكية الفكرية التي قيمت، فإن المعلومات المقدمة واضحة. ويمكن إضافة شفافية أكبر بعض الشيء عن طريق توضيح أن تقلص التأخير وزيادة الشفافية ثبت أنها نتيجتان لإدخال نظم مؤقتة، حتى لا يلزم تقديم بيانات أداء معينة لإثبات صحة الدعوى.
	دقة نظام إشارات السير		تم تجاوز الهدف المرحلي المشمول في مؤشر الأداء الأول بوضوح. أما الهدف المرحلي الثاني المتعلق بمنظمات الإدارة الجماعية فقد تجاوز نصف الرقم الإجمالي المتوقع، على الرغم من أن نسبة المكاتب الجديدة التي حصلت على الدعم تقل بكثير عن 50%.
رد البرنامج: نتفهم ضرورة تقديم أرقام يمكن قياسها واقتراح نشر الأرقام المتوسطة (انظر فقرة الكفاية/الشمول في الجدول السابق). بيد أن كل مكتب نقدم له المساعدة هو حالة فريدة. وبالتالي لن تدل الأرقام المتوسطة على النتائج التي يمكن تحقيقها في أي مكتب معين، لكن من الأفيد نشر النتائج المحرزة في عينة من المكاتب من دون ذكر أسمائها، لتكون أرقاماً تأشيرية – ربما تبين طائفة من النتائج من الأكبر إلى الأقل تأثيراً.			

البرنامج 16 *النتيجة المرتقبة: 2*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		إن بيانات الأداء التي تركز على عدد الزيارات والتحميلات، وجيهة جداً بالنسبة إلى النتيجة المرتقبة المختارة، على الرغم من أنها أقل وجاهة بالنسبة إلى مؤشرات الأداء المختارة. وثمة قصور في مؤشرات الأداء المختارة، إذ إن الأدلة التي يسهل الاطلاع عليها لا تدعم بالقدر الكافي مقياسي "الردود" و"الاقتباسات"، ولا يرد أي ذكر للمقياسين في بيانات الأداء. ويرد في عمود بيانات الأداء إقرار بصعوبة تقدير عدد المنشورات الصادرة باستخدام إحصاءات الويبو.
	الكفاية/الشمول		لا تكفي بيانات الأداء لدعم مؤشرات الأداء المختارة، على الرغم من أنها قوية بما يكفي لتقدم الأدلة على التقدم المحرز بالنسبة إلى النتيجة المرتقبة.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يسهل عموماً الاطلاع على بيانات الأداء من خلال برنامج أورشن (Urchin) وغوغل، على الرغم من وجود قيود على الدقة نتيجة إلى حالات عدم الاتساق في "الخوارزميات الرياضية" واستخدام "الكلمات الرئيسية". ويعد برنامج أورشن على ما يبدو وسيلة فعالة يسهل الاطلاع عليها لتقديم معلومات قيمة بخصوص استخدام المنشورات الإحصائية (النتيجة المرتقبة).
	الاتساق/إمكانية المقارنة		تندرج النتيجة والمؤشرات جزئياً في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية. وينبغي أن يتيسر بشكل معقول مقارنة عدد الزيارات والتحميلات، على الرغم من حالات عدم الاتساق والتذبذب في النظم.
	الدقة/إمكانية التحقق		من الصعب التحقق من استخدام غوغل للافتقار إلى بيانات الماضي. وتم التحقق من الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال برنامج أورشن للتأكد من دقتها.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ترفع التقارير "عند الاقتضاء"، ولا توجد مطالب برفع تقارير أكثر اتساقاً، الأمر الذي سيتغير على الأرجح مع وجود شروط برفع التقارير كل فصل.
	الوضوح/الشفافية		إن التقارير المرفوعة مقتضبة وواضحة، مع وجود إقرار يتسم بالشفافية بصعوبة الاطلاع على المعلومات.
	دقة نظام إشارات السير		من الطريف وجود ثقة بأن استخدام المنشورات الإحصائية للويبو قد زاد. لكن في ظل غياب الأسس المرجعية وضعف المؤشرات المختارة، من الصعب أن تدعم الأدلة القوية تقييم مدى التقدم والنجاح المحرزين بالنسبة إلى هذه النتيجة المرتقبة.

البرنامج 17 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		تتأثر قيمة بيانات الأداء ووجاهتها بجودة مؤشرات الأداء المختارة. وفي هذه الحالة يعتبر مؤشر الأداء الأول مقياساً مفيداً للأداء، وخاصة للشعور بوجود فهم مشترك ومتسق لما تشكله أية "استراتيجية". وعلى الرغم من أن خدمات دعم الأطر التشريعية تقدم بطريقة تتسق مع النتيجة المرتقبة، فإن مؤشر الأداء الثاني يعتبر بالطريقة التي صيغ بها غير منطبق. وتم التوصل إلى هذا الاستنتاج لأن البرنامج له سيطرة قليلة على كيفية تنفيذ ما يقدمه من دعم، فيكون نسب الدعم إليه أمراً صعباً وسرياً. وبالتالي تكون الوجاهة والقيمة لما يمكن إبلاغه لدعم مؤشر الأداء الثاني محدودتين.
	الكفاية/الشمول		إن المعلومات المقدمة كافية للأغراض المطلوبة – أي كافية لتبين النجاح فيما يتعلق بالأهداف المرحلية المختارة. غير أنه، كان الممكن تفصيل البيانات المقدمة بالنسبة إلى مؤشر الأداء الأول لتشمل جميع الاستراتيجيات التي وضعت خلال فترة السنتين، وليس فقط العدد الأدنى الكافي لبلوغ الهدف المرحلي. وفي هذه الحالة يمكن أن يكون الإبلاغ عن النجاح والتقدم المحرزين ناقصاً.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يمكن الاطلاع على المعلومات المطلوبة لدعم مؤشري الأداء على حد سواء والتحقق منها بسهولة مع الوثائق المنبثقة عن الأحداث ذات الصلة.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		نظراً لأوجه القصور في مؤشري الأداء، لا يمكن مقارنة بيانات الأداء في السنوات المقبلة، لأن مؤشري الأداء عدّلا وحسّنا ولم يعودا معتمدين كمقياسين في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية.
	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن تدقيق المعلومات المقدمة بالنسبة إلى مؤشر الأداء الأول والتحقق منها بسهولة مع وثائق يمكن الاطلاع عليها.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		تقدم معلومات شاملة في كل سنة إلى اجتماعات اللجنة الاستشارية المعنية بالإنفاذ.
	الوضوح/الشفافية		إن بيانات الأداء مكتوبة باقتضاب ووضوح.
	دقة نظام إشارات السير		يمكن دعم تقييم الإنجاز الكامل بالنسبة إلى مؤشر الأداء الأول وتبريره بالأدلة المقدمة. وليس من المناسب تقييم الإنجاز الكامل بالنسبة إلى مؤشر الأداء الثاني لأنه ضعيف ويعتبر غير منطبق بسبب أغراض تقييم الأداء. وعلى الرغم من إمكانية تبرير هذا التقييم فيما يتعلق بجودة المشورة والمساعدة المقدمتين، تم الاتفاق على أن إجراء تقييم أكثر دقة في ظل هذه الظروف سيكون خانة فارغة/غير ملونة، شريطة أن يفهم بوضوح أن المؤشر غير منطبق أو غير مناسب، وليس العمل المنجز.

البرنامج 18 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
أ.	الوجاهة/القيمة		تؤثر قصور مؤشرات الأداء بالضرورة على قيمة بيانات الأداء المقدمة. ويُرى أن لمؤشري الأداء الأول والثالث القدرة على إجراء تقييم مفيد للتقدم والإنجاز الهادفين المحرزين. غير أنهما يعززان تعزيزاً كبيراً إذا كانت مؤشرات الأداء قادرة على تحديد العمليات والطلبات ذات الأهمية الحقيقية وعلى تشجيع التركيز على الجودة إلى جانب الكمية. وفيما يتعلق بمؤشر الأداء الأول، اختيرت ثلاث عمليات بوصفها قادرة على إظهار الإنجاز الحقيقي، وقد حددت عمليتان من هذه العمليات بوصفها ناجحة في نهاية فترة السنتين السابقة. ويعوق مؤشر الأداء الثاني غياب نظم لتسجيل وجمع الردود على باتساق.
ب.	الكفاية/الشمول		المعلومات المقدمة كافية في ظل غياب شروط تبين العمليات أو الطلبات الأكثر أهمية، وفي ظل غياب نظم لتسجيل الردود والعدد الإجمالي للطلبات.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		مرة أخرى، لا يمكن الاطلاع بسهولة على المعلومات المعينة اللازمة لدعم مؤشري الأداء الثاني والثالث أو جمعها بفعالية. في حين أن البيانات اللازمة لدعم مؤشر الأداء الأول متاحة بسهولة أكبر ويمكن الاطلاع عليها بما يتناسب مع أغراض الإبلاغ المطلوبة التي ترتبط أساساً بالطلبات على تقارير أداء البرامج.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		تعني التحسينات والتغييرات المدخلة على مؤشرات الأداء في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية أن بيانات الأداء التي وردت في الفترة 2008 - 2009 لم تعد مرجعاً يعتد به أو وجيهة لقياس الأداء الجاري.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق من البيانات المقدمة في التقارير بالنسبة إلى طائفة من الوثائق التي يحتفظ بها البرنامج، وعلى الرغم من عدم إجراء تدقيق شامل لها، فإن طبيعة تقييمات نظام إشارات السير وبيانات الأداء ذاتها لا تثير أي قلق بشأن دقة التقارير.

و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		في ظل غياب الطلبات بزيادة وتيرة رفع التقارير أكثر مما هو ضروري لإعداد تقرير أداء البرامج، فإن آليات رفع التقارير القائمة كافية للغرض.
ز.	الوضوح/الشفافية		وفقاً للتعليقات الواردة أعلاه بشأن أوجه القصور في البيانات، فإن الإبلاغ الحالي في عمود بيانات الأداء، وبالتالي في اجتماع التثبت، واضح وشفاف بما يكفي للأغراض المطلوبة.
ح.	دقة نظام إشارات السير		كل مؤشرات الأداء لها تقدير "للإنجاز الجزئي" في هذا البرنامج، ويعزى ذلك أساساً إلى النقص المسجل في الموارد المتاحة لهذا البرنامج، وخاصة فيما يتعلق بموظفي الريادة والإشراف والموظفين ذوي الخبرة. ويمكن دعم دقة التقييمات فيما يتعلق بهذه النتيجة المرتقبة إقرار إمكانية الحكم بنجاح عمليتين فقط من العمليات الثلاث الهامة والاعتراف بأن غياب الأهداف المرحلية والنظم عن المؤشرين الثاني والثالث لا يسمح بإجراء تقييم أشمل للإنجاز.

البرنامج 19 *النتيجة المرتقبة: 3*

	معايير بيانات الأداء		***التعليقات/القصور في البيانات***
أ.	الوجاهة/القيمة		إن الروابط بين بيانات الأداء ومؤشرات الأداء والنتيجة المرتقبة واضحة ومباشرة. واختيرت مؤشرات النجاح على أساس أنها "تصلح للغرض"، وخاصة بمراعاة المعايير التالية: إمكانية القياس؛ والاتساق؛ وسهولة الاطلاع على البيانات؛ والقيمة فيما يتعلق بجانب مهم من جوانب طائفة عريضة من المسؤوليات الملقاة على عاتق هذا القسم.
ب.	الكفاية/الشمول		إن بيانات الأداء مقتضبة وترتبط ارتباطاً مباشراً بشروط مؤشرات الأداء. وكان من الممكن إدراج الأرقام الفعلية، لكن لم يلزم سوى ذكر النسب المئوية، وعرضت الأرقام بالتفصيل على حدة لتدعم حساب النسب المأوية.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		تسجل بيانات الأداء في نظم منفصلة لكل واحد من مؤشرات الأداء الثلاثة. ويسهل الاطلاع على بيانات المصدر، لكن يلزم الأمر وقتاً إضافياً لجمع المعلومات، مثل جمع الأرقام لفترة السنتين ولحساب النسب المئوية. وإن كان من الضروري تقديم البيانات بوتيرة أكبر، قد ينظر في إدخال نظم لجمع المعلومات بشكل أسرع، لكن نظم تقديم بيانات الأداء تعتبر مناسبة في الوقت الراهن.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		تتسق بيانات الأداء مع البيانات المقدمة في السنوات السابقة وقد أعدت مؤشرات الأداء لتقدم معلومات متسقة، من خلال الاستعانة بالمقاييس للبحث عن البيانات وتسجيلها. وقد أدرج مؤشر واحد فقط من مؤشرات البيانات في وثيقة البرنامج والميزانية الحالية (عدد المقالات الصحفية في العالم).
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		دُعم حساب النسب المئوية بالأرقام الفعلية المقدمة. ويمكن التحقق من هذه الأرقام بالنسبة إلى البيانات الأصلية المسجلة. والقوائم "عاملة"، فعلى سبيل المثال استُبدلت بيانات الاتصال وحذفت البيانات القديمة، بدلاً من مجرد إضافة البيانات الجديدة، وطبقت مقاييس البحث بصرامة في السنوات الأخيرة.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		تقدم هذه البيانات "عند الاقتضاء" وليس بانتظام وذلك يناسب أغراض وثيقة البرنامج والميزانية. ولا ترد بيانات الأداء صراحة في تقرير الفصل الحالي ولا تستخدم في تقارير أخرى ما لم يطلب ذلك خصيصاً. وثمة نقطة تحتمل المزيد من التفكير وهي مسألة كيفية اعتبار بيانات الأداء ومؤشرات الأداء قيمة إن لم يطلب إدراجها في تقارير الرصد الداخلي (مثل إدراجها من خلال تقديم التقارير كل فصل)، وما إذا كانت الإدارة العليا سترغب على المدى البعيد في رؤية مؤشرات أخرى تستخدم لهذا الغرض.
ز.	الوضوح/الشفافية		إن بيانات الأداء بسيطة وواضحة ومباشرة وتتماشى مع وضوح مؤشرات الأداء والنتيجة المرتقبة المختارة لهذا القسم. وكان أحد الجوانب التي نوقشت هو تحدي كون هذه البيانات دقيقة ومتسقة عندما يطبق معيار "الانتظام" في مؤشر الأداء الثاني.
ح.	دقة نظام إشارات السير		نظراً إلى أن كل الأهداف المرحلية تم تجاوزها بوضوح بالأدلة الداعمة، يمكن تبرر إجراء تقييم للإنجاز الكامل بالنسبة إلى مؤشرات الأداء المعتمدة تبريراً كلياً.

البرنامج 20 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		***التعليقات/القصور في البيانات***
أ.	الوجاهة/القيمة		إن كان من الممكن استخلاص فائدة من مؤشر الأداء، فإن هذه الفائدة محدودة من جانب رئيسي ألا وهو أنه لا يمكنه التمييز بين الأمور التي تكتسي أهمية أو قيمة خاصة في مساهمات هذا البرنامج في المحافل الدولية. وأثناء الاجتماع، أشار المشاركون إلى انجازين برزا بوجه خاص في فترة السنتين- وهما المكانة الجديدة التي تحظى بها الويبو في

			المداولات بشأن تغير المناخ، ونجاحها مؤخرا في المشاركة في العمليات الصحية لمنظمة الصحة العالمية. وسيكون من المفيد في المستقبل وضع مؤشر أداء يجسد بسهولة قيمة آراء الويبو بدلا من أن يعتمد فقط على عدد الوثائق المقدمة.
ب.	الكفاية/الشمول		ربما يكون ضعف مؤشر الأداء السبب في أن بيانات الأداء لا تسمح بما يكفي بمعرفة مدى احترام مؤشر الأداء. ولم تذكر بيانات الأداء بوضوح أن المشاركة النشطة في 30 اجتماعا أسفر عن تقديم ما لا يقل عن 8 وثائق. وفي مناقشات أجريت بعد ذلك، أُشير إلى أن الويبو نظمت، ضمن جملة أمور أخرى، 4 تظاهرات هامشية وأصدرت 8 وثائق توجيهية وقدمت المشورة لثمانية وأربعين وفدا وأن اسم الويبو ورد في ثماني وثائق أو تقارير نهائية للمفاوضات، مما يجعلها شريكا رائدا في كلتا الحالتين.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		بالنظر إلى طبيعة المعلومات المطلوبة، من غير الوارد أن توجد صعوبات في النفاذ إليها والإبلاغ عنها عند الحاجة.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		من الواضح أن مؤشر الأداء لم يُدرج في البرنامج والميزانية الحاليين، ولذا فقيمته من حيث الاتساق وإمكانية المقارنة محدودة.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		رغم اتسام مؤشر الأداء بالتساهل وإتباع منهجية عامة في الإبلاغ عن بيانات المؤشر، فيمكن التحقق بسهولة من المعلومات المقدمة رغم أن ضيق الوقت حال دون فحصها فعليا بالمقارنة.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		استخدمت المعلومات الواردة الخاصة بمؤشر الأداء لأغراض تقرير أداء البرنامج أساسا وليست مطلوبة بصورة أكثر انتظاما. فيمكن إذن القول بأنها تفي بالغرض.
ز.	الوضوح/الشفافية		لا يشير عمود بيانات الأداء بوضوح إلى عدد الوثائق وتقارير الاجتماعات الدولية التي تضمنت آراء الويبو أثناء فترة السنتين. ولولا الحصول على مزيد من التفاصيل لكان من غير المفهوم أيضا ما إذا كان مؤشر الأداء يستوجب وجود 8 وثائق من تقارير الاجتماعات أو ما إذا كان يستوجب وجود 8 وثائق أو تقارير اجتماعات تبين آراء الويبو كيما يتحقق الامتثال للمتطلبات. وقد أوضحت معلومات قدمت في وقت لاحق هذا الأمر.
ح.	دقة نظام إشارات السير		ميّز البرنامج ككل في استخدامه لدرجات تقييم الإنجاز، مما أعطى مصداقية أكبر لدرجة الإنجاز الكامل بالنسبة لهذه النتيجة. وفيما يتعلق بالنتيجة المرتقبة، مُنحت درجة "إنجاز كامل" لأنه قُدم ما لا يقل عن 8 وثائق تضمنت أراء الويبو. وفيما لم توضح بيانات الأداء المقدمة ما إذا تحقق الهدف أم لا، فقد أكدت معلومات قُدمت في وقت لاحق هذه الدرجة.

البرنامج 21 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
أ.	الوجاهة/القيمة		يتسم مؤشر الأداء الوحيد في هذه النتيجة المرتقبة بمواطن قوة وضعف: فهو مباشر وواضح ويمكن قياسه بسهولة ويمكنه الكشف عن بعض عناصر الجودة إلى جانب احترام المهل المحددة، إذ أنه من المرجح أن تستغرق معالجة أقل جودة وقتا أطول إذا رصدت داخليا. ومن ناحية أخرى، لا يمكن إلقاء كامل المسؤولية عن التأخير وعدم تحقيق الهدف على عاتق مكتب المستشار القانوني، ومؤشر الأداء قاصر من حيث القدرة على قياس سمات أكبر أهمية وقيمة لجودة الخدمة. ولذلك يمكن استكمال هذا المؤشر بإجراء قياس إضافي يركز على جوانب أخرى للجودة (مثل الوضوح والدقة). ونوقشت خيارات أخرى مثل: تسجيل حالات عدم الرضا عن الخدمات والسعي إلى الحصول على ردود فعل الزبناء كجزء من مبادرة تنظيمية منسقة لتسجيل الحالات التي يعربون فيها عن رضاهم، أو قائمة بسيطة لمعايير الجودة الأساسية يمكن ملؤها بسرعة عند إنهاء الإخطار.
ب.	الكفاية/الشمول		فاقت المعلومات المدرجة في عمود بيانات الأداء المستوى المطلوب بالضبط لدعم مؤشر الأداء، وذلك لأنها ذات قيمة بالنسبة للنتيجة المرتقبة ومرتبطة بها. ومن الأفضل الإشارة بدقة أكبر إلى متوسط الوقت الفعلي الذي استغرقه الأمر بدلا من تأكيد تحقيق الهدف، وترد هذه المسألة في المعيار ج. أدناه. ومع ذلك، فإن المعلومات كافية بالنسبة لمؤشر الأداء.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		تُسجل البيانات الأساسية ويُنفذ إليها باستخدام نظام الإيداع. وفي الوقت الحاضر لا تُطلب في كثير من الأحيان معلومات عن احترام المهل المحددة، ويُعتبر الوقت اللازم لاستخراج المعلومات في حالة الحاجة إليها معقولا. وبما أن هذا المؤشر أُدرج في البرنامج والميزانية الحاليين وحُصر الوقت المستهدف في 3 أيام، قد يكون من الأفضل استغلال الوقت المستغرق في المتوسط ومتابعة التقدم والنجاح المحرزين بسهولة أكبر. وسيكون من المهم الحفاظ على بساطة نظام المراقبة هذا والمواظبة على تحديثه، إذا استمر اعتبار هذا المؤشر مفيدا.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		من الواضح أن معلومات احترام المهل المحددة يمكن مقارنتها ما بين سنة وأخرى، وقد أُدرج جزء كبير من المؤشر في

			البرنامج والميزانية الحاليين.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		ذُكر في المعيار ج. أعلاه أنه يمكن التحقق من المعلومات باستخراجها من الملفات أساسا. كما أن طبيعة المعلومات تجعل تحديد محل استثنائية أمرا واردا دون ضرورة الرجوع إلى الإحصائيات.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		ذُكر سلفا أنه لم يُطلب حتى الآن تقديم تقارير عن بيانات الأداء هذه بصورة منتظمة، ما عدا التقارير السنوية وتقارير أداء البرنامج.
ز.	الوضوح/الشفافية		إن البيانات كافية للوفاء بهذه المعايير شريطة مراعاة القصور المذكور أعلاه والرغبة في وضع رقم محدد في عمود بيانات الأداء.
ح.	دقة نظام إشارات السير		رغم انعدام رقم محدد والافتقار إلى معلومات داعمة يمكن الوصول إليها بسهولة، لا يوجد أدنى شك في احترام الرقم المستهدف بالكامل. ومنح المؤشر درجة الإنجاز الكامل سيكون مبررا تبريرا أكثر وضوحا إذا توافرت أدلة داعمة أكثر تفصيلا.

البرنامج 22 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
أ.	الوجاهة/القيمة		ينبغي تشديد بعض المؤشرات المتعلقة بالمدفوعات من أجل ضمان أن جميع بيانات الأداء مفيدة. وقد اتُفق على أن إجراء تقييم متسم بواقعية أكبر في المستقبل للنسبة المئوية للمدفوعات التي يمكن أن تفي بالمعايير من حيث المهل من شأنه أن يساعد البرنامج على الإبلاغ بإحراز تقدم ونجاح حقيقيين، وذلك بمراعاة العوامل والعقبات التي تخرج عن نطاق مراقبة البرنامج.
ب.	الكفاية/الشمول		المعلومات المقدمة مناسبة لدعم مؤشرات الأداء. وشرط توافر "الوجاهة" الوارد في المؤشر الثاني مدرجٌ في البرنامج والميزانية الحاليين، وقد يثير تساؤلات أخرى إذا لم يكن من السهل تحديد الأدلة الداعمة لقياس التقدم المحرز في هذا الصدد.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		أُتفق أثناء الاجتماع على أن وضع "سجل" أو أداة أخرى من أدوات الرصد البسيطة قد يوفر الوقت في النفاذ بسهولة إلى الأدلة الداعمة، وخاصة ما يتعلق بتحديد محل للتقارير والمدفوعات.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		أُدرج جزء كبير من النتيجة المرتقبة ومؤشرات الأداء في البرنامج والميزانية الحاليين، ويمكن إجراء بعض المقارنات ما بين فترتي السنتين. وستتحسن عملية المقارنة بتحديد أهداف أكثر واقعية ودقة من أجل تسديد المدفوعات في الوقت المحدد.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		نعم، رغم أن ضيق الوقت يحول دون التحقق من بيانات المؤشرات الخاصة بجميع مؤشرات الأداء بصورة شاملة.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		من المطلوب تقديم جزء كبير من المعلومات بانتظام، وهذه المعلومات ترد بشكل منتظم. والمعلومات الأخرى، ولا سيما تلك المتعلقة بالمدفوعات لا تُقدم بانتظام وتُقدم حسب الحاجة.
ز.	الوضوح/الشفافية		تكاد بيانات الأداء أن تحترم بالكامل معياري الوضوح والشفافية. ويمكن إدخال تحسين طفيف على معيار الشفافية بتفسير سبب ذكر قيمة مرجعية واحدة فقط لمؤشر الأداء الأخير مع أن الأمر يتعلق "بقيم مرجعية".
ح.	دقة نظام إشارات السير		يبدو البرنامج واقعيا في تقييمه لدرجة الإنجاز. وقد ذُكر أن مؤشر الأداء الأخير، نظرا إلى طبيعة القيمة المرجعية الوحيدة المستخدمة، لا يمكنه إلا أن يفضي إلى إنجاز كامل.

البرنامج 23 *النتيجة المرتقبة: 2*

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
أ.	الوجاهة/القيمة		نظرا إلى السياق الخاص لفترة السنتين 2008-2009 والهدف العام المتمثل في وضع نظام محسّن لتقدير أداء الموظفين (النتيجة المرتقبة)، فإن مؤشرات الأداء وبيانات الأداء الداعمة وجيهة رغم أنها قد لا تكرر في المستقبل.
ب.	الكفاية/الشمول		بيانات المؤشرات المقدمة كافية وشاملة بما فيه الكفاية لتقديم التقارير قياسا بمؤشرات الأداء التي وردت تعليقات بشأنها في المعيار ز. أدناه.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يبدو واضحا أنه من السهل النفاذ إلى المعلومات الضرورية لدعم مؤشرات الأداء عبر قواعد البيانات الموضوعة.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		رغم أن جزاء كبيرا من هذه المؤشرات نفسها لم يُدرج في البرنامج والميزانية الحاليين، فإن الأرقام الواردة في عمود بيانات

			الأداء أو تلك التي تستند إليها هذه البيانات (مثل العدد المحدد لتقديرات أداء الموظفين المنجزة)، يمكنها أن تُقارَن بسهولة مع بيانات مماثلة في المستقبل.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق من الأرقام التي تستند إليها بيانات المؤشرات قياسا بالمدخلات الأصلية لقواعد البيانات وتقديرات أداء الموظفين المنجزة فعلا وعدد الموظفين المدربين.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		لا تُطلب تقارير منتظمة في كثير من الأحيان، ولكن تُجمع التقارير عن حالة تقدير أداء الموظفين وتدريبهم ويقدمها قسم التنسيق التقني.
ز.	الوضوح/الشفافية		كان بالإمكان إبراز قدر أكبر من الوضوح والشفافية في التقارير من خلال ما يلي مثلا: إدراج الأرقام الفعلية قياسا بمؤشر الأداء الأول، رغم أن تحقيق معدل يفوق 99 % لا يختلف كثيرا عن عبارة "الموظفين كلهم" المستخدمة، وكان بالإمكان تحديد مؤشر الأداء الثاني تحديدا أدق كي لا يبدو مجرد إقرار بحقيقة ما بدلا من أن يكون مؤشرا للتقدم أو النجاح، وليس للمؤشر الثالث قيمة أصلية كبيرة لأنه غير مرتبط برقم متوقع أو قياس يمكن أن يعكس الإنجاز.
ح.	دقة نظام إشارات السير		في تقارير أداء البرنامج الأخرى عادة ما تطبق درجات إشارات السير على فرادى مؤشرات الأداء وليس على النتيجة المرتقبة ككل. وفي هذه الحالة، يمكن تبرير الدرجة قياسا بمؤشرات الأداء الأول والثاني لأنه ينبغي الإقرار بأن إكمال جميع تقديرات أداء الموظفين في إطار نظام إدارة الأداء وتطوير الموارد البشرية وإدراج وحدة خاصة بالإدارة القائمة على النتائج في جميع مراحل البرنامج التدريبي دليل على الإنجاز الكامل مقارنة بمؤشرات الأداء. ويظل من الصعب إثبات الإنجاز الكامل لمؤشر الأداء الثالث نظرا لانعدام هدف محدد.

البرنامج 24 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		***التعليقات/القصور في البيانات***
	الوجاهة/القيمة		إن قدرة البرنامج على الإبلاغ بإحراز تقدم حقيقي وملموس قياسا ببيانات الأداء مقيدة بما ورثته مؤشرات الأداء من قصور. وقد عُززت هذه المؤشرات في البرنامج والميزانية الحاليين، والنظر في عدة خيارات جارٍ لجعلها كفيلة بقياس التقدم الهام المحرز عن قصد. وكانت أوجه القصور التي اعترت تقرير أداء البرنامج للفترة 2008-2009 كما يلي: يمكن اعتبار أن مؤشر الأداء الأول مناسب لقياس عبء العمل أكثر مما هو مناسب لقياس الأداء وبالإمكان تحسينه بإدراج المتغيرات والعوامل الخارجية التي لها آثار مشوهة في إجراءات القياس والحساب، ويمكن تحسين مؤشر الأداء الثاني بتغيير كلمة "توحيد" وتطبيق المعايير التي تحدد الوفورات الأكثر أهمية لقياس الأداء.
	الكفاية/الشمول		إن المعلومات الواردة في عمود بيانات الأداء كافية ومفيدة ومعروضة بوضوح. وكان بالإمكان جعل الانخفاض المنشود في عدد المناقصات وطلبات الشراء، الذي تتطلبه ضمنا مؤشرات الأداء، أكثر وضوحا بتحديد نسبة مئوية نهائية أو رقم يعادلها يظهر مدى الانخفاض ويقارنه بسهولة أكبر.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		تؤخذ البيانات الأساسية من قواعد البيانات ومن اليسير النفاذ إليها. ويلزم بعض الوقت فيما يتعلق بمؤشر الأداء الأول للوصول إلى الأرقام النهائية، ولا بد من وقت أطول لتحديد الوفورات المذكورة في مؤشر الأداء الثاني. وبتنفيذ النظام الجديد للتخطيط للموارد المؤسسية ستُدخل تحسينات كبيرة على عمليات النفاذ إلى البيانات وجمعها.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		نظرا إلى التحسينات المدخلة على مؤشرات الأداء في البرنامج والميزانية الحاليين والخيارات المتاحة لفترة السنتين المقبلة، فإن مؤشرات الأداء للفترة 2008-2009 لن تصلح لإجراء مقارنات مباشرة في المستقبل، رغم أن البيانات الأساسية المتعلقة بالمناقصات وطلبات الشراء وقيم المشتريات والوفورات ستصلح للمقارنة مع السنوات الماضية والقادمة.
	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق بسهولة من الأرقام المستخدمة لإثبات الحسابات النهائية، إضافة إلى أنها تخضع بانتظام لتدقيق داخلي وخارجي.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		تقدم المعلومات سنويا إلى لجنة مراجعة العقود، وإذا كانت مهمة فتدرج ضمن البيانات التي يجب تقديمها في التقارير الفصلية.
	الوضوح/الشفافية		المعلومات المقدمة مفصلة وواضحة وملائمة لمتطلبات مؤشرات الأداء.
	دقة نظام إشارات السير		في ظل انعدام مؤشرات أداء أقوى وأهداف محددة، فإن الفائدة من محاولة تقييم نسبة مئوية للإنجاز تبقى محدودة. غير أنه يمكن تبرير درجة الإنجاز الكامل بشكل واضح عن طريق ما يلي: فيما يخص مؤشر الأداء الأول، تعزيز الكفاءة من حيث التكلفة من خلال خفض عدد المناقصات/طلبات الشراء من حيث نسبتها من قيمة المشتريات الإجمالية. وفيما

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
			يخص مؤشر الأداء الثاني، إثبات أن الوفورات الفعلية تجاوزت بكثير الهدف المطلوب.

البرنامج 25 *النتيجة المرتقبة: 3*

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
أ.	الوجاهة/القيمة		يعتبر فريق البرنامج أن قيمة مؤشري الأداء، باعتبارهما وسيلتين لقياس كفاءة الخدمات الحاسوبية الخارجية وفعاليتها من حيث التكلفة وجودتها، محدودة في تجسيد ما أحرز من تقدم ونجاح. ويمكن صقل مؤشر الأداء الأول، على وجه الخصوص، كيما يصبح مفيدا ربما بالإشارة إلى حجم اتفاقات أداء الخدمات ونطاقها أو بتحديد تدابير أخرى تكون محددة أكثر بدلا من العدد الإجمالي لاتفاقات أداء الخدمات. وانعدام أهداف مرتقبة ينال من القيمة الحقيقية لهذه المؤشرات، وخاصة مؤشر الأداء الثاني الذي استخدمت فيه عبارة "العدد الأدنى" بشكل غامض.
ب.	الكفاية/الشمول		إن بيانات الأداء الواردة موجزة ودقيقة. ونظرا إلى طبيعة مؤشرات الأداء التي لم توضع لها أهداف، فلا يمكن توقع أكثر من ذلك.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		المعلومات الضرورية ذات طبيعة تسهل النفاذ إليها من خلال النظام الالكتروني لتسجيل عدد المشكلات والإبلاغ عنها.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		أُدرج جزء كبير من مؤشر الأداء الأول في البرنامج والميزانية الحاليين (حُدد اتفاقان اثنان لأداء الخدمات كأساس مرجعي) على الرغم من أن عدد المشكلات المحلولة في إطار اتفاق أداء الخدمة لم تُدرج على ما يبدو.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق بسهولة من عدد المشكلات بالرجوع إلى نظام مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني لتسجيل البيانات، وفي الفترة 2008-2009، لم يسجل أي خرق لمقتضيات اتفاق أداء الخدمة.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		يُبلغ عن المشكلات بانتظام باعتبار ذلك جزءا من اتفاق أداء الخدمة المبرم مع مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني. وبيانات الأداء لا تدرج بأي شكل من الأشكال في التقارير المنتظمة التي تُنشر داخليا في الويبو.
ز.	الوضوح/الشفافية		يمكن جعل الإبلاغ أكثر وضوحا عبر طريقتين: أولا، تقديم تفسير أكثر وضوحا للكيفية التي تساهم بها بيانات الأداء ومؤشرات الأداء في الحصول على خدمات ذات كفاءة وفعالية من حيث التكلفة وجودة عالية (النتيجة المرتقبة). وثانيا، تحديد المقصود بكلمة "مشكلة" بصورة أكثر دقة أو بشكل نهائي (ذكر في هذا الاجتماع أن المقصود هو "انتهاك" أو "خرق" لمقتضيات اتفاق أداء الخدمة).
ح.	دقة نظام إشارات السير		رغم وجود اتفاق أداء خدمة مهم وناجح، حسب المعلومات الواردة، يمكن اعتباره انجازا كاملا للنتيجة المرتقبة مع وجود مبررات لذلك، وفي غياب أي هدف محدد لعدد اتفاقات أداء الخدمات أو حجمها/نطاقها، فمن الصعب إجراء تقييم مفيد قياسا بما قد يوضع من توقعات في فترة السنتين بالنسبة لمؤشر الأداء الأول. وفيما يخص مؤشر الأداء الثاني، فإن للتقييم ما يبرره بشكل واضح رغم افتقار المؤشر إلى الدقة.

البرنامج 26 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		*التعليقات/القصور في البيانات*
أ.	الوجاهة/القيمة		وجاهة مؤشرات الأداء وبيانات الأداء وقيمتها محدودتان بسبب عاملين رئيسيين هما: أولا، عدم وجود أسس مرجعية لإثبات الإبلاغ عن تحسين التنفيذ. وثانيا، ملاءمةُ مؤشر أداء يهدف إلى تقييم الأداء على أساس مقياس احترام محل التنفيذ المحددة التي لا يخضع جزء كبير منها لمراقبة هذا القسم. ويحتمل أن يُعزى مقياس عدد التوصيات المقدمة في برنامج التدقيق الداخلي والمقبولة من قبل المدير العام إلى أداء القسم.
ب.	الكفاية/الشمول		رهنا بالقصور المذكور في المعيار أ. والمعيار ز.، يحترم البرنامج المعايير بما فيه الكفاية من حيث مستوى التفصيل ومدى الاستجابة.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يمكن النفاذ بيسر إلى أغلب بيانات الأداء الضرورية لدعم مؤشرات الأداء. وفيما يتعلق بمؤشر الأداء الأول، فإن وضع قاعدة البيانات الجديدة وتشغيلها يوفران مستوى ملموس من الكفاءة والنفاذ، ولا سيما أنه يمكن تتبع "تاريخ" تنفيذ التوصيات وتوقيتها.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		أُدرج جزء كبير من النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء في البرنامج والميزانية الحاليين، وهي قابلة للمقارنة على المدى الطويل. وبفضل قاعدة البيانات الآلية الجديدة، ستكون مقارنة أداء المنظمة أسهل بكثير قياسا بالمؤشر الأول.

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		رهنا بالتعليقات الواردة في المعيار أ. أعلاه بخصوص انعدام بيانات رقمية، مما يعني صعوبة إثبات "التحسن"، قُدمت الأدلة الداعمة لإثبات دقة مؤشرات الأداء الأخرى وإمكانية التحقق منها.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		تُقدم تقارير منتظمة عن حالة تنفيذ التوصيات كل ستة أشهر، وتقدم بوتيرة أكبر تلبية لطلبات الحصول على المعلومات. وتُعد المخططات والتقارير العادية في القسم سنويا.
ز.	الوضوح/الشفافية		هذا ميدان يوجد فيه بعض المجال لتحسين جودة مؤشرات الأداء المختارة وبيانات الأداء المقدمة: أولا، كان بالإمكان تقديم أسباب منح إشارة اللون "البرتقالي" بشكل أوضح، ومؤشر الأداء الثاني يبدو غامضا لأنه ليس واضحا إذا كان المقصود هو تدقيق جميع مجالات الخطر أو تدقيق المجالات عالية الخطر فقط. كما أنه من غير المفهوم ما هو المعنى الإضافي المقصود من وراء إضافة كلمة "الرئيسية".
ح.	دقة نظام إشارات السير		يبدو أن درجة النجاح قياسا بمؤشرات الأداء لها ما يبررها بالنظر إلى إشارة اللون "البرتقالي" الممنوحة للمؤشر الأول والغموض الذي يلف المؤشر الثاني.

البرنامج 27 *النتيجة المرتقبة: 2*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
	الوجاهة/القيمة		وجاهة مؤشرات الأداء وبيانات الأداء وقيمتها محدودتان بسبب ضعف مؤشر الأداء الذي يتسم بالطموح ويفتقر إلى الصقل والقيمة رغم أهميته باعتباره مقياسا للتقدم، ولا سيما في عدم مراعاته لمتغيرات واضحة مثل كمية الوثائق التي ينبغي إرسالها بالبريد. وقد أُدرج جزء كبير من مؤشر الأداء ذاته في البرنامج والميزانية الحاليين (مع وضع هدف أقل طموحا)، وعلى فريق الإدارة الجديدة الانتظار حتى فترة السنتين المقبلة من أجل تحسين المؤشرات وجعلها أكثر فائدة وواقعية لرصد التقدم والنجاح وقياسها سعيا إلى تحقيق نتائج مهمة.
	الكفاية/الشمول		نظرا لمتطلبات مؤشر الأداء، فإن المعلومات الداعمة في بيانات الأداء شاملة ودقيقة وموجزة.
	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		نظرا بالأساس إلى ضعف قيمة المعلومات الضرورية لدعم هذا المؤشر وقلة فائدتها، فإن البيانات لا تُطلب بانتظام أو تُقدم بوتيرة أكبر إلا لإعداد تقارير أداء البرنامج. ورغم وجود أنظمة لتسجيل تفاصيل المراسلات والوثائق والتظاهرات، فإن جمع المعلومات بكفاءة لأغراض الإبلاغ قياسا بهذا المؤشر قد يستغرق وقتا طويلا. وكلما تحسنت المؤشرات، فلا شك في أن الأنظمة المقابلة ستحتاج إلى تطوير لتوفير فرص نفاذ سهل إلى بيانات الأداء.
	الاتساق/إمكانية المقارنة		وبما أن مؤشر الأداء أُدرج في البرنامج والميزانية الحاليين، فهناك اتساق وإمكانية للمقارنة مع هذه النتيجة المرتقبة على مدى فترات زمنية أطول.
	الدقة/إمكانية التحقق		يمكن التحقق بسهولة من الأرقام المستخدمة لدعم حساب النسب المئوية قياسا بالمدخلات في قواعد البيانات المعنية. ونظرا إلى الشفافية في الإبلاغ، قد لا يكون هناك كثير من دواعي القلق إزاء صحة الأرقام المستخدمة رغم عدم إجراء أي فحص لدقة التسجيل في قواعد البيانات أو أرقام الأساس المرجعي المستخدمة.
	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		بما أن الإبلاغ عن هذه المعلومات كان ضروريا إلى حد الآن لأغراض تقارير أداء البرنامج فقط، فلا بد من اعتبار أنها تفي بالغرض، رغم أن مؤشرا ذا فائدة أكبر سيصلح للقيام بالتصنيف وإعداد التقارير بوتيرة أكثر انتظاما لأغراض الرصد الداخلي.
	الوضوح/الشفافية		بيانات الأداء نموذج للوضوح والشفافية في حدود القيود التي يفرضها مؤشر الأداء.
	دقة نظام إشارات السير		درجة الإنجاز الجزئي مبررة تماما ببيانات الأداء المقدمة. ومع ذلك، يمكن لهذا المثال الذي حُقق فيه إنجاز جزئي قياسا بمؤشر أداء صعب إن لم نقل إشكالي أن يعكس مستوى أكبر بكثير من التقدم والإنجاز يفوق مجرد درجة "إنجاز كامل" قياسا بمؤشر غير دقيق يفتقر إلى أساس مرجعي وإلى هدف.

البرنامج 28 *النتيجة المرتقبة: 3*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
أ.	الوجاهة/القيمة		تحدد بيانات الأداء ثلاثة مجالات يمكن فيها إثبات تحقيق النتيجة المرتقبة المختارة: التخفيف من خطر الإصابة، وطلب إعداد تقرير لتقييم مخاطر الحرائق، وتعيين مسؤول عن السلامة. وكان بالإمكان أن يكون الإبلاغ بالتقدم المحرز معززا

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
			بإدراج تدابير أداء محددة في عمود مؤشر الأداء لتحل محل ما هو أساسا صياغة أخرى للنتيجة المرتقبة. وفي غياب تدابير أداء محددة، فإن إجراء تقييم للتقدم المحرز على أساس ما كان مخططا أو متوقعا في بداية فترة السنتين سيكون أكثر صعوبة. ومهما يكن، فقد حُددت مؤشرات أكثر دقة في البرنامج والميزانية الحاليين.
ب.	الكفاية/الشمول		في غياب مقاييس أداء محددة، فإن المعلومات المقدمة كافية وشاملة.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		من السهل إثبات الإبلاغ عن الإصابات عبر قاعدة بيانات للحوادث المبلغ عنها تُحدّث في إطار نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		وُضع البرنامج حديثا للفترة 2008-2009. وينبغي أن تكون المقارنة والاتساق مع السنوات المقبلة موحدة فيما يتعلق بعدد الإصابات في مكان العمل التي يرد مؤشر أداء بشأنها في البرنامج والميزانية الحاليين.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		يرتبط النشاط الوحيد المُنجز والمبلغ عنه بانخفاض عدد الإصابات/حالات المساعدة الطبية، وقد فُحصت الأرقام الواردة بالمقارنة مع المعلومات المفصلة المدخلة في قاعدة البيانات.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		تُعد تقارير منتظمة وفقا لمتطلبات نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن. وتستخدم البيانات المتصلة بهذه النتيجة المرتقبة داخليا وتدرج في التقارير الفصلية الجديدة المطلوب تقديمها.
ز.	الوضوح/الشفافية		عُرضت بيانات الأداء بوضوح وقُدمت تفاصيل محددة في الفقرة الأولى بيّنت انخفاضا في عدد الإصابات. وترد أيضا في هذه البيانات الحالات التي قُدمت فيها المساعدة الطبية رغم أنه ليس من الواضح أنها تُعزى إلى انخفاض في خطر الإصابة الذي هو الهدف المحدد في النتيجة المرتقبة. ولم يكتمل العنصران الثاني والثالث (تقييم المخاطر وتعيين مسؤول عن السلامة) بحلول نهاية سنة 2009، ولكن تحققا (أي اعتُمد التقرير، واختُير المسؤول) في الأشهر الأربعة الأولى من سنة 2010.
ح.	دقة نظام إشارات السير		تناسب درجة "إنجاز جزئي" المؤشر المحدد. ولو كان هناك مؤشر منفرد لانخفاض عدد الإصابات في مكان العمل، لكانت درجة "إنجاز كامل" مبررة قياسا مع هذا الهدف.

البرنامج 29 *النتيجة المرتقبة: 1*

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
أ.	الوجاهة/القيمة		قُدمت بيانات الأداء بشكل مباشر قياسا بمؤشرات الأداء المرتبطة بدورها ارتباطا وثيقا بالنتيجة المرتقبة. وقد حُدد التاريخ الوارد في الهدف العام لهذا البرنامج قبل فترة السنتين وقبل الموافقة على جدول زمني معدل وميزانية والمصادقة عليهما في وقت لاحق بموجب عقد.
ب.	الكفاية/الشمول		يقدم الملخص الوارد في عمود بيانات الأداء معلومات تفوق القدر اللازم لدعم مؤشرات الأداء. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل في مختلف التقارير المقدمة إلى الجمعية العامة ولجنة البرنامج والميزانية ولجنة التدقيق وفي تقارير مراجع الحسابات الخارجي.
ج.	الجمع بفعالية/سهولة الاطلاع		يكتسي البرنامج أهمية كبيرة ويحظى بمكانة بارزة، مما يجعل المعلومات الخاصة بالجدول الزمني والأمور المالية متاحة ويمكن النفاذ إليها بسهولة.
د.	الاتساق/إمكانية المقارنة		أُدرجت مؤشرات الأداء نفسها في البرنامج والميزانية الحاليين رغم محدودية مدى المقارنة المفيدة التي يمكن القيام بها، باستثناء مسألة احترام الجداول زمنية والغلاف المالي.
هـ.	الدقة/إمكانية التحقق		فُحصت المعلومات الواردة بالمقارنة مع التقارير المقدمة إلى لجنة البرنامج والميزانية لكل سنة على حدة. ومهما يكن، يتم التحقق من بيانات المؤشرات هذه خارجيا بانتظام.
و.	رفع التقارير في المواعيد المناسبة		شروط تقديم التقارير صارمة بالضرورة ويتم إرسال تقارير منتظمة إلى عدد من الهيئات (انظر المعيار ب. أعلاه)
ز.	الوضوح/الشفافية		عُرضت بيانات الأداء ببساطة ووضوح وهي مطابقة لما أُبلغ عنه في وثائق أخرى.
ح.	دقة نظام إشارات السير		القصور الوحيد البارز فيما يخص جودة البيانات هو وجود نوع من عدم الاتساق وعدم اليقين في تطبيق نظام إشارات السير. وإذا كانت بيانات الأداء ترمي في المقام الأول، حسبما تفترضه عملية التثبيت، إلى تقديم أدلة لدعم درجة التقدم والنجاح قياسا بمؤشرات الأداء، فيبدو من المنصف في هذه الحالة منح درجة "إنجاز كامل" لكلا المؤشرين. ويمكن تبرير ذلك بأن الجداول الزمنية والميزانيات المتفق عليها في العقود وصادقت عليها الدول الأعضاء في وقت لاحق "احتُرمت" بالكامل. ومع ذلك، فإذا وجب تطبيق بيانات الأداء على أهداف سابقة و"ذات أهمية قصوى" حُددت

	معايير بيانات الأداء		التعليقات/القصور في البيانات
			بشكل خاص في الهدف العام، فيمكن القول بأنه ينبغي منح درجة "إنجاز جزئي" لكلا المؤشرين لأن الجدول الزمني والميزانية الأصليين اللذين حددا قبل بدء فترة السنتين بوقت طويل لم يحترما فيما بعد.

مقاربة لتثبيت تقرير أداء البرنامج

أسئلة متكررة

لجودة المعلومات أهمية حاسمة إذا ما أريد لمقاييس الأداء أن تستخدم بفعالية لتحسين تأدية الخدمات والمساءلة. ومن شأن هذه المعلومات أن تساعد المنظمة على (أ) ترتيب العمل على أساس الأولويات؛ (ب) وضمان تبليغ جدير بالثقة عن الإنجازات؛ (ج) وتقييم حاجة الويبو إلى مراجعة سياساتها وبرامجها من عدمه.

نص عربي

س 1 ما هو التثبيت؟

س 2 ما الحاجة إلى التثبيت؟

س 3 كيف يمكن لمديري البرامج المساهمة في عملية التثبيت؟

س 4 ما هي معايير التثبيت؟

س 5 كيف يمكن للشعبة أن تساعد في هذه العملية؟

س 6 ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها؟

س 1: ما هو التثبيت؟

تقول المنظمة الأوروبية للتنمية والتجارة إن "التثبيت" وصف للأساليب والإجراءات المتبعة في تقييم بيانات المصادر بانتظام - ومنها رصد البيانات والاستقصاء بالعينات والسجلات الإدارية - وعرض لكيفية رصد نتائج أعمال التقييم وتعميمها للاسترشاد بها في مسارات أخرى.

ويصف هذا الإجراء أيضا كيفية تثبيت النتائج المرحلية على أساس معلومات أخرى عند الاقتضاء وكيفية تقييم حالات التفاوت في البيانات المرحلية.

س 2: ما الحاجة إلى التثبيت؟

- لنستفيد من تقييم دقيق تجريه جهة مستقلة (فريق التثبيت) تتقصى بفضله صحة المعلومات عن التقدم المحرز في إنجاز البرامج ومدى إمكانية الاعتماد على تلك المعلومات.
- ولنثبت للدول الأعضاء وغيرها من الجهات المعنية التزامنا بتزويدها بمعلومات عالية الجودة يمكن استخدامها بفعالية لتحسين تأدية الخدمات والمساءلة.

تابع الصفحة 2

س 3: كيف لمديري البرامج الإسهام في التثبيت؟

يتولى مديرو البرامج

- إرسال تقارير أداء برامجهم التي يتكفلون مسؤوليتها إلى قسم التقييم التابع للشعبة في المواعيد المناسبة.
- مسك سجلات داخل برامجهم للمعلومات الجاري استخدامها في إعداد تقارير الأداء الموجهة إلى الشعبة
- وتقديم كل المعلومات الوجيهة المستخدمة في تقارير أداء برامجهم، بناء على الطلب، لإدراجها ضمن تقرير أداء برنامج المنظمة. ولفريق التثبيت أن يلتمس التوضيح، بما في ذلك من تثبيت لوثائق محددة.

س 4: ما هي معايير التثبيت؟

الفائدة
احترام المواعيد
الاتساق
استمرارية المعلومات
الشفافية
التحقق

س 5: كيف يمكن للشعبة أن تساعد في هذه العملية؟

- إرشاد الويبو وتزويدها بالمعلومات أثناء عملية التثبيت.
- ضمان أكبر قدر ممكن من المشاركة في عملية التثبيت.
- تقديم التوصيات والأفكار المستخلصة من الأعمال الجارية بهدف تحسين أنظمة تقييم الأداء الحالية وإدراج تلك الأفكار والتوصيات في تقرير التثبيت
- إعداد تقييم دقيق ومستقل لصحة المعلومات المستخدمة في تقارير أداء البرامج ولمدى إمكانية الاعتماد عليها.

س 6: ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها؟

1. تعد الشعبة عيّنة من النتائج المرتقبة.
2. تطلع الشعبة مديري البرامج على قائمة بالنتائج المرتقبة المتخذة في حكم العينة وتلتمس منهم المعلومات لأغراض التثبيت.
3. تتثبت الشعبة من صحة المعلومات ومدى إمكانية الاعتماد عليها ويحرص مديرو البرامج على تزويد الشعبة بالمعلومات.
4. تعد الشعبة تقرير التثبيت.
5. تعمم الشعبة تقرير التثبيت والعبر المستخلصة من عملية التثبيت.