



Distr.  
GENERAL

A/38/333  
12 August 1983

ARABIC  
ORIGINAL: ARABIC/CHINESE/ENGLISH/  
FRENCH/RUSSIAN/SPANISH



# الأمم المتحدة الجمعية العامة

الدورة الثامنة والثلاثون  
البندان 111 و 114 من جدول الأعمال المؤقت\*

## تخطيط البرامج

### وحدة التفتيش المشتركة

تعاون منظومة الأمم المتحدة في تطوير  
قدرة الحكومات على التقييم

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة  
المعنون "تعاون منظومة الأمم المتحدة في تطوير قدرة الحكومات على التقييم" (JIU/REP/82/12).

جنيف ، كانون الأول / ديسمبر ١٩٨٢

تعاون منظومة الامم المتحدة في تطوير  
قدرة الحكومات على التقييم

من اعداد

ألفريد ن • فورد وايرل د • سومر

وحدة التفتيش المشتركة

جدول المحتويات

الصفحة	الفقرات	
ج		ملخص .....
١	٦ — ١	أولا مقدمة .....
٢	١٣ — ٧	ثانيا الفهوم .....
٣	٣١ — ١٤	ثالثا اطار السياسة .....
٧	٥٧ — ٣٢	رابعا الجهود والقيود الماضية .....
٧	٤٠ — ٣٣	ألف — الخبرة السابقة المحدودة .....
٨	٤٥ — ٤١	باء — القيود التي تعاني منها الحكومات .....
٩	٥٧ — ٤٦	جيم — التقييم " المركز على الجهات المانحة " .....
١٢	٧٢ — ٥٨	خامسا آفاق المستقبل .....
١٢	٦١ — ٥٩	ألف — الاستعمال .....
١٣	٦٨ — ٦٢	باء — التفهم .....
١٤	٧٢ — ٦٩	جيم — التعاون .....
١٥	١٠٨ — ٧٣	سادسا الأنشطة الحالية لمنظومة الأمم المتحدة .....
٢٤	١١٨ — ١٠٩	سابعا أنواع الأنشطة .....
٢٨	١٣٦ — ١١٩	ثامنا العوامل المؤثرة على التقييم .....
٣٢	١٤٤ — ١٣٧	تاسعا النتائج والتوصيات .....
٣٢	١٣٩ — ١٣٧	ألف — النتائج .....
٣٣	١٤٤ — ١٤٠	باء — التوصيات .....

المرفق : ثبت مراجع مختار ومشروح للوثائق الحديثة المتعلقة بالتقييم الذي تقوم به الحكومات

### ملخص

كان تطور التقييم كجزء لا يتجزأ من إدارة التنمية بطيئاً • إلا أن السنوات القليلة الماضية شهدت تفهماً متزايداً لأهمية التقييم في تحسين نوعية ونتائج البرامج والمشاريع، اقترن بمبادرات دولية جديدة على صعيد السياسة العامة وجهود تعاونية متزايدة للمساعدة على تطوير التقييم الحكومي •

ويقدم هذا التقرير مسحاً أولياً للإجراءات والأفكار والمواد المتاحة في هذا الميدان الانمائي " الجديد " • وهو يلخص بصورة موجزة :

- مفهوم " التعاون في تطوير قدرة الحكومات على التقييم " والتحدى الذي يواجهه (الفصل الثاني) ؛
- المبادرات الحكومية الدولية التي اتخذت مؤخراً داخل منظومة الأمم المتحدة على صعيد السياسة العامة والتي تشدد بصورة متزايدة على نتائج البرامج وفعاليتها، وعلى القدرات الذاتية الوطنية في مجال الإدارة، وعلى الدور الهام الذي يمكن أن يضطلع به التقييم (الفصل الثالث) ؛
- العوامل التي أعاقَت تطور التقييم في الماضي، مثل مشاكل التنفيذ، والقيود التي تعاني منها الحكومات، وانشغال المانحين باحتياجاتهم الخاصة في مجال التقييم (الفصل الرابع) ؛
- الاتجاهات المواتية صوب زيادة استخدام التقييم وتفهمه، والجهود المشتركة التي بدأت تظهر الآن (الفصل الخامس) ؛
- الأنشطة التعاونية الحالية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة في مجال دعم التقييم الحكومي (الفصل السادس) ؛
- الأنواع المختلفة لأنشطة التقييم التعاونية المضطلع بها الآن (الفصل السابع) ؛
- العوامل التي دلت التجربة حتى الآن على أنها عوامل هامة لنجاح التقييم (الفصل الثامن) ؛
- الوثائق ذات الصلة التي صدرت مؤخراً عن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وغيرها من المصادر (المرفق) •

ويقدم التقرير عدة توصيات لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة للتشجيع على بذل المزيد من الجهود الخلاقة والتعاونية من أجل المساعدة على تطوير التقييم الحكومي • ويأمل المفتشون أن تشجع الحكومات، وكذلك المنظمات الثنائية وغير الحكومية والمنظمات الدولية الأخرى، في ممارسة وتشجيع ودعم مثل هذه الأنشطة، من أجل التعرف بشكل أفضل على الامكانيات التي يوفرها التقييم •

## أولا - مقدمة

- ١ - التقييم ، حسب تعريف شائع لقي بوجه عام تأييدا في منظومة الأمم المتحدة ، هو :  
" عملية تحاول أن تحدد ، على نحو منهجي وموضوعي قدر الامكان ، مدى ملائمة وفعالية وأثر الأنشطة في ضوء اهدافها " .
- ٢ - لقد أخذت الموارد المتاحة لدى الحكومات والمنظمات الدولية لتلبية الاحتياجات العاجلة تتناقص باطراد في السنوات الأخيرة . وعلى النقيض مما جرى عليه تركيز الاهتمام في الماضي على ناحيتي الكَم والتقديم بالنسبة للموارد الشحيحة ، وهو الاهتمام الذي كثيرا ما تعرض للانتقاد ، يهتم التقييم بالمساعدة على تحقيق بوعية عالية في طريقة استخدام هذه الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة . وعلى ذلك يعتبر التقييم أداة تعلم موجهة نحو العمل ، ينبغي أن تكون جزءا أصيلا ومستمرًا من عملية الادارة الأساسية ، الى جانب التخطيط والتنفيذ . والتقييم يعد المديرين ومتخذي القرارات بالمعلومات والتحليلات عن مدى تنفيذ الأهداف المقررة والسبب في ذلك ، بغية المساعدة على تحسين الأنشطة الحالية والمقبلة على السواء .
- ٣ - وقد تذبذب الاهتمام بالتقييم في منظومة الأمم المتحدة منذ الخمسينات ، ولكنه ازداد الى حد كبير في الآونة الأخيرة ، اعترافا بالعوامل المذكورة أعلاه . وأعدت وحدة التفتيش المشتركة سلسلة من التقارير عن تقدم التقييم منذ عام ١٩٧٧ ( بما في ذلك قائمة بالمصطلحات تتضمن التعريف المذكور أعلاه ) نوقشت فيها الجهود المتزايدة المبذولة في المنظومة للتعاون مع الحكومات على تطوير قدراتها الخاصة في مجال التقييم .
- ٤ - وقد أيدت لجنة التنسيق الادارية هذه الفكرة في تعليقات ابدتها على هذه التقارير . وأشارت الى العلاقة الوثيقة القائمة بين العديد من أنشطة منظومة الأمم المتحدة والبرامج الحكومية ، وأهمية اضطلاع الحكومات اضطلاعا كاملا بادارة ومراقبة أنشطة التعاون التقني ، وامكانيات التعاون مع الحكومات في ما تجريه هي نفسها من عمليات تقييم للمشاريع والبرامج .
- ٥ - وفي أواخر عام ١٩٨١ وفي عام ١٩٨٢ ، جمعت وحدة التفتيش المشتركة بيانات وتعليقات عن هذا الموضوع من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، بما في ذلك البنك الدولي والصدوق الدولي للتنمية الزراعية ، وهما منظمتان غير مشتركتين في وحدة التفتيش المشتركة . واستشيرت مجموعة نموذجية من الممثلين المقيمين لبرنامج الامم المتحدة الانمائي و/أو الحكومات . كما أجرى المفتشون مناقشات أخرى واستعرضوا العدد الضخم من الوثائق التي أصبحت متوفرة الآن . وهم يودون أن يشكروا جميع الذين اشتركوا معهم على ما أبدوه من ملاحظات عديدة بناءة .
- ٦ - ان الجهود التي بدأت حكومات العالم أجمع في مجال التقييم ، وما تلقاه من دعم متزايد ، تنطوي على امكانيات كبيرة لتعزيز التعاون التقني والتنمية عموما . وبأمل المفتشون أن يكون هذا التقرير بمثابة مسح أولي وذخيرة من الافكار للتشجيع على اتخاذ المزيد من الاجراءات فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والحكومات والمنظمات الانمائية الثنائية والمتعددة الأطراف الأخرى .

## ثانياً — المفهوم

- ٧ — يبدو "التعاون في تطوير قدرة الحكومات على التقييم" للوهلة الأولى مفهوماً بسيطاً وواضحاً • إلا أن بحثه يتعمق أكبر يكشف عن التحديات التي ينطوى عليها •
- ٨ — "التعاون في تطوير" : أن الحكومة التي تلتزم مساعدة في تطوير مهام التقييم لا تواجه فقط ما يقرب من ٢٥ مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والوكالات والمكاتب والمعاهد والمراكز التي تتألف منها أو التابعة لها ، بل هناك ما يقرب من ٣٠ إلى ٤٠ منظمة متعددة الأطراف ومصرفاً أخرى ، لدى الكثير منها برامج انمائية واسعة ، فضلاً عن ٣٠ هيئة أو أكثر من الهيئات الثنائية المانحة للمعونة (بعضها من الهيئات المتلقية للمعونة أيضاً) • وهناك عدة مئات من المنظمات غير الحكومية التي تضطلع ببرامج انمائية دولية ، كما أن هناك عدداً متزايداً من المؤسسات الوطنية والاقليمية والشركات الاستشارية الدولية العاملة في ميدان إدارة التنمية • وبالإضافة إلى ذلك ، تعمل الحكومات نفسها باطراد على تطوير عمليات التقييم واكتساب خبراتها الخاصة • ولدى الكثير من هذه المصادر الممكنة مفاهم وسياسات واجراءات وطرق تقييم متميزة خاصة به • وعلى الرغم من أن هذا التنوع موجود أيضاً في مجالات أخرى للتعاون التقني ، إلا أن التقييم يمثل مشكلة أصعب لأنه ينطبق على جميع قطاعات التنمية ولأنه ميدان "جديد" نسبياً • ولم تحدد الحكومات حتى الآن الجهات التي يمكن أن تساعد ها ، وأساليب هذه المساعدة •
- ٩ — "التقييم" : هناك أنواع وفئات مختلفة من التقييم ، كما أوجز أدناه ، وتختلف إلى حد كبير الآراء المتعلقة بالنهج والطرق والتقنيات "المناسبة" الواجب استخدامها في كل فئة •
- (أ) فالتقييم قد يكون "أثناء التنفيذ" (يجرى خلال تنفيذ النشاط) أو "تالياً" (يجرى بعد اتمام النشاط) ؛
- (ب) وقد يتناول مشاريع أو برامج أو اجراءات ادارية أو سياسات ؛
- (ج) وقد يكون "داخلياً" (يجرى داخل المنظمة المعنية) أو "خارجياً" (تجريبه جهات خارجية) أو "تقييماً ذاتياً يشكل جزءاً" من النظام" (يجريه أولئك المسؤولون مباشرة عن النشاط عن طريق استخدام شكل محدد) أو "مستقلاً" (يجريه أناس لا يرتبطون مباشرة بالنشاط) ؛
- (د) وقد يتناول مزيجاً من المسائل مثل : "العملية" (التنفيذية) أو "مدى الملاممة" (استمرار الصلاحية بالنسبة للأهداف البعيدة المدى أو غيرها من الاحتياجات ذات الأولوية) ، أو "الفعالية" (قياس مدى تحقيق النشاط لأهدافه) ، أو — وهو الأكثر صعوبة — "الأثر" (التغيرات التي يمكن تحديدها التي تطرأ على الوضع نتيجة للنشاط) ؛
- (هـ) وهو ويختلف عن مهام الاستعراض الأخرى مثل "التقدير" (تقدير القيمة الممكنة لنشاط ما قبل قرار الاضطلاع به) و "التفتيش" (تحقيق خاص يجري على الطبيعة لحل مشاكل معينة) و "التدقيق" (استعراض مدى امتثال نشاط ما لمقاييس أو معايير مالية أو ادارية محددة مسبقاً) ، ولكنه يكمل تلك المهام ،

(و) وذكر بوجه خاص ، أن التقييم أثناء التنفيذ ، الذي يبحث بتعمق كبير استمرارية ملاممة النشاط ونتائج المحتملة وفعاليتها وأثره ، كثيرا ما يخلط بينه وبين " الرصد " ( الاشراف على نشاط ما خلال التنفيذ للتأكد من أنه يمضي وفقا للخطة ) .

١٠ - الذي تقوم به "الحكومات" : يمكن أن تختلف القدرات المتوفرة لدى الحكومات في مجال التقييم اختلافا هائلا . فبعض الحكومات على دراية طيبة بالتقييم ، في حين أن حكومات أخرى لا تعرف عنه الا الذر اليسير . وبعضها يستطيع أن يستعمل عمليات معقدة الى حد ما ، في حين ان بعضها الآخر لا تكاد تتوافر لديه اية قدرة حالية في هذا المجال . والبعض قد تتوافر لديه موارد من العاملين المهرة وقدرة عامة في مجال الادارة العامة ونظم الدعم الادارية ، في حين ان بعضها الآخر يفتقر الى هذه المقومات . وقد يقوم البعض بجهود تقييم قوية على المستوى المركزي ولكن يعاني من الضعف على المستويات الميدانية ، وقد تكون الآلية معكوسة لدى البعض الآخر . وقد يكون لدى بعض الحكومات اهتمام كبير بالتقييم ، وبينما تنظر اليه حكومات أخرى بشيء من الشك أولا تعييره الاهتمام أصلا أو قد يكون موقف حكومة ما مزيجا من هذه الاتجاهات . ولا يقل عن ذلك أهمية ان لم يزد النظم الثقافية ، والسياسية ، والاجتماعية - الاقتصادية ، والادارية ، التي يتعين أن يتعامل معها التقييم والتي تختلف اختلافا هائلا من بلد لآخر .

١١ - كذلك ، قد تختلف الحكومات اختلافا واسعا فيما لديها من هياكل وترتيبات للتقييم فقد يناط التقييم بوحدة مركزية (مع امكانية وجود مواقع مختلفة) ، أو بوزارات أو ادارات ، أو بسلطات خاصة تهتم بالتنمية ، أو بهيئات تعمل على مستوى الاقليم أو المنطقة أو الدولة أو المستوى المحلي . وقد يشترك فيه مدراء تنفيذيون ، او وحدات خاصة من الموظفين أو هيئات تنسيق . ويمكن ايضا الاستعانة بمؤسسات وطنية أو اقليمية مثل الجامعات ومعاهد البحوث ومعاهد التدريب على الادارة .

١٢ - ولا تعتبر نظم التقييم الوطنية شيئا " يتوفر " للبلدان المتقدمة ولا يتوفر للبلدان الأقل تقدما . فلدى الكثير من البلدان المتقدمة أنشطة تقييم متنوعة جدا وخبرة واسعة ، ولكن قسما كبيرا من هذه الأنشطة هو محاولات مجزأة ما زالت في مرحلة التطور ، أقرب الى البحث الأكاديمي منه الى الصيغة التنفيذية ، ويقتصر على قطاعات معينة أو يختلط على نحو مبهم بأشكال أخرى من أنشطة الاستعراض والتحليل والتدقيق الحكومية . ولا توجد حتى الآن " نماذج " من نظم تقييم حكومية شاملة وتنفيذية ، وان وجدت ، فهي قليلة جدا .

١٣ - وهكذا نرى أن " التعاون في تطوير قدرة الحكومات على التقييم " مفهوم معقد ، ينطوي على عدد كبير من المشتركين والمفاهيم والقدرات والاتجاهات والهيكل الوطنية . وقد تنسب تكون هذا الانطباع لدى المفتشين عن طريق عدد المرات التي أعطت فيها المصادر المختلفة تقديرات واسعة الاختلاف بشأن طبيعة ونوع أنشطة التقييم القائمة في مختلف البلدان .

### ثالثا - اطار السياسة

١٤ - مر المفهوم الأساسي للتعاون التقني بتغيير كبير في العقد الأخير . فلم يعد ينظر اليه كثيرا بوصفه " مشروع لمنظمة الأمم المتحدة " يصاغ في مقار الوكالات وينطوي على نشاط حكومي " مناظر " . فالهدف النهائي للتعاون التقني هو تعزيز القدرة الوطنية في الاعتماد على النفس ومن ثم تشجيع البلدان على ان تدير بنفسها أنشطتها الانمائية ، بما في ذلك التقييم .

١٥ — وقد حددت دراسة قدرة النظام الانمائي للأمم المتحدة (الأمم المتحدة ، جنيف ، ١٩٦٩ ) الخطوط العريضة لنهج ادارى متكامل للتعاون من أجل التنمية . وشددت على أنه ينبغي النظر الى كل دولة عضوية على أنها " مركز الثقل الحقيقي للعملية بأكملها — المكان الذي يجب أن يتم به فهم المشاكل وحلها " . وشددت على أهمية البرمجة القطرية ودورة التعاون الانمائي ، على أن يمثل التقييم خيطا حيويا يمر خلال جميع المراحل . وتتولى الحكومات والمنظمة اجراء التقييم بالاشتراك الوثيق والتنسيق الدقيق ، وشجعت الحكومات على انشاء وحدات تقييم خاصة بها أو تعزيزها . وان توافق آراء مجلس ادارة برنامج الأمم المتحدة الانمائي لعام ١٩٧٠ (الذي أيدته الجمعية العامة وضمنته في قرارها ٢٦٨٨ (د - ٢٥) ) يعكس الى حد كبير هذه النتائج .

١٦ — وقد أعربت الجمعية العامة في قرار بشأن التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي اتخذته في دورتها الاستثنائية السابعة عام ١٩٧٥ (القرار ٣٣٦٢ (د - ٧) ، عن ايمانها بان الهدف العام للنظام الاقتصادي الدولي الجديد هو زيادة قدرة البلدان النامية ، فرديا وجماعيا على متابعة تنميتها .

١٧ — وفي عام ١٩٧٥ ، اتخذ مجلس ادارة برنامج الأمم المتحدة الانمائي مقرا بشأن الأبعاد الجديدة للتعاون التقني (أيدته الجمعية العامة (القرار ٣٤٠٥ (د - ٣٠) ، يحث على تحقيق المزيد من المرونة والدينامية والفعالية في أنشطة برنامج الأمم المتحدة الانمائي وطرق عمله . وكان المبدأ التوجيهي الأول الذي أعلن في المقرر هو التالي :

" ينبغي أن يكون الغرض الأساسي للتعاون التقني تشجيع الاعتماد على الذات في البلدان النامية ، عن طريق بناء قدرتها الاننتاجية ومواردها المحلية ، ضمن أمور أخرى ، وعن طريق زيادة توفير القدرات الادارية والتقنية والبحثية التي تتطلبها عملية التنمية " .

١٨ — ونص المقرر كذلك على ضرورة ان يظل اختيار المجالات ذات الأولوية التي تطلب فيها مساعدة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي مسؤولية الحكومات وحدها ، وان يعهد بصورة متزايدة الى الحكومات والمؤسسات في البلدان المتلقية بمسؤولية تنفيذ المشاريع المدعومة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، وانه

" ينبغي أن ينظر الى التعاون التقني من حيث المخرجات أو النتائج الواجب تحقيقها ، وليس من حيث المدخلات " .

١٩ — وقد استهدف القرار المتعلق باعدة التشكيل الهيكلي لعام ١٩٧٧ (١٩٧/٣٢) تحقيق اكتمال قدرة منظومة الأمم المتحدة على معالجة مشاكل التعاون والتنمية في مجال الاقتصاد الدولي معالجة شاملة وفعالة . ودعا ، بين أمور أخرى ، الى زيادة فعالية عمليات التخطيط والبرمجة والميزنة والتقييم وتحسين التنسيق بين الوكالات .

٢٠ — وتم التشديد أيضا على التعاون التقني فيما بين البلدان النامية . فقد جاء في " اعلان الكويت " ، الذي صدر قبل انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة الخاص بهذا الموضوع عام ١٩٧٨ ، أن :

" ... المساعدة التقنية التقليدية قد دعت بوجه عام الأشكال السابقة للتعبئة ... وان وجود قدرات ذاتية وطنية تستجيب للأهداف والمتطلبات الوطنية شرط أساسي لاستمرار التنمية ... " .

٢١ — وفي عام ١٩٧٨ ، أعدت وحدة التفتيش المشتركة تقريراً بحثت فيه النهج البديلة لتزايد تكلفة تقديم خدمات الخبراء الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي • ( JIU/REP/78/3 ) • وقد سلّم التقرير بأن مسألة كلفة خدمات الخبراء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقضايا أساسية ناشئة عن تغيير النظرة إلى قصد ومهام التعاون التقني ، ولا سيما في ضوء تزايد قدرة البلدان النامية على تخطيط وإدارة وتنفيذ برامجها الإنمائية الخاصة • ودعا مجلس الإدارة ، في المقرر الذي اتخذته بشأن هذا التقرير عام ١٩٧٩ ( ٤٨/٧٩ ) ، المسؤول الإداري إلى أن ينقح تدريجاً المبادئ التوجيهية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأجرائه بغية تسهيل الخيارات أمام تنفيذ وإدارة المشاريع من جانب الحكومات وتشجيع زيادة استخدام القدرات الوطنية وتحسين نوعية العمليات الشاملة لإدارة المشاريع •

٢٢ — وأوصى تقرير لوحدة التفتيش المشتركة عن أنشطة التعاون التقني لمنظومة الأمم المتحدة في سرى لانكا صدر عام ١٩٧٩ ( JIU/REP/79/16 ) بأن تقوم الحكومات المضيفة ومؤسسات المنظومة بأجراء تقدير انتقادي لنوعية الاستعراض والتقييم في الوقت الحالي وبأن تزيد هذه المؤسسات من جهودها للعمل مع الحكومات على المستوى الميداني بغية تعزيز قدراتها في مجال إدارة التنمية • وقد أيدت المؤسسات ، في تعليقاتها المشتركة على هذا التقرير ( E/1980/82/Add.2 ) ، ضرورة إعادة تقدير نظم تصميم واستعراض وتقييم التعاون التقني ، وتطبيقها على نحو أكثر منهجية ودعم جهود الحكومات لتحسين قدراتها الخاصة في مجال الرصد والتقييم •

٢٣ — وفي حزيران / يونيو ١٩٨٠ ، وجد المدير العام لشؤون التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي ، في تقرير أول عن الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية ( A/35/224 ) ، أن منظومة الأمم المتحدة كانت بطيئة في تكيف سياساتها وأساليبها بما يتفق مع مساعدة الحكومات في بناء قدرتها على تنفيذ المشاريع • إلا أن التقرير خلص إلى أن من شأن التقدم في هذا المجال أن يعزز الاعتماد على الذات ويساعد على تخفيف الأعباء الإدارية لمنظومة الأمم المتحدة ويوجه القوى العاملة بالوكالات المتخصصة وقدراتها نحو وظائفها الحقيقية ، وهي اسداء المشورة التقنية ، والرصد ، والاضطلاع بمهامها في مجالي التحليل ورسم السياسة على الصعيد العالمي •

٢٤ — وأعاد قرار الجمعية العامة ٨١/٣٥ ، المؤرخ في كانون الأول / ديسمبر ١٩٨٠ ، تأكيد مفهوم مسؤولية الحكومات عن تنفيذ المشاريع • كما اعتمدت الجمعية الاستراتيجية الإنمائية الدولية لعقد الأمم المتحدة الإنمائي الثالث ( القرار ٥٦/٣٥ ) ، التي تضع المسؤوليات الأساسية على عاتق البلدان نفسها ولكنها ، مع ذلك ، تعتبر أنه لا غنى عن تقديم تدابير داعمة فعالة من جانب المجتمع الدولي • وقد نظر إلى الاستعراض والتقدير كعنصر أساسي ، وأوصت الاستراتيجية بضرورة تعزيز قدرات الحكومات حيثما اقتضى الأمر عن طريق تقديم المساعدة ، التي تتطلبها من المصادر المتعددة الأطراف والثنائية المناسبة •

٢٥ — ومنذ عام ١٩٧٤ وحتى عام ١٩٨١ ، تناولت سلسلة من قرارات الجمعية العامة ( وخاصة ١٢٧٩/٣٢ و ١٣٧/٣٤ ) وقرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي ( وخاصة ١٢/١٩٨٠ ) وتقارير الأمين العام دور القطاع العام في تعزيز التنمية الاقتصادية للبلدان النامية • وأكدت القرارات والتقارير أهمية تحسين إدارة التنمية وقدرات مؤسسات القطاع العام في مجال الإدارة ، والحاجة إلى توفير دعم إضافي لتعزيز القدرات الوطنية ، ورصد النهج الجديدة وتبادل المعلومات عن خبرات البلدان المختلفة •



٢٦ — وقدم المسؤول الإداري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقريراً إلى مجلس الإدارة في عام ١٩٨١ (DP/558) وآخر في عام ١٩٨٢ (DP/1982/11 و Add.1) عن التقدم المحرز في تطبيق التنفيذ الحكومي، والمشاكل التي اعترضت هذا التنفيذ، وجوانبه المالية والإدارية، وولاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وسياساته وإجراءاته، واحتياجات الدعم الإضافي في هذا المجال. وخلص إلى أن تزايد اضطلاع الحكومات بالتنفيذ سيكون عملية تدريجية واستكشافية، ولكنها ستتمو باطراد مع اكتساب الخبرة. وأيد كل من مجلس الإدارة (المقران ٢١/٨١ و ٨/٨٢) والجمعية العامة (القرار ١٩٩/٣٦) مواصلة هذه الجهود.

٢٧ — وصدر عن مؤتمر الأمم المتحدة الخاص المعني بأقل البلدان نمواً، الذي عقد في باريس عام ١٩٨١، برنامج عمل جديد زاخر للثمانينيات (A/CONF.104/22/Rev.1) وخلص البرنامج إلى عدة أمور، منها أن تعزيز القدرات والمؤسسات الإدارية أمر حاسم لتحقيق الافادة الكاملة من إمكانات المشاريع والبرامج الإنمائية في أقل البلدان نمواً. وحث البلدان النامية الأخرى والمانحين على تقديم الدعم إلى المؤسسات التي توفر تدريباً أثناء العمل وعلى توفير عدد متزايد من الخبرة ذوي الكفاءة العالية في المجالات المتخصصة للإدارة المتكاملة للتنمية، بما في ذلك التقييم.

٢٨ — وفي اجتماع متابعة ضم أقل البلدان نمواً والمسؤولين بالمؤسسات المانحة وعقد تحت رعاية الأونكتاد في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٨٢ (TD/B/AC.21/12, TD/B/933)، تم التأكيد مرة أخرى على ضرورة أن تقوم أقل البلدان نمواً بإنشاء وتعزيز وحدات لاعداد واختيار وتقييم المشاريع/البرامج في كل من الوزارات والمؤسسات الحكومية الرئيسية، وأن تتخذ ترتيبات لتنفيذ المشاريع/البرامج على نحو فعال. ورتي أنه ينبغي للمؤسسات المانحة، من ناحيتها، أن تستبظ ممارسات وإجراءات وأساليب إدارة بصدد المعونة تكون أكثر تنميطة وبساطة واستجابة للاحتياجات. وشدد الاجتماع أيضاً على أن نوعية المعونة ومدى ملامتها وتقديمها في الوقت المناسب أمور لا تقل أهمية عن حجم المعونة نفسه.

٢٩ — وأبرز المدير العام، في تقريره السنوي لعام ١٩٨٢ عن الأنشطة التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية (A/37/445) ضرورة زيادة تحسين نوعية هذه الأنشطة ومدى ملامتها، وأثرها. وأوصى بدمجها على نحو أوثق بالبرامج الوطنية وتكثيف الجهود بغية المساعدة على تعزيز القدرة الوطنية في مجال الإدارة، وبالتكثيف على نحو أكثر مرونة مع الاحتياجات والظروف الوطنية المختلفة، مع الأبقاء على القدر اللازم من مراقبة النوعية، وتحسين التنسيق والتوفيق بين الإجراءات. كما شدد المدير العام على تعزيز التقييم من خلال تطبيقه على نحو أكبر كجزء لا يتجزأ من العمليات الشاملة للتخطيط والبرمجة والميزنة ومن خلال المساعي التعاونية مع الحكومات المتلقية، ودعم ما تقوم به من أنشطة تقييم.

٣٠ — إن هذا العرض الزمني الوجيز للقرارات الماضية المتصلة بالسياسة العامة يدل على اتجاه قوى للتخلي عن مفهوم "مشاريع منظومة الأمم المتحدة" القديم نحو نهج "يتركز على البلدان". وقد شكلت فكرة المساعدة على تعزيز أنشطة التقييم التي تضطلع بها الحكومات عنصراً (ولو متواضعاً)، من عناصر إطار السياسة العامة الجديد منذ صدور الدراسة المتعلقة بقدرة منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وتوفر "الأبعاد الجديدة" التي اعتمدت عام ١٩٧٥ حجة قوية جداً تدعم هذا القول، ذلك من خلال تركيز تلك الأبعاد على تعزيز الاعتماد على الذات، وبناء القدرات الوطنية لإدارة التنمية، وتكثيف الحكومات، أكثر فأكثر، بمسؤولية إدارة وتنفيذ المشاريع المدعومة من منظومة الأمم المتحدة، والنظر إلى التعاون التقني من زاوية النتائج لا المدخلات.

٣١ — وقد لاحظ المدير العام في تقريره لعام ١٩٨٢ ان الفكرة القائلة بأن التقييم يشكل جزءاً لا يتجزأ من دورة التعاون الانمائي قبلت الى حد كبير نظرياً ، ولكنها لم تطبق الى حد واسع حتى الآن عليها . الا أن سياسات واهتمامات التعاون التقني الأخيرة ساعدت ، على الأقل ، على إبراز الدور الأساسي الذي يمكن أن يؤديه التقييم . وتحلل الفصول التالية ، بإيجاز ، العوامل التي يمكن أن تساعد على تطوير قدرة الحكومات على التقييم .

#### رابعاً — الجهود والقيود الماضية

٣٢ — يبدو ، بوجه عام ، أن التقييم قد ظهر بشكل بطيء وغير منتظم الى حد ما في ميدان التنمية ، وأنه كان يواجه عدداً كبيراً من الصعوبات والقيود . ويبرز هذا الفصل الصعوبات التي واجهها ، ليس فقط بوصفها دروساً مستفادة ، بل بوصفها الأساس الذي تنبثق منه الآن الامكانيات الكبيرة للاضطلاع بأنشطة تقييم أكثر ملاممة وفائدة ، على النحو الوارد في الفصل الخامس .

#### ألف — الخبرة السابقة المحدودة

٣٣ — كانت أنشطة التقييم موجودة في مجال التنمية منذ حوالي ثلاثة عقود . فمن بين الحكومات ، مثلاً ، انشأت الهند تنظيمات لتقييم برامجها في لجنة التخطيط في عام ١٩٥٢ ، ومنذ ذلك الحين أخذ التقييم يتطور على كل من المستوى المركزي ومستوى الولايات . وفي منظومة الأمم المتحدة ، قدم مجلس المساعدة التقنية تقريراً عن " الأهمية الحيوية " لتقنيات التقييم المنهجي في عام ١٩٥٤ ، ونشرت اليونسكو مواداً تقييمية في عام ١٩٥٥ ، وأخرجت دليلاً ميدانياً في عام ١٩٥٩ لتقييم المشاريع الانمائية .

٣٤ — غير أن الجهود المبذولة في سبيل الاستقلال والتنمية الوطنية على النطاق الكامل لم تبدأ ، في بلدان كثيرة ، الا خلال الستينات . فكانت معظم هذه الجهود ( ولا تزال ) معنية بمشاريع الانتاج الكبير واستثمار رؤوس الأموال على الأجل الطويل ، وكانت تتصف بالرغبة الشديدة في اتخاذ تدابير انمائية مقدامة ، والتركيز على النوايا الايجابية للأنشطة المضطلع بها ، والا اهتمام الكبير بمعدلات سداد القروض . وفي هذا الجو المتحمس ، لم يكن هناك مناص من أن يحظى التقييم بأولوية منخفضة ، بوصفه " خطوة أخيرة " في دورة ادارة التنمية يتجلى فيها ما تم انجازه فعلاً وما لم يتم انجازه .

٣٥ — وعندما اتخذت أنشطة التقييم مجراها في نهاية المطاف ، كانت متأثرة تأثيراً شديداً بمجالات القياسات الاقتصادية السائدة المستخدمة في دراسات الجدوى — كتحليل السوق ، وأثر موازن — المدفوعات ، والمتغيرات الاقتصادية الكلية ، وأرقام المبيعات والانتاج ، وتحليل الفائدة ازايا التكاليف والأسعار الاعتبارية ، وأهم من ذلك جميعها ، معدل عائد الاستثمار . وعلى الرغم من أن الجهود الانمائية تحولت تدريجياً بحيث شملت التعاون التقني الموسع وتشديداً جديداً على بناء المؤسسات والتنمية الاجتماعية ، فقد تبين أن الترشيد الاقتصادي والتقدير الكمي في التقييم يصعب كثيراً تطبيقهما على تلك الأنشطة الأخيرة .

٣٦ — كما شددت معظم بحوث التقييم الأولى على الأساليب العلمية المتقدمة ، والتقنيات الدقيقة لجمع البيانات ، وعمليات التدخل الميداني الواسعة النطاق التي تجرى فيها مقارنات بين المجموعة

الضابطة والمجموعة المعاملة والملاحظة على الأجل الطويل والتحليل • غير أنه ، بسبب هذه المستويات العالية من الدقة ، اتجهت هذه الدراسات لأن تكون أعمالا معقدة غالبة التكاليف ومستنفدة للوقت ، الأمر الذي أثار شكوكا كبيرة ( في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية على السواء ) بصدد ملامتها وجدواها في تحسين البرامج والمشاريع الحكومية العلمية فعلا •

٣٧ — كما واجه التقييم — وخاصة تقييم الأثر — صعوبات أخرى • وقد زاد من صعوبة تقدير الفوائد والمسؤوليات والاعتماد المتبادل والقيود الطبيعية " التجريبية " و " المساعدة " للتعاون التقني ، وصغر حجم مشروعاته داخل البرامج الوطنية ، وكثرة فوائده غير الملموسة والطويلة الأجل ، وطبيعته التعاونية وعدم توافر بيانات القياس ، ولم يكن كثير من المشروعات والبرامج مخطط ومصمم بشكل جيد ، وكان بغض النظر أحيانا عن الموضوعية بحيث تبيح عمليات التقييم مجرد تقييم في حد ذاته ، ووصفت كثير من الدراسات العرضية والسطحية بأنها تقييم ، وكانت الموارد الفعلية المتاحة للتقييم من قبل الحكومات ومنظمات المساعدة على حد سواء محدودة للغاية •

٣٨ — وفي هذه البيئة ، كان الاهتمام بتطوير التقييم والأنشطة المتصلة بذلك يشهد موجات من المد والجزر بصورة متقطعة خلال الستينات وأوائل السبعينات • وكانت جهود التقييم حين يضطلع بها ، تسفر بوجه عام عن نتائج متواضعة ، لا تقدم أى عون ، وكانت " علمية " و " موجهة إلى البحوث " وليست تنفيذية •

٣٩ — وفي عام ١٩٦٥ ، أجرى مجلس الأمم المتحدة للمساعدة التقنية دراسة عن مدى قيام الحكومات المتلقية بأعمال تقييم لمشاريع منظومة الأمم المتحدة المنفذة في الفترة ١٩٦٣ — ١٩٦٤ • ولم يبلغ سوى ١٤ في المائة من البلدان الـ ٧٠ التي شملتها الدراسة عن " تقييم منهجي من قبل سلطات التنسيق " ، ويعني ذلك الاضطلاع بصورة منتظمة باستعراضات مشتركة ( ليست بالضرورة دراسات تقييمية ) لجميع المشاريع • وذكر أنه ، في ١٢ في المائة من البلدان ، أجرت فرادى الوزارات " تقييما منهجيا " ( لم يحدد بشكل آخر ) ، وأن ١٩ في المائة منها ، أجرت " تقييما عرضيا " • وفي ٥٥ في المائة من البلدان الـ ٧٠ ، لم تضطلع الإدارات الحكومية بأى تقييم ، وفي البلدان الأقل نموا نسبيا من البلدان النامية تبين أنه يمكن إصدار احكام عن عمل الخبراء لا عن نجاح المشاريع أو فشلها ككل • وهذه الدراسة ، رغم قصورها ، هي على ما يبدو الدراسة الاستقصائية الوحيدة الشاملة نسبيا التي جرت محاولة الاضطلاع بها عن أنشطة الحكومات في مجال التقييم •

٤٠ — وكان الأمين العام قد شدد ، منذ مدة تعود الى عام ١٩٦٦ ، على ضرورة تقديم كل تشجيع ممكن للحكومات المتلقية لتدعيم اجراءاتها الخاصة بالتنسيق والتقييم ، عن طريق المساعدة التقنية في تخطيط الجهاز اللازم للتقييم أو عن طريق المساعدة للنشطة للممثلين المقيمين وغيرهم ممن المسؤولين بمنظومة الأمم المتحدة على وضع ترتيبات تقييم مناسبة على الصعيد الوطني ( E/4151 ) • الا أنه يبدو أن منظومة الأمم المتحدة لم تفعل سوى القليل لدعم تطوير قدرات التقييم الوطنية حتى فترة قريبة •

#### ٤١ — القيود التي تعاني منها الحكومات

٤١ — واجهت الحكومات أيضا بعض القيود الهامة جدا بصدد تطوير التقييم • فأولا ، لا يمكن للتقييم أن يكون فعالا دون أن يتوافر له الدعم السياسي القوي باستمرار ، ولكن التنمية الوطنية

هي بالتأكيد عملية سياسية فضلا عن كونها عملية اجتماعية - اقتصادية، ويمكن النظر الى تقييم النتائج المحرزة على انه أمر بالغ الحساسية • فاذا لم تكن الحكومات راغبة في أن تستند فيما تقوم به من أعمال التشجيع والقبول والعمل الى نتائج تقييم موضوعية تقبل ، فلن يكون لأقامة عملية التقييم سوى قدر ضئيل من الفائدة • ولم يكن من الواضح على الاطلاق ، في كثير من البلدان، أن هذا الالتزام بالفحص النقدي للذات كان له أى وجود في الماضي •

٤٢ - وثانيا ، لم تؤخذ في الحسبان في أغلب الأحيان الاتجاهات ازام التقييم على الأصعدة التنفيذية ، حيث يمكن النظر الى التقييم على انه تهديد سوف يستخدم لانزال العقاب بالأفراد بدلا من أن يستخدم كأداة بناءة للتغذية العائدة للمعلومات بغية تحسين النتائج • وفي الماضي ، كانت الممارسات التقييمية الاعباطية والمفروضة من الخارج لا تبرز في أغلب الأحيان ما للتقييم من جوانب ايجابية بالنسبة للمدراء وما يعود به من الفائدة المباشرة ، وبالتالي أوجدت قدرا من التشكك والعداء واتخاذ موقف دفاعي ازام جهود التقييم •

٤٣ - وثالثا ، افتقر الكثير من البلدان الى القوى العاملة المدربة اللازمة للتقييم، كما هو الحال في قطاعات أخرى أيضا • ويبدو أن التدريب فيما مضى في مجال التقييم او في مجال التقييم بوصفه جزءا من عملية الادارة الأساسية كان محدودا الى حد كبير او نظريا الى حد لا يسمح بتطبيقه على نطاق واسع في الأوضاع التنفيذية • وحيثما أمكن تجميع موظفي التقييم ووحداته على الصعيد الوطني، كانت تنشأ أيضا مشاكل كبيرة فيما يتعلق بمعدل استبدال الموظفين ، لا سيما من حيث استنزاف الموظفين المؤهلين الى وظائف أعلى دخلا في القطاع الخاص •

٤٤ - رابعا ، لم تول عناية كبيرة للقضايا الشاملة المتعلقة بادارة التنمية في كثير من البلدان حتى وقت قريب جدا • وربما توجد قدرات غير كافية على جمع البيانات وتدقات ضئيلة للمعلومات الوطنية ، وعدم اكتمال في بيانات الاداء والاستعراض والابلاغ • وقد يكون النظام الاداري الوطني الأساسي ضعيفا ، وقد يعمل التخطيط غير الوافي والتصميم السيء للمشاريع والبرامج على جعل التقييم المجدى للتقدم المحرز صوب تحقيق الأهداف امرا أكثر صعوبة •

٤٥ - ونتيجة لجميع هذه العوامل، كان التقدم فيما مضى في بناء مؤسسات التقييم وتكوين القدرات في البرامج الانمائية الوطنية تقدما بطيئا جدا • ولم يكن ينظر الى التقييم نظرة حقيقية كأداة انمائية، كما أنه ، في غرة الاندفاع لتنفيذ البرامج العملية ومواجهة الضغوط اليومية، لم يكن يعتبر أداة مفيدة لزيادة فعالية البرامج • ولم تكن الحكومات ، في أحيان كثيرة ، راغبة في الالتزام بتخصيص ولو موارد متواضعة في سبيل تطوير التقييم •

### جيم - التقييم "المركزى على الجهات المانحة"

٤٦ - تفاقمت مشاكل الاستخدام المحدود للتقييم والاولوية المنخفضة التي تمنحها له الحكومات بنوعية الأساليب التي تتبعها الجهات المانحة • ويبدو أن جهود التقييم في الماضي لم تكن أساسا سوى مطلبا فرضته منظمات المساعدة الأجنبية ، التي كانت تستخدم موظفيها واجراءاتها الخاصة فيما يتعلق بالتقييم لتلبية متطلبات الادارة الداخلية وتوفير امكانية المحاسبة للأجهزة الرئاسية البعيدة • وبدلا من أن يساعد التقييم الحكومات في البلدان الأقل نموا على تحسين ادارة التنمية ورفع مستوى الفعالية الشاملة لبرامجها ، أصبح مجرد " حبة ضرورية " تبتلعها هذه الحكومات مع تدفق المساعدة الخارجية اليها •

٤٧ - وقد أكد عدد من الحكومات للمفتشين أن أعمال الاستعراض والتقييم التي فرضتها الجهات المانحة عملت في كثير من الأحيان على تعطيل إدارة التنمية الوطنية وتشويشها بدلا من مساعدتها . وقد ساهمت عوامل عديدة في تكوين هذه الصورة للتقييم على أنه مصدر ازعاج خارجي بدلا من أن يكون أداة مفيدة للإدارة .

٤٨ - وقد اضطلعت بعثات من الخبراء المستقلين من خارج البلاد بمعظم أعمال الاستعراض والتقييم ، دون بذل محاولة كبيرة لاشراك الموظفين الوطنيين او شرح قيمة ذلك العمل ، وقدمت في الغالب الأيم انطبعا بالانتقاد الخارجي للعمليات الحكومية . وقد حدث في الآونة الأخيرة تحول تدريجي نحو اشراك الحكومة في هذه البعثات ، غير أن هذا الاشراك لم يعن ، في أحيان كثيرة ، سوى اتخاذ المسؤولين الحكوميين الترتيبات اللازمة للبعثة ، ومراقبتها في الزيارات الميدانية ، وربما حضورهم مناقشة الاستعراض ، وتسلمهم نسخة من التقرير الختامي (بل أنهم وفي بعض الحالات لم يحصلوا على نسخة واحدة منه) . وأحيانا ما ينظر الى عدم تحمس الحكومات على اتخاذ هذه الترتيبات على أنه عدم تحمس موجه للتقييم ، الا أنه من المحتمل كثيرا ان يكون بدلا من ذلك انعكاسا لما توليه الحكومة من أولوية منخفضة للدور التقييمي التافه المسند اليها .

٤٩ - وعلى الرغم من انه كثيرا ما يلاحظ أن المساعدة الأجنبية تشكل في بلدان كثيرة جزءا صغيرا من الجهود الانمائية الوطنية ، الا أن البعثات الأجنبية الزائرة يمكن أن تمثل عبئا ثقيلا على كاهل مسؤولي التنمية الحكوميين . فقد تتعامل الحكومة مع ما يبلغ عدده ٧٠ أو ٨٠ منظمة من منظمات المعونة الخارجية ، وإذا أراد معظم هذه المنظمات ارسال فيض لا ينقطع من البعثات ، لتسبب ذلك في اهدار قدر كبير من وقت المديرين بالحكومة المضيفة . فعلى سبيل المثال ، اوردت دراسة أجريتها مؤخرا أنه تم ايفاد ٣٤٠ بعثة من بعثات المساعدة الخارجية من مختلف الأنواع الى أحد البلدان خلال عام ١٩٨١ ، فكانت النتيجة فوضى على جميع المستويات وضياح للموارد وتدهور في الكفاءة .

٥٠ - لقد كانت عملية فرز المجموعة الواسعة التنوع من متطلبات التقييم الأجنبي ومفاهيمه واجراءاته عملية تسبب الارباك لمسؤولي الحكومات المضيفة وتستنفد وقتهم ، وتؤدي الى اعاقه مشاركتهم في التقييم وتعلمه . كما لاحظت حكومات عديدة ان جهود التقييم بصدد المعونات الأجنبية غالبا ما كانت مخصصة الغرض وموجهة الى مشاريع معينة . وكما ذكر احد المسؤولين الحكوميين ، كان " نجاح المشروع " يمثل دائرة اهتمام الجهة المانحة ، في حين كان " نجاح البرنامج " يمثل الاهتمام الوطني .

٥١ - وكان يبدو وكثيرا أن التركيز الضيق النطاق من قبل الجهات المانحة على " مشروعنا " يمثل حجر عثرة امام مساعدة الحكومات في مجال التقييم . ولم يقتصر تركيز اهتمام الجهات المانحة على تنفيذ " مشروعها " الذي قد لا يشكل سوى جزءا صغيرا من برنامج وطني كبير ، بل انه كثيرا ما ركز على كفاية تنفيذ المشروع بالذات دون النظر في كيفية المساعدة على تعزيز القدرات الادارية للوحدة او الوزارة او الحكومة المعنية .

٥٢ - وكذلك عمل القصور الاجرائي والاتجاهات المتوقعة على عرقلة تقديم المساعدات الى الحكومات . اذ كانت ادارة المشاريع تشدد تشديدا كبيرا على اقرار وثائق المشروع المفصلة و" تقديم " مدخلات يسهل تحديدها ومشاكل التنفيذ التالية . وقد تبين انه يصعب تغيير الاجراءات القديمة للمشاريع ، ولم يكن يكفل الامتثال للسياسات المتغيرة الا بصورة عشوائية ، كما أن المكافآت والعقوبات على الاداء الشامل لادارة المشروع كانت منعدمة في كثير من الأحيان . وكثيرا ما كان يحدد محور

اهتمام المشروع الاعتقاد بعدم كفاية القدرات الادارية الحكومية وبأنها ستسفر عن تنفيذ بطيء وغير فعال للمشروع ، الأمر الذى يؤدى الى قيام الموظفين الدوليين بعملية التنفيذ دون تكوين أى من القدرات الادارية الوطنية المقصودة ، ومن ثم يحمل على دوام التبعية •

٥٣ - ويمكن ايضا أن تفرض متطلبات الرصد والتقييم الأجنيين عبء عمل تنفيذى ثقيل • فقد ينطوى مشروع كبير ومعقد على جمع وتحليل للبيانات على مستوى عال من الدقة الأمر الذى يستتفد قدرا كبيرا من الموارد المحلية ، لمجرد توفير حجم كبير من المعلومات التى قد يثبت فوات وقتها وعدم جدواها ، وبما يتجاوز كثيرا قدرة نظام الادارة المحلي على استيعابها ، ويقحم موظفي ادارة المشروع الوطنيين في مهام اضافية لا قبل لهم بها • وقد تتطلب مشاريع كبيرة من هذا النوع ما يبلغ عدده ١٠٠ من موظفي الرصد والتقييم المحليين • وفي حين أن هذا العدد قد يبدو متواضعا بالنسبة لمنظمات المعونة الاجنبية التى تقدم المساعدة للمشروع ، الا انه قد يمثل تحويلا كبيرا للقلّة الماهرة من مديري وموظفي التنمية بعيدا عن تلبية احتياجات وطنية أخرى لا تقل الحاحا •

٥٤ - وبالإضافة الى ذلك ، كثيرا ما قدمت أساليب التقييم الى الحكومات بشكل جامد على انها " الطريقة المثلى الوحيدة " دون بذل محاولات ولتكييفها بما يتفق مع الظروف المحلية السائدة من النظم الادارية والقيم والتقاليد والأساليب الانمائية • ولاحظت حكومات عديدة أن التقييم قد قدم اليها (ثم فشل فيما بعد) بوصفه " ممارسة " من ممارسات تكنولوجيا الادارة التى يمكن أن تكون قائمة بذاتها ، دون التشديد على ضرورة ادماجها في العمليات الادارية الأساسية الاخرى للتنمية الوطنية ، لا سيما تصميم المشاريع والبرامج ونظم الرصد والابلاغ والمتابعة •

٥٥ - وثمة اتجاه اساسي تقوم عليه هذه الممارسات " المركزة على الجهات المانحة " ، وهو الاهتمام بسلامة التقييم • اذ كانت المؤسسات المانحة تميل الى الاعتقاد انها اذا اضطلعت بعملية التقييم فانه سيكون تقديرا " آمنا " ، اما اذا قامت به الحكومة المتلقية فيخشى ان يكون محاولة لا خفاء العيوب الهدف منها تكوين انطباع طيب لدى كبار المسؤولين والجهات المانحة وتجنب الاقرار بنواحي القصور لدى الحكومات • وتزداد حدة هذا النوع من التقييم ذى الطابع السياسي حينما يتعلق الأمر بالبرامج والسياسات الرئيسية ، او حينما يقتضي الحال أن يقوم حزب سياسي جديد او ادارة سياسية جديدة بالحكم على برامج خلفها •

٥٦ - غير أن بعض الحكومات لاحظت من ناحيتها أن المزايا الأساسية لأعمال التقييم والاستعراض تتدهور في بعض الأوقات بسبب الطريقة التى يقوم بها بعض ممثلي المعونة الأجنبية بهذه الاعمال • وقد سبقت في هذا الصدد أمثلة عن بعثات أظهر أعضاؤها انهم على معرفة ضئيلة بالمشروع أو البرنامج الذى جاؤوا لتقديره ، وعن خبراء مشاريع لم يكن لديهم سوى العام ضئيل بمنهجية التقييم التى كان مطلوبا منهم تطبيقها • وأشير الى أعمال استعراض اجريت لمجرد الاستعراض وأخرى أغفلت تسجيل ما يحرز من التقدم نحو الأهداف لتركز على مشاكل التنفيذ ، وأشير كذلك الى تقديرات أو تقييمات لم تخدم سوى الاستمرار في المشروع او البدء في مرحلة جديدة ، حتى عندما كان التقدير يبين بوضوح وجوب وقف المشروع •

٥٧ - وقد زاد من تفاقم هذه المشاكل جميعا انعدام التنسيق أساسا بين أنشطة الاستعراض والتقييم فيما بين منظمات المعونة الأجنبية ومع الحكومات (على النحو الذى نوقش بمزيد من التفصيل في الفصول التالية) فقد أشير ، على سبيل المثال ، الى حالة من الحالات التى حدثت مؤخرا

لمشروع كبير من مشاريع التنمية الاجتماعية كان يضطلع فيها مانح ثنائي ومانح متعدد الأطراف ، كل على حده ، بتقييم سنوى مستقل ، على الرغم من أنه كان لدى هيئة المشاريع الوطنية جهاز كبير من موظفي التقييم •

### خامسا — آفاق المستقبل

٥٨ — ان القيود الرئيسية التي كانت تحول دون اضطلاع الحكومات بأعمال التقييم في الماضي — وهي الاستفادة المحدودة من هذه الأعمال وقلة الاهتمام بها وتركيزها على احتياجات الجهات المانحة — تبدوا اليوم أقل حدة • ويبدو أن الظروف الراهنة مؤاتية بدرجة اكبر لاراز تقدم هام داخل الحكومات وفيما بينها وعن طريق تقديم الدعم الحقيقي من المؤسسات الثنائية والمتعددة الأطراف •

### ألف — الاستعمال

٥٩ — على الرغم من خروج فكرة التقييم الى حيز الوجود منذ عدة عقود ، الا انها لم تحظ ابدا بالاعتراف الكافي بين الحكومات والمؤسسات بحيث تبلغ مرحلة " الكتلة الحرجة " وتصبح نشاطا هاما ومتناميا • بيد أن هذا الوضع أخذ في التغير الآن •

٦٠ — وتقوم الآن حكومات كثيرة باقامة مؤسسات للتقييم أو توسيع نطاق القائم منها وتكتسب خبرة نوعية في التقييم في شتى المجالات (على النحو الموضح في المسوح عن خبرات التقييم التي اضطلعت بها الفاو واليونسكو والبنك الدولي ، وعلى النحو المبين في دليل هيئات التقييم المركزى ، وهو دليل أولي قامت بجمعه حكومة الولايات المتحدة ، وجميعها وأردة في ثبث مراجع هذا التقرير) • وقد اتسع نطاق أنشطة التقييم في منظومة الأمم المتحدة اتساعا كبيرا ، كما يتضح من التغيرات الواسعة التي حدثت في هذا الصدد في الفترة الواقعة بين تقريرى وحدة التفتيش المشتركة عن عامي ١٩٧٧ و ١٩٨١ • فضلا عن ذلك ، شددت الدول الأعضاء في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، في بياناتها عن السياسة العامة في السنوات القليلة الماضية ، تشديدا متزايدا وجماعيا على ضرورة احراراز مثل هذا التقدم في مجال التقييم (على النحو الوارد في الفصل الثالث) • وهذه التطورات ، على الرغم من أنها مازالت متواضعة وتجريبية ، توحي بأن التقييم هو في الحقيقة مجال مطرد النمو " جديد " نسبيا لم يبدأ في أن يصبح قائما بذاته الا الآن •

٦١ — والنهج المتبع حاليا في التقييم نهج اكثر واقعية مما كان عليه في السابق • ويجب أن يسعى التقييم دائما الى توخي الموضوعية والصرامة والمنهجية قدر الامكان ، وسيكون دوما بمثابة تحد • بيد أن كثيرا من الخبرات والتجارب الواردة في ثبث المراجع تتم عن الرغبة في استحداث أساليب وتقنيات عملية تكون بسيطة وتنفيذية ومستجيبة لمختلف الأوضاع الانمائية ، وفي نفس الوقت تحتفظ بالجودة الأساسية • ولا ينصب الاهتمام على وسائل التقييم المحكمة والمتطورة بحد ذاتها ، بل على الاجابة ، بأكبر ما يمكن من الفعالية في الظروف القائمة ، على الأسئلة الجوهرية المتعلقة بالتقييم ، وهي : ما هي الأهداف المنشودة ؟ كيف يجرى تحقيقها وقياسها ؟ ما هي النتائج التي احرزت او التي يجرى احرارازها ولماذا ؟ ما هي القرارات التي ينبغي بالتالي اتخاذها فيما يتعلق بالأهداف والموارد والسياسات والعمليات حاضرا ومستقبلا ؟

## باء - التفهيم

٦٢ - أخذ المسؤولون الوطنيون يألفون التقييم ويرتاحون اليه ويزدادون معرفة بما يمكن - وما لا يمكن - ان يقدمه لهم وذلك نتيجة لما حدث مؤخرا من الاتساع في نطاق الخبرة والتغير في النهج والمنظور • فأولا وقبل كل شيء أخذت موارد التنمية الوطنية والدولية تتقلص بشكل متزايد في حين ان الاحتياجات لاتزال ملحة • وعلى ذلك زاد اهتمام الحكومات بنوعية برامجها وبنائجها ، وهي تنتظر من الأنشطة الانمائية ان تأتي بفوائد محددة ملموسة وأن تتجنب الفاقد •

٦٣ - وقد اعترف حديثا في هذا السياق أن التقييم يمكن ان يمثل اداة مفيدة جدا لمديري المشاريع والبرامج ، وبنائجها ، وليس عائقا او تهديدا • ويمكن ان يكون اكثر من مجرد جزء لا يتجزأ من الدورة الادارية : حيث يمكنه ، بسبب اهتماماته الأساسية ، أن يساعد على تحويل انشغال الادارة بعيدا عن الاهتمام الضيق بالمدخلات والعملية الى التركيز الأوسع على الأهداف والنتائج المحرزة وعلى اجراء تحسينات على نوعية المشاريع والبرامج • ويمكن ان يأتي التقييم باضعاف ما أنفق عليه بأن يساعد على تحسين المشاريع واعادة تلك التي خرجت عن الخط المرسوم لها الى الطريق الصحيح : حيث يمكنه ان يعطي فوائد مباشرة وأن يحقق وفورات في التكاليف بدرجته تفوق كثيرا الموارد المستثمرة فيه •

٦٤ - وكان احد المواضيع البارزة في الردود التي تلقاها المفتشون من الحكومات أن التقييم يمكن أن يساعد ما على تحقيق ادارة أفضل لتنسيق برامجها الانمائية ومراقبتها • ولا حظت هذه الحكومات ان تفتيت التعاون الانمائي وزحمته بصورة متزايدة ، وكثرة الاحتياجات الملحة ، تزيد من أهمية تحقيق الترابط بين الأنشطة الانمائية وازالة الازدواجية والتداخل وتحديد أولويات فيما بين الأنشطة المتنافسة العديدة (ومشاريع الجهات المانحة الأجنبية) المعنية ، وتقدير قيمة البرامج وما تحرزه من تقدم على اساس مستمر ومنظم • وتشعر الحكومات ان بإمكان التقييم على جميع المستويات ان يسهم بشكل كبير في هذه الجهود •

٦٥ - وتتضمن الدراية المتزايدة بالتقييم ادراك ضرورة اعتباره عملية طبيعية من عمليات الادارة • ويتزايد الاهتمام في كثير من البلدان ، بأن يكون التقييم جزءا من النظام حتى يزود المديرين بتغذية فائدة سريعة تتيح لهم اجراء التعديلات في الوقت المناسب على الأنشطة التي يجري تنفيذها • ويقودنا ذلك بدوره الى الرصد (الاشراف المستمر على التقدم المحرز في التنفيذ) المقترن بالتقييم المطرد ، أو الى التشديد على تحسين تصميم ووضع اجراءات الرصد جنبا الى جنب مع تطوير عملية التقييم • أما التقييم الارتجاعي ، الذي يعتبر هاما في بعض البلدان ، فانه ينظر اليه في كثير من البلدان الأخرى على أنه أقل فائدة ، بسبب ما ينطوى عليه في كثير من الأحيان من التدقيق الأكبر (والتكلفة) (والتكلفة) ، والفاصل الزمني بين انتهاء النشاط وعملية التقييم ، وصعوبة تضمين نتائج هذا التقييم في العمليات بطريقة ذات مغزى •

٦٦ - ويبدو أيضا أن ثمة تفهما أكبر بأن التقييم هو محرك للعمليات الادارية الأخرى ومكمل لها • وكان يجادل أحيانا في الماضي بأن التقييم لا يمكن أن يجري اذا لم تتوافر عمليات تصميم المشاريع وجمع البيانات والرصد على نحو فعال • ومع أن هذه العناصر تيسر عملية التقييم الى درجة كبيرة ، الا أنها ليست شروطا مسبقة مطلقة للتقييم : فالواقع أن بإمكان التقييم ان يحدد مواطن الضعف في هذه العمليات الأخرى وأن يساعد على تطويرها • وبالإضافة الى ذلك ، رأت بعض الحكومات انه حينما وجدت مهام مراجعة الحسابات ، كان التقييم علا غير ضروري • غير أن الحكومات أخذت



تدرك بصورة متزايدة المهام المتميزة ولكن المتكاملة لهذين النشاطين، فلكل منهما قيمة كبيرة على معظم الأصعدة التنفيذية، وينبغي تطويرهما وإدارتهما بصورة منسقة لتحقيق فعالية شاملة أكبر لعمليات الخدمة العامة •

٦٧ — توحى الأنماط الواردة ذكرها أعلاه بالبنائى " عملية فرز " معينة لأنشطة التقييم المناسبة • وتوافق مختلف المصادر الحكومية والمتعددة الأطراف والثنائية التي استشارها المفتشون خلال الاضطلاع بهذه الدراسة والتي انتهجت التقييم منذ فترة طويلة على أن ثمة اتجاه جديد نحو تفهم التقييم واستعماله بطريقة أكثر واقعية •

٦٨ — بيد أنه على الرغم من هذه الاتجاهات المؤقتة، إلا أن القيود التشغيلية التي تعاني منها الحكومات والوارد ذكرها في الفصل الرابع باء ما زالت قائمة • فهناك نقص خطير في الأشخاص المهرة المتاحين للاضطلاع بأعمال التقييم، والحاجة ملحة إلى زيادة التدريب العملي • وقد أبرز ضيق الموارد الانمائية الحاجة الأكبر إلى التقييم لتحسين نوعية البرامج، إلا أنه أعاق أيضا تخصيص الموارد المحددة اللازمة لتنشيط وحدات التقييم وعملياته • ولم يجر حتى الآن سوى تبادل ضئيل للمعلومات بشأن الأساليب المبتكرة والخبرة التي يمكن تكييفها بما يتفق مع احتياجات البلدان المهمة بتطوير أنشطتها التقييمية وثمة حاجة ماسة للدعم النشط من البلدان الأخرى ومن المؤسسات الثنائية والمتعددة الأطراف للمساعدة على تذليل هذه القيود •

### جيم — التعاون

٦٩ — وقد أخذ الادراك يطرد أيضا بضرورة ان تساعد الأنشطة الانمائية على بناء مؤسسات تعتمد على نفسها وقد رات استجابية على حل المشاكل في الحكومات الوطنية، مع مزيد من المشاركة واستخدام التكنولوجيا العلامة والأنشطة التي يجرى تكييفها بما يتفق مع وضع البلد واحتياجاته • وتركز هذه السياسات قدرا كبيرا من الاهتمام على الاعمال التعاونية لتحسين ادارة التنمية وقد رات التقييم لدى الحكومات •

٧٠ — وكما بينت المسوح المدرجة في ثبت المراجع والردود التي تلقاها المفتشون من المسؤولين الحكوميين والممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي، أخذت الحكومات تتجه ببطء نحو المشاركة في الخبرة في مجالي الرصد والتقييم وفي السعي لايجاد أساليب مفيدة للتقييم ومصادر جديدة للمعرفة • وكذلك أخذت المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف من ناحيتها، تدرك بأن دعم الحكومات بصدد عملية تبادل المعلومات وتطوير قدرتها على التقييم سيعزز ان أنشطة هذه المنظمات في مجال التعاون التقني •

٧١ — وعلى الرغم من أن النشاط لا يزال في المرحلة الاستطلاعية المبكرة، إلا أن الجهود المحددة لمساعدة الحكومات على تطوير قدرتها على التقييم قد زادت أيضا زيادة سريعة في السنوات القليلة الماضية • ويظهر ذلك في الملخص وفي التحليل الأولي للأنشطة الداعمة للحكومات، الواردين في الفصلين التاليين : فمنذ عهد قريب لا يتجاوز الخمس سنوات لم يكن يوجد سوى عدد قليل جدا من هذه الأنشطة • وبالمثل تظهر في ثبت المراجع المرقق مجموعة متنوعة كبيرة من المواد الصادرة عن منظومة الأمم المتحدة مؤخرا وغيرها من المواد المتصلة مباشرة بما تجر به الحكومات من أعمال تقييم : ومع أنه بعضا من هذه الوثائق قد نشر في سنوات سابقة، إلا ان عددها كان قليلا جدا بالمقارنة إلى ما هو متاح حاليا •

٧٢ — ومع أن القضايا التي تستند إليها إجراءات التقييم الملائم ، وسلامة التقييم ، وتنسيق جهود التقييم مازالت قائمة حتى الآن ، إلا أن التحول الحالي بعيدا عن التقييم " المركز على الجهات المانحة " الى نهج يتسم بمزيد من التعاون يمكن ان يخفف كثيرا من حدة هذه المشاكل • وثمة أسلوب للبحث والحوار الصحيح قد بدأ على الأقل معالجة هذه القضايا بطريقة أكثر تحديدا وتوجها للأغراض العملية •

### سادسا — الأنشطة الحالية لمنظمة الأمم المتحدة

٧٣ — وكما يمكن ان يتوقع في ميدان انمائي جديد نسبيا ، يختلف التعاون الحالي في منظومة الأمم المتحدة بشأن تطوير قدرة الحكومات على التقييم اختلافا واسعا من منظمة الى أخرى • ومع ان الوكالات المتخصصة الكبرى وكذلك البنك الدولي كانت هي الرائدة في هذا الصدد ، إلا أن منظمات عديدة أخرى قد استخدمت أيضا نهوجا جديدة بالاهتمام • وكذلك توجد منظمات ثالثة لم تنشط بعد ، رغم أن كثيرا منها قد أعرب عن الاهتمام بالفكرة • وما زال بعضها يطور نظمها الداخلية للتقييم ، بينما يعتمد البعض الآخر اعتمادا كبيرا على برنامج الأمم المتحدة الانمائي الذي يمول معظم أو جميع أنشطتها في مجال التعاون التقني •

٧٤ — وترد ادناه اشارة موجزة الى منظمات أخرى متعددة الأطراف ، إلا أن الاوصاف تقتصر بصفة أساسية على منظومة الأمم المتحدة لأن هذه المعلومات كانت متاحة للمفتشين ، في حين ان حالة الأنشطة الأخرى العالمية النطاق لم يتسن التعرف عليها الى حد كبير • ويبدو أن الحكومات الوطنية والمؤسسات الوطنية والثنائية وغير الحكومية ومؤسسات أخرى متعددة الأطراف قد قامت ببعض المبادرات الهامة في شتى الميادين ومختلف البلدان ، إلا انه لا بد من الانتظار ريثما تبدل جهود اضافية لتحسين تبادل المعلومات قبل اصدار تقرير عن حالة التقييم يتسم بقدر أكبر من الشمول •

٧٥ — ونورد الملخصات الموجزة التالية للأنشطة حسب الترتيب الأبجدي في الانكليزية لتيسير الرجوع اليها ، فيما عدا الملخصين المتعلقين ببرنامج الأمم المتحدة الانمائي والأمم المتحدة ذاتها ، اللذين أوردناهما بقدر أكبر قليلا من التفصيل في النهاية ، لبيان الدورين الهامين بصفة خاصة اللذين يمكن ان يقوموا بهما في هذا المجال •

### منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)

٧٦ — أخذ عدد مشاريع التعاون التقني التي تضطلع بها الفاو ، والتي تتصل بصفة خاصة بالرصد والتقييم يزداد في السنوات الأخيرة • وتشجع الفاو الحكومات على اقامة أو تعزيز وحدات التقييم في القطاعين الزراعي والريفي ، كما عقدت دورات تدريبية وحلقات عمل في اطار البرنامج العادي دعما للتقييم الذي تجريه الحكومات ، وزادت من استخدام المؤسسات الوطنية في أنشطتها التقييمية ، وأصدرت مجموعة متنوعة من المبادئ التوجيهية والمواد التدريبية المتصلة كليا أو جزئيا بالتقييم • وعلى نطاق أوسع ، علق المؤتمر العالمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية المعقود في عام ١٩٧٩ أهمية كبيرة على رصد وتقييم أنشطة التنمية الريفية • وشرعت الفاو ، كجزء ذي أولوية من برنامج المتابعة الخاص بالمؤتمر العالمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية ، في برنامج طموح لتدعيم قدرات البلدان النامية في هذا الميدان ، بما في ذلك اعداد مبادئ توجيهية للرصد والتقييم على الصعيد الوطني ،

ودراسات استرشادية في ١٧ بلدا لا اختبار المؤشرات ، وعدد من المشاريع لمساعدة الحكومات الأعضاء في رصد وتقييم قطاعات فرعية محددة (مثل التغذية ومصائد الأسماك على نطاق صغير والحراجة الريفية) ، وأنشطة تدريبية للموظفين الوطنيين عن طريق مراكز اقليمية ، كما عقدت ، مع وكالات أخرى ، حلقات علمية اقليمية في مجال رصد وتقييم التنمية الريفية •

### الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

٧٧ — تستدعي الحاجة ان يكون لجميع المشاريع الانمائية التابعة للصندوق الدولي للتنمية الزراعية والموجهة الى صغار المزارعين والفقراء من اهالي الريف ، مكون واضح من مكونات الرصد والتقييم المستمر ، مع اسناد المسؤولية الى افرقة من المؤسسات المحلية والوطنية حيثما أمكن ذلك • كما يتوقع عادة ان تضطلع بالتقييم الارتجاعي وكالات مستقلة توجد مقارها في البلدان المتلقية لتقييم النتائج الشاملة بعد انجاز المشاريع • وتؤكد المساعدة التقنية المقدمة من الصندوق على تقديم المساعدة من أجل اعداد المشاريع ، والتنمية المؤسسية ، والتدريب والبحوث ، بما في ذلك انشاء نظم للرصد والتقييم • وثمة ٥١ مشروعا في ٣٨ بلدا ، تلقت ، اعتبارا من حزيران / يونيو ١٩٨٢ ، مساعدة على وضع نظم مناسبة للرصد والتقييم للمشاريع الممولة من الصندوق •

### منظمة العمل الدولية

٧٨ — وزعت اجراءات منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بتصميم المشاريع وتقييمها على نطاق واسع في صيغة بسيطة ومعممة وبعدة لغات ، بغية التشجيع على جعلها قابلة للتطبيق على نطاق واسع • وتوكل الاجراءات المذكورة هذه المسؤوليات (تكمليها تقييمات " متعمقة " أخرى) الى مديري المشاريع ، سواء كانوا موظفين وطنيين أم دوليين • كما تؤكد كذلك على أن تشترك في عملية التقييم المنظمات الحكومية للبلدان المتلقية ، والرابطات المحلية للعمال واصحاب العمل ، والخبراء التقنيين الوطنيين ، وممثلي المجموعات المستهدفة اذا امكن • وقد اضطلعت وحدة التقييم التابعة لمنظمة العمل الدولية ، خلال السنتين الماضيتين ، ببرنامج تدريبي واسع النطاق دعما لهذا النظام الجديد ، بما في ذلك اشتراك المسؤولين الوطنيين في حلقات دراسية ميدانية وعقد حلقات دراسية نوعية للمسؤولين الوطنيين في عدد قليل من البلدان • وقد استنبط فرع تنمية الادارة التابع لمنظمة العمل الدولية برنامجا تدريبيا متكاملا بعدة لغات للموظفين الوطنيين في مجال تصميم المشاريع وتنفيذها وتقييمها ، وبدأ في تطبيق هذا البرنامج • كما تخطط المنظمة لعدة مشاريع لتعزيز رصد وتقييم عملية تلبية الاحتياجات الأساسية •

### مركز التجارة الدولية المشترك بين الأوكتاد واللغات

٧٩ — يدعو مركز التجارة الدولية والحكومات للاشتراك بوصفها اعضاء كاملة العضوية في جميع عمليات تقييم مشاريع ترويج التجارة الوطنية ، وتبلغ نسبة من يلبي الدعوة حوالي ٥٨ في المائة من الحكومات وبلاضافة الى ذلك ، أوصى الفريق الاستشاري المشترك التابع للمركز في آذار / مارس ١٩٨٢ بضرورة أن يولي المركز أولوية للمبادرة ببرامج تدريبية لتنمية قدرات الموظفين القطريين في مجال تقييم كفاءة أنشطة البلدان الخاصة بترويج التجارة •

### مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل)

٨٠ - يشدد هذا المركز، من خلال نظام إدارة المشاريع التابع له ، على اشتراك الحكومات اشتراكا فعالا في جميع مراحل دورة المشروع ، بما في ذلك التعاون الوثيق على وضع تصاميم لتقييم المشاريع (كجزء من النظام) في عملية تعاونية للتدريب و " التعليم من خلال العمل " • وقد طبق هذا النهج بشيء من النجاح في بضعة بلدان وينظر في استخدامه في بلدان أخرى • كما ساعد المركز على عقد سلسلة من الدورات التدريبية في مجالي الرصد والتقييم مع البنك الدولي •

### مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف)

٨١ - تقوم اليونيسيف ، في إطار استراتيجيتها الخاصة بالخدمات الأساسية، وباتباعها نهج " البرمجة القطرية " ، بدعم الوزارات الحكومية والمؤسسات الأخرى على الأصعدة الوطنية ودون الوطنية والمحلية بشأن تقديم خدمات منخفضة التكاليف وقائمة على المجتمعات المحلية لتلبية احتياجات الأطفال • وقد شددت اليونيسيف في الآونة الأخيرة على أنشطة الرصد والتقييم كجزء لا يتجزأ من هذا التعاون • وقدمت المساعدة خلال عام ١٩٨١ كما يزيد على ٣٨٥ نشاطا من أنشطة التقييم التي كانت تسعى بوجه عام إلى تحسين وضع البرامج عن طريق المزيد من البحوث والاستقصاءات الميدانية وجمع المعلومات الخاصة بخطط الأساس ، كما شملت أيضا عمليات تقييم ارتجائية بغية تحسين أداء البرامج مستقبلا • وتساعد اليونيسيف على تعزيز قدرات الحكومات على الرصد والتقييم من خلال التدريب ، ويشمل ذلك عقد الحلقات العملية وتكفل المسؤولين الحكوميين لحضور دورات خاصة ، وتقديم الدعم لمؤسسات التدريب الحكومية • وبالإضافة إلى ذلك ، يقوم الخبراء بالاستشاريين الذين تدعهم اليونيسيف باسداء المشورة للعديد من الحكومات فيما يتعلق برفع مستوى نظم تخطيط المشاريع وإدارتها ، بما في ذلك نظم المعلومات وإجراءات الرصد • كما ساعدت اليونيسيف على تعزيز وحدات الرصد القائمة حاليا •

### منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

٨٢ - لسنوات عديدة انشغلت مختلف قطاعات اليونسكو بأنشطة التقييم ومنشوراته ، إلا أن هذا النشاط شهد زيادة كبيرة في الآونة الأخيرة • فقد أولى قطاع العلم قدرا أكبر من الاهتمام لتقييم أعمال البحث والتطوير ، سواء التي تساعد اليونسكو والتي لا تنال مساعدة منها ، على صعيد وحدات البحث وعلى الصعيدين الوطني والدولي ، وذلك باستخدام المشاريع والبحوث والحلقات الدراسية والحلقات التقنية العملية • ووضع القطاع التربوي مبادئ توجيهية وطبقها وأجرى تدريب وأوفد البعثات للنهوض بتقييم البرامج في الدول الأعضاء على نحو موجه إلى الإدارة ولا يكتفئ الغموض • وقد وضع المعهد الدولي للتخطيط التربوي وثائق ودراسات عديدة عن التقييم التربوي وأجرى قدرا كبيرا من التدريب • ووضع برنامج المعلومات العامة سلسلة من المبادئ التوجيهية وعقد حلقات عملية عن التقييم في مجال المعلومات • وكان قطاع العلوم الاجتماعية نهج رئيسي في الخطة المتوسطة الأجل لليونسكو للفترة ١٩٧٧ - ١٩٨٢ (٣ - ٤/٣) عن التقنيات والتدريب في مجال التقييم • ولدى شعبة التحليل الاجتماعي - الاقتصادي التابعة لهذا القطاع في الوقت الحالي سلسلة من المنشورات والدورات والحلقات العملية والدراسية والمشاريع التي تشدد على

تبادل المعلومات بشأن " ما وصل اليه التقدم " على الصعيد الدولي ، وطرق لتحسين الممارسة المحلية في مجال التقييم وكذلك المنهجية والتدريب في هذا المجال على الصعيد الاقليمي ، والتدريب على منهجية التقييم المناسبة للبرامج والمشاريع الاجتماعية على الصعيد الوطني •

### صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية

٨٣ — أقر صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية في الآونة الأخيرة عددا من المشاريع الجديدة التي تهدف الى المساعدة على بناء أو تشذيب أو تعزيز القدرات على تقييم وإدارة المشاريع الوطنية وهناك عدد آخر من هذه المشاريع يجري النظر فيها في الوقت الراهن •

### مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

٨٤ — تلعب الحكومات المضيفة المسؤولية عن تنفيذ المشاريع دورا رئيسيا في نظام التقييم الذاتي الذي تطبقه مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ، وقد شرعت المفوضية كذلك في اشراك ممثلي الحكومات في عمليات التقييم الأكثر صرامة • كما أجرى مؤخرا تقييم مشترك لبرنامج توطيئ اللاجئين في الريف ، ومن المنتظر ان تزيد مستقبلا عمليات التقييم المشترك التي من هذا النوع •

### منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيد و)

٨٥ — أقامت اليونيد وأخيرا نظاما للتقييم الداخلي يحتم كشرط أساسي وجوب مراعاة التغطية الشاملة لجميع المشاريع الميدانية وكذلك المشاركة الحكومية • وقد أعد كتيب عن التقييم بلغات عديدة تم توزيعه على نطاق واسع • وفيما يتعلق بمكون التقييم الذاتي تقع المسؤولية الرئيسية في هذا الصدد على كبير المستشارين الفنيين (مدير المشروع) سواء كان تعيينه دوليا أو محليا • وتعتبر الحكومة بالنسبة لعملية التقييم المتعمق راغبة ومشاركة ومستفيدة نهائية من العملية على قدم المساواة مع اليونيد و •

### الاتحاد البريدي العالمي

٨٦ — جرت عادة الاتحاد البريدي العالمي منذ عام ١٩٧٢ أن يطلب بانتظام من إدارات البريد الوطنية ان تقيم التعاون التقني المقدم اليها • وينظر المجلس التنفيذي للاتحاد البريدي العالمي سنويا تحليل هذا التقييم • وفضلا عن ذلك ، ومن أجل تعزيز الاعتماد على الذات ، أسند الاتحاد الدور الرئيسي في المشاريع الإقليمية الى البلدان المعنية • كما عقد في عام ١٩٨٠ اجتماعات لتنسيق وتقييم المشاريع المشتركة بين البلدان في اقليمين ، ويأمل الاتحاد أن تستمر هذه الاجتماعات ويتوسع نطاقها مستقبلا •

### البنك الدولي

٨٧ — يعتبر النهوض بالتقييم الذي تجريه الحكومات الأعضاء سياسة معلنة للبنك الدولي • وينظر الى هذا النهج على أنه تدعيم الاعتماد على الذات وإدارة التنمية الوطنية ووضع مسؤولية التقييم على مقربة من العمليات نفسها • ويقوم البنك حاليا بانتظام بتضمين رصد التقييم والقدرة على التقييم

"كجزء من النظام" في مشروعاته لاسيما في القطاعات الاجتماعية • وعلى الرغم من أنه لم يصبح من الشائع بعد أن يقدم المقترضون تقارير تقدير عقبات استكمال المشروع إلا أنه يرجى أن تستند تقارير البنك المتعلقة بالمراجعة الحسابية لاداء المشروعات بشكل اكبر الى تقديرات منبئية على مستندات للنتائج المحققة يعدها المقترضون لا موظفو البنك • وقد عقدت ادارة تقييم العمليات التابعة للبنك ثلاث حلقات دراسية اقليمية عن تقييم العمليات في الادارة الاقتصادية الوطنية ، وهي تدعو المسؤولين في الحكومات الاعضاء لزيارتها للوقوف على نشاطها في مجال التقييم • ويضمن معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك موضوع التقييم البعدي أو اللاحق في نهج الادارة ، وقد عقد المعهد مؤخرا حلقاته الدراسية الاولى عن الرصد والتقييم على المستوى الوطني • وقامت ادارة التنمية الزراعية والريفية التابعة للبنك بتنظيم حلقات عملية اقليمية عن خبرة البلدان المختلفة في مجال الرصد والتقييم • وكذلك يشمل التقرير السنوي عن أنشطة التقييم المقدم الى المديرين التنفيذيين بالبنك تقريراً مرحلياً عن كيفية اشراك الحكومات بصورة اكبر في أنشطة التقييم التي يضطلع بها البنك وكيفية تطوير الحكومات لمهامها في مجال التقييم •

### منظمة الصحة العالمية

٨٨ — لدى منظمة الصحة العالمية أكثر برامج الدعم شمولاً لتعزيز القدرات الادارية بما في ذلك قدرات التقييم في الدول الأعضاء • وقد أقرت جمعية الصحة العالمية في عام ١٩٨١ استراتيجية عالمية لتوفير الصحة للجميع بحلول عام ٢٠٠٠ ، وفي عام ١٩٨٢ أقرت خطة عمل لتنفيذ هذه الاستراتيجية ورصد ها وتقييمها بمعرفة الدول الأعضاء على الأصعدة الوطنية والاقليمية والعالمية وستقوم الامانة العامة بمنظمة الصحة العالمية بدعم هذه العملية ومتابعتها • وقد تضمنت ميزانية البرنامج للفترة ١٩٨٢-١٩٨٣ قسماً عن العملية الادارية للتنمية الصحية الوطنية تشمل على عملية تخطيط وبرمجة منهجية ومستمرة للصحة القطرية وتشديد خاص على ادخال نظام تقييم برامج الصحة الوطنية او تعزيزه • وقد وضعت منظمة الصحة العالمية مبادئ توجيهية ودورات تدريبية والمواد اللازمة لهذه الأنشطة كما وضعت المؤشرات لرصد التقدم المحرز • ويجرى حالياً اتخاذ مزيد من الاجراءات لتحسين الخطوط التوجيهية للتقييم وطرحها للاختبار الميداني ، وفي تقدير منظمة الصحة العالمية أنه قد شرع في تطبيق العملية الادارية بعد تكييفها بما يناسب الأحوال المحلية في حوالي ٤٠ بلداً • وتشدد المنظمة كذلك على ضرورة اتباع عملية ادارية موحدة ، تشمل التقييم ، في الاجراءات المتخذة على الصعيدين الاقليمي والعالمي من أجل تنسيق تنفيذ الاستراتيجية وايجاد المناخ العام الذي يصبح فيه التقييم اداة نافعة ومقبولة •

### المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

٨٩ — ترسل المنظمة العالمية للأرصاد الجوية كل عام استبياناً الى الحكومات تطلب فيه تقييمها لأنشطة التعاون التقني لاسيما في ميدان التدريب • وتشكل هذه المعلومات الأساس للتحليل السنوي للتعاون التقني الذي يقدم الى اللجنة التنفيذية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية بشأن رصد الأنشطة الجارية ولصياغة البرامج الجديدة ، وقد بلغت نسبة الاستجابة التي تلقتها المنظمة العالمية للأرصاد الجوية على هذا الاستبيان في عام ١٩٨١ - ٧٢ في المائة من البلدان الـ ١٠٦ التي أرسل اليها الاستبيان •

## برنامج الأمم المتحدة الانمائي

٩٠ — يعد برنامج الأمم المتحدة الانمائي أكبر قنوات التعاون التقني المتعدد الأطراف اذ أعتمد خلال الفترة ١٩٧٢ — ١٩٨١ تمويل حوالي ١٥ ٠٠٠ مشروع بتكلفة بلغت ٤٧ مليا ودولار أمريكي ويجرى " تنفيذ " جميع هذه المشاريع تقريبا بمعرفة ٢٧ وكالة من وكالات منظومة الأمم المتحدة والمؤسسات التابعة لها ، ويساند ها ١١٤ مكتبا ميدانيا تقوم بخدمة ١٥٢ برنامجا مختلفا من البرامج القطرية أو البرامج المشتركة بين البلدان حول العالم • فضلا عن تقديم التمويل لعدد من أنشطة الوكالات المتخصصة المذكورة أعلاه ، فان برنامج الأمم المتحدة الانمائي له دور آخر هام يقوم به في ثلاثة مجالات على الأقل •

٩١ — فأولا يعد نظام الرصد والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الانمائي على جانب كبير من الأهمية • فيوصف هذا البرنامج وكالة التمويل الرئيسية ، تتولى أنشطته وضع طرائق العمل للوكالات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة ويتطلع اليه لاسيما من قبل الوكالات الأصغر حجما ليكون الرائد في تحديد طبيعة جهود التقييم وأولوياتها ومداها • وتتمتع استعراضاته الثلاثين التي يجتمع فيها بصفة دورية المسؤولون من الحكومة ومن الوكالات ومن برنامج الأمم المتحدة الانمائي لتقدير التقدم المحرز في المشاريع ، بقدرة عالية بوجه خاص على تنمية مهارات الرصد والتقييم لدى العديد من المشتركين •

٩٢ — ثانيا ، يقدم برنامج الأمم المتحدة الانمائي التمويل لأعمال التقييم أساسا عن طريق بند خطي اسمي مدرج في ميزانية المشروع ومخصص لتكاليف تقييم المشروع • وفي ١٩٨١ اقترح البرنامج كبد يسل أن تجنب نسبة قدرها ٥٠ في المائة من رقم التخطيط الارشادي لكل بلد بموافقة حكومته لتمويل المزيد من عمليات تقييم المشروع وخدمات الرصد والاستعراض الاستشارية • كما طلب مجلس الادارة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي (المقرران ٢١/٨١ و ٨/٨٢) ان يستعرض ويحلل الخبرة التي أخذت تتكون عن التنفيذ الحكومي والاضافات الممكنة الى أرقام التخطيط الارشادي للمساعدة على تلبية تكاليف التدريب والتكاليف الادارية ، والتزويد بالموظفين ، والخدمات وغيرها من احتياجات المساعدة ، والأساليب البديلة لتشجيع ومساعدة التنفيذ الحكومي •

٩٣ — ثالثا ، يمكن لشبكة المكاتب الميدانية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي والمنتشرة في أنحاء العالم أن تكون موردا هاما للتقييم • وقد أعرب عدد من المسؤولين الحكوميين للمفتشين عن مدى فائدة الممثلين المقيمين كحلق اتصال مع المؤسسات الحكومية بصدد أنشطة التقييم ، كما ذكروا مختلف الخطوات الرسمية وغير الرسمية التي يمكن أن يتخذها العاملون الميدانيون في برنامج الأمم المتحدة الانمائي لتشجيع ومساعدة جهود هؤلاء المسؤولين في مجال التقييم كما اعترف العديد من الممثلين المقيمين الذين تم الاتصال بهم بأنهم لم يكونوا من قبل على وعي كاف بهذا المجال وأعربوا عن عزمهم على اقامة صلات عمل مع وحدات التقييم الحكومية •

٩٤ — وهكذا نرى أن برنامج الأمم المتحدة الانمائي يتمتع بإمكانيات قيادية كبيرة وأن له دورا تنسيقيا هاما بين الوكالات والحكومات التي تتشدد تدعيم قدراتها على ادارة التنمية الشاملة وقد راتها على التقييم • وسيقدم البرنامج في ١٩٨٣ تقريرا الى مجلس الادارة حول الاجراءات الرامية الى تحسين نظام الرصد والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الانمائي • ويشمل هذا التقرير وتقرير مواز

من اعداد وحدة التفتيش المشتركة مناقشة الخطوات التي يمكن أن يتخذها برنامج الأمم المتحدة الانمائي لتحقيق هذا الدور الممكن على نحو أفضل •

### الأمم المتحدة

٩٥ — أخبر المسؤولون في الأمم المتحدة المفتشين انهم لم يبدلوا جهدا يذكر في شكل أى أنشطة محددة لدعم قدرة الحكومات على اجراء التقييم • الا أن المفتشين يعتقدون أن الأمم المتحدة — بكل ما تنهض به من المهام والمسؤوليات ذات الصلة — تستطيع — بل ينبغي لها — أن تحاول سد الثغرات الحاسمة في هذا المجال •

٩٦ — وتقع على عاتق مدير عام التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي مسؤوليات هامة لتوجيه الأنشطة التنفيذية لتطوير جهاز الأمم المتحدة وكحلقة بين الحكومات ، والهيئات الحكومية الدولية ومكونات المنظومة لتحديد وتنفيذ قضايا التنمية والسياسة الهامة • وقد شدد في تقريره لسنة ١٩٨٢ عن الأنشطة التنفيذية (أنظر الفصل الثالث) على الحاجة الى تعزيز التقييم عن طريق التوسع في تطبيقه كجزء أصيل من عمليات التخطيط الشامل والبرمجة ووضع الميزانية ، وعن طريق بذل الجهود التعاونية مع أنشطة التقييم للحكومات المتلقية ومساندة هذه الأنشطة •

٩٧ — وكذلك ساهمت في مجال الرصد والتقييم وحدات أخرى تابعة للأمم المتحدة منها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية ، جامعة الأمم المتحدة ، معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث (اليونيتار) ، فضلا عن ذلك يمكن ان تدرج ضمن الشبكة العاملة على تشجيع الحكومات ومساندتها على التقييم معاهد تخطيط التنمية الإقليمية ، معاهد التدريب على البحث والإدارة الكائنة في افريقيا وآسيا ومنطقة الكاريبي وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط المنتسبة الى الأمم المتحدة بمختلف الطرق وذلك من خلال خدماتها الميدانية وأنشطتها في مجال التدريب وتبادل معلومات •

٩٨ — ويمكن الجزأ الأكبر من الامكانيات غير المشغلة في ادارتين من ادارات المقر الرئيسي للأمم المتحدة وفي اللجان الإقليمية للمنظمة • وتجرى إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية بحوثا حول بدائل السياسة والتحليل المتكامل ، والاعتماد المتبادل بين الحكومات وتغيير مجالات اهتمامها • وتحت البرنامج الرئيسي لقضايا وسياسات التنمية ، تساعد هذه الإدارة على تحديد قضايا التنمية الناشئة والسياسات الابتكارية وعلى رصد وتحليل الاتجاهات والعلاقات البيئية الخاصة بالتنمية • وفي حين تركت لنا الإدارة السالفة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية في ١٩٧٨ مرجعا أساسيا عن الرصد والتقييم المنهجين (أنظر ثبت المراجع) مع النية بأن تتبعه بأعمال أخرى ، الا أن خطة العمل البحثية لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية للفترة ١٩٨٢ — ١٩٨٩ لا تتضمن سوى تقريراً تقييمياً واحداً يزمع تقديمه في ١٩٨٣ — ١٩٨٤ عن المنهجية والجراءات المستخدمة في صياغة وتنفيذ وتقييم السياسات والبرامج المستندة الى نهج متكامل • بيد أن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية تقوم حالياً بوضع نظام للتقييم الداخلي للقطاعين الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ، من المنتظر أن يشمل تشديداً على دور الحكومات •



٩٩ — تقدم إدارة التعاون التقني من أجل التنمية ، المساندة المادية والادارية لأنشطة التعاون التقني للأمم المتحدة بما في ذلك تقديم " الخبرة التقنية في مجال صياغة وتنفيذ وتقييم البرامج القطرية والبرامج المشتركة بين البلدان ، والمشاريع النوعية " • والمساعدة الاستشارية المباشرة للحكومات والمواد التدريبية لدعم مؤسسات التدريب • وتشمل ميادين نشاطها الرئيسية تخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وإدارة التنمية وتمويلها • كما تسعى الى تقديم المعلومات البحثية والتحليلية المتعلقة باتجاهات وقضايا التعاون التقني والى ترويج اشكال جديدة للتعاون التقني مثل تنفيذ الأبعاد الجديدة •

١٠٠ — وبرغم ما يمكن أن يكون لهذه الأهداف من الصلة القوية بالأنشطة الحكومية في مجال التقييم ، إلا ان ميزانية البرنامج للفترة ١٩٨٢ — ١٩٨٣ والخطة المتوسطة الأجل المقترحة للفترة ١٩٨٤ — ١٩٨٩ لا تتمان عن نشاط كبير محدد لدعم التقييم • وسوف تدرج إدارة التعاون التقني من أجل التنمية تحت برنامج قضايا التنمية والسياسة الأعمال العامة المتعلقة بتنفيذ خطة التنمية واستعراضها ، وتخطيط التعاون التقني ، والبرمجة القطرية ، غير أن العمل التقييمي المحدد سوف يقتصر على الرصد والتقييم للتنمية الريفية المتكاملة وتقييمها ( وهو ميدان تنشط فيه بالفعل كل من منظمة الزراعة والأغذية ، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية ، والبنك الدولي ووكالات أخرى كما يظهر من المناقشة الواردة في الفصل السابع ) • ولا يذكر برنامج الادارة العامة والتمويل التابع لإدارة التعاون التقني من أجل التنمية سوى مشروطا استرشاديا عن " تقييم الاداء " في المشاريع العامة ، والعديد من المنشورات الخاصة بتعزيز إدارة التنمية المزمع نشرها في أواخر الثمانينات •

١٠١ — وقد اسندت الى اللجان الإقليمية بموجب قرارات إعادة التشكيل الهيكلي ، والاستراتيجية الانمائية الدولية الجديدة ، وبرنامج العمل الجديد الزاخر لأقل البلدان نموا مسؤوليات جديدة ضخمة تتعلق بالتنفيذ والاستعراض والرصد والقيادة ، كما أنها في وضع طيب يمكنها من المساعدة على تشجيع ودعم جهود الحكومات في ميداني الرصد والتقييم في أقاليمها وتشمل خطط اللجان في برنامجي قضايا وسياسات التنمية والادارة العامة والتمويل ، ومن خلال ما تقدمه من الخدمات الاستشارية الانمائية الإقليمية ودون الإقليمية مزيدا من التأكيد على الجهود الادارية في مجالي التنفيذ والتطوير خلال الفترة ١٩٨٢ — ١٩٨٩ • إلا أنه ما زال يغلب على هذه اللجان الاهتمام بتخطيط التنمية والمشاريع الخاصة دون إيلاء اهتمام كبير بعنصر التقييم • وكذلك شرعت اللجان منذ فترة بسيطة في أنشطة التقييم الداخلي الخاصة بها •

١٠٢ — وإلى جانب عدم وجود نظام للتقييم الداخلي في الأمانة العامة للأمم المتحدة في الوقت الحالي ، يوجد عنصران بالذات من عناصر البرنامج السابق يعوقان تقديم مزيد من الدعم الى التقييم الذي تجريه الحكومات • فأولا ، بينما أكد بعض المراقبين على أهمية استخدام جهود تحسين الادارة العامة لجعل التقييم جزءا طبيعيا وفعالا من ادارة التنمية ، إلا أن الادارة العامة لا تحظى سوى بمركز ضعيف بالنسبة للقطاعات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة •

١٠٣ — وقد تكرر التأكيد في القرارات الأخيرة للجمعية العامة وتقارير الأمين العام على ضرورة دعم القدرات الادارية وفعالية القطاع العام ، فضلا عن ذلك ورد في تقرير الأمين العام في ١٩٨٢ يحلل فيه أنشطة الادارة العامة والتمويل لمنظومة الأمم المتحدة ( E/AC.51/1982/4 ) " الحاجة الواضحة المعالم " الى آليات ادارية لتعمل ، من بين أمور أخرى على تحسين مؤسسية التقييم المهني للنتائج

وأثر الأنشطة الحكومية بيد أن برنامج الإدارة العامة والتمويل خلال الثمانينات بقي واحداً من أصغر برامج الأمم المتحدة، وهو لا يقدم في الوقت الراهن سوى مساعدة مباشرة ضئيلة إلى الجهود التي تضطلع بها حالياً الوكالات الأخرى لمساعدة التقييم الحكومي أو إلى جهود التقييم التي تقوم بها الحكومات ذاتها.

١٠٤- ثانياً، بينما هناك ادراك واسع النطاق لمفهوم الدورة المتكاملة لإدارة التنمية، وشددت دراسات كثيرة على ضرورة سد "ثغرة التنفيذ" واستنباط عمليات تخطيط أكثر واقعية، إلا أن حجم نشاط الأمم المتحدة في مرحلة التخطيط في حد ذاته مازال يحجب بشكل كبير اهتمامات التنفيذ. لا سيما تطوير عملية التقييم ومع أنه لا سبيل إلى إنكار أهمية تخطيط التنمية في إدارة التنمية الشاملة. إلا أن مرحلة التقييم لها هي الأخرى أهميتها الكبرى للتزويد بالدروس المستفادة وتحسين التخطيط والعمليات في المستقبل وللتنفيذ العملي لما توليه الأبعاد الجديدة من التشديد على المخرجات والنتائج بدلاً من المدخلات.

١٠٥- وأعرب المسؤولون في إدارة التعاون التقني من أجل التنمية عن تأييدهم الكامل للخطوط الرئيسية في هذا التقرير، بيد أنهم أكدوا اعتقادهم بأن تخطيط التنمية عملية مستمرة تتضمن التقييم بالفعل خلال التنفيذ، وأن الحكومات لم تشأ تخصيص موارد ضئيلة من التعاون التقني لإنشاء قدرات متخصصة في التقييم، وأن إقامة وحدات تقييم متخصصة لا يضمن القيام بمحاولات فعالة أو حتى جودة في مجال التقييم. وذكر المسؤولون أيضاً أن مختلف الأنشطة العامة التي تضطلع بها إدارة التعاون التقني من أجل التنمية في مجال تخطيط التنمية وإدارة التنمية والتدقيق العام وإدارة العامة تتضمن جوانب التنفيذ والتقييم.

١٠٦- ووافق المفتشون على ضرورة أن يكون التقييم جزءاً لا يتجزأ من تخطيط التنمية وإدارتها، لكنهم لا يعتقدون بضرورة أن يكون مستتراً أو نظرياً إلى حد كبير. بل أنهم يهدون ما خلص إليه تقرير المدير العام في ١٩٨٢ من أن الحاجة تدعو إلى التوسع في تطبيق التقييم (أنظر الفقرة ٢٩)، والاستنتاجات الواردة بصدد برنامج العمل الجديد الزاخر لآقل البلدان نمواً والتي تحتل على زيادة خدمات الخبراء، والتوسع في مجال التدريب أثناء العمل على التقييم، وإنشاء وتعزيز وحدات التقييم الوزارية وغيرها من وحدات التقييم (الفقرتان ٢٧ - ٢٨).

١٠٧- وتبرز هذه التأكيدات الأخيرة في مجال السياسة والشواهد على توسع نشاط التقييم الحكومي في أنحاء العالم (الفصلان الخامس والسابع) والأنشطة المحددة التي تقوم بها الكيانات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة (في هذا الفصل) الاهتمام الحالي بالتقييم وما شهدته من الأعمال ويعتقد المفتشون أنه يتعين إيجاد مكان ما - مهما كان متواضعاً (في مكان ما بين الـ ٢٧٠ من الموظفين المهنيين المعيّنين للعمل في برنامج قضايا وسياسات التنمية أو في نطاق المشروعات الـ ٩٠ الخاصة بتخطيط التنمية الاقتصادية والـ ٨٦ مشروطة في مجال إدارة التنمية، التي قامت بها إدارة التعاون التقني من أجل التنمية في عام ١٩٨١) أو فيما بين الكيانات والموارد الأخرى الكثيرة التي ناقشناها من قبل) لتشارك الأمم المتحدة على نحو أكثر فعالية وتحديداً في هذا المجال الهام للتعاون الإنمائي.

### الأنشطة غير التابعة لمنظومة الأمم المتحدة

١٠٨ — البيانات المتوفرة عن أنشطة التقييم الأخرى ناقصة الى حد كبير في الوقت الحالي • ويعد دليل سلطات التقييم المركزية لسنة ١٩٨١ (أنظر ثبت المراجع — الولايات المتحدة) الذي يقوم برنامج الأمم المتحدة الانمائي في الوقت الحالي بتوسيعه وتحديثه بمثابة الملخص التقريبي الوحيد للأنشطة (المركزية) التي تقوم بها الحكومات ، وقد قام كل من البنك الافريقي للتنمية والبنك الآسيوي للتنمية ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية في السنوات الأخيرة ، بالتوسع في أنشطتها في مجال التقييم بما في ذلك مختلف أوجه التفاعل والاتصال مع الوحدات الحكومية • كما أنشأت لجنة المساعدة الانمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في ١٩٨٠ فريقا من مراسلي التقييم يتكون أساسا من رؤساء وحدات التقييم في وكالات المعونة الكائنة في البلدان الأعضاء • وقد قام هذا الفريق باستعراض جماعي لأعمال التقييم في الماضي وأعرب فعلا عن اهتمامه بمقارنة ما توصل اليه من ملاحظات تتعلق بتدابير مساعدة الحكومات على اجراء التقييم • وتعاونت لجنة الاتحادات الأوروبية في أنشطة التقييم مع المسؤولين في بلدان افريقيا والبحر الكاريبي والمحيط الهادى علا باتفاقية لومي •

### سابعاً — أنواع الأنشطة

١٠٩ — تلقي الأنشطة التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة في الوقت الراهن لدعم جهود الحكومات في ميدان التقييم بعض الضوء على ما تقوم به كل حكومة في هذا الصدد ، الا انها تكاد لا تعطي أية صورة للأنماط الآخذة في الظهور او ما تقوم به الحكومات نفسها والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الثنائية والمنظمات المتعددة الأطراف الأخرى • ومن واقع البيانات الأولية التي جمعها المفتشون يقدمون فيما يلي انطباعا سريعا جدا عن أنواع الجهود التعاونية في مجال التقييم التي تركز بصفة رئيسية على أنشطة منظومة الأمم المتحدة في هذا المجال ، وان لم تقتصر عليها وحدها •

### فرادى المشروعات

١١٠ — أكثر الأساليب المتبعة شيوعا في مساعدة الحكومات هو اضيقها نطاقا ألا وهو أسلوب تقييم مشاريع محددة • وعلى الرغم من أن النهج الكثيرة المختلفة التي تستعمل في هذا الصدد ما زالت تثير الصعوبات الا انه يبدو ان بعض الأنماط الجديدة قد أخذت في الظهور وبدأ الاهتمام يتحول من الاستعراض العابر للمشروعات الى ايلاء المزيد من الاهتمام بالنتائج ، ومن الزيارات التقليدية التي تقوم بها بعثات التقييم الى عمليتي الرصد والتقييم المستمرين اللتين تكونان جزءا من النظام في المشروعات ، ومن مجرد تقديم المدخلات الى التقييم الأكثر احكاما ومن مجرد اتمام المشروع (أو التوسع) الي تأكيد اكبر على تعزيز قدرات ادارة المشروع المحلية • ومع أن كلا من هذه الأمور توجي بالاهتمام الأكبر بالتعاون ، الا ان الواقع العملي لم يساير السياسة حتى الآن ، فضلا عن ذلك لا يمضي تقييم المشروعات المتفرقة سوى بضع خطوات على الطريق نحو أى دعم ملموس لقدرات الادارة الوطنية •

## الوزارات والقطاعات

١١١- تجرى منذ أمد طويل في مختلف الوزارات والقطاعات العاملة في التنمية التي تخدمها الوكالات المتخصصة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بعض أنشطة التقييم ألا أنه تجرى في الوقت الراهن أعمال جديدة على جانب من الأهمية في مجالات مثل الصحة والزراعة والتربية والعلوم وبرامج الأطفال والتنمية الحضرية والمستوطنات البشرية والعمل والتدريب وتشجيع التجارة والخدمات البريدية وخدمات الأرصاد الجوية • واحد الاتجاهات الذي يبرز بشكل خاص في منظمة الصحة العالمية هو الابتعاد بتركيز الاهتمام علىفرادى المشاريع والتركيز على البرامج مع محاولة تحديد كيفية تحقيق أفضل مواد ودعم بين أعمال الوكالات والبرامج القطاعية الأكثر اتساعا لبلد معين • ويشكل الاتجاه الثاني التحول بعيدا عن انشاء مؤسسات جديدة نحو تعزيز المؤسسات والقدرة الادارية والتنفيذية القائمة ويؤدي هذان الاتجاهان بدورهما الى وضع برامج للتدريب الادارى اكثر شمولاً وتتضمن التقييم ، والى التركيز على التدريب والحلقات العملية ذات الصلة بالعمل كما يؤديان ايضا الى مزيد من الاهتمام بالعمليات اللامركزية والميدانية بدلا من التركيز التقليدي على مهام الوزارات القطاعية المركزية •

## التنمية الريفية المتكاملة

١١٢- يعد هذا المجال في الوقت الراهن أكثر مجالات مساعدة الحكومات على اجراء التقييم دينامية (وازدحاما) فضلا عن انه كمجال للتعاون التقني بصفة عامة له اولوية عالية • ولكل من منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والبنك الدولي نشاط ملحوظ في عدد كبير من البلدان بصدد انشاء أو تعزيز وحدات رصد وتقييم ، ويشترك في ذلك أيضا الكثير من الوكالات التابعة لمنظومة الامم المتحدة (وغيرها) • وتعد فرقة العمل المعنية بالتنمية الريفية التابعة للجنة التنسيق الادارية وكذلك أنشطة المتابعة المشتركة بين الوكالات التابعة للمؤتمر العالمي للاصلاح الزراعي والتنمية الريفية بمثابة اعتراف بالحاجة الى نشاط منسق في هذا المجال من مجالات التحدي وبالقدرة الكامنة لهذا النشاط • ومع ذلك تشير الخبرة الواردة في الفصل الرابع جيم الى العناية اللازمة لضمان عدم تداخل الأنظمة المختلفة او تنافسها مع الأنظمة الحكومية في البلدان ، وان الموارد الوفيرة المتاحة للرصد والتقييم لا تحشد لأنشطة التنمية الريفية بما يضر بغرض التقييم في القطاعات الأخرى • وتقوم منظمة الأغذية والزراعة بناء على طلب فرقة العمل التابعة للجنة التنسيق الادارية باعداد الخطوط التوجيهية التي يقصد بها تقديم اطار مشترك لتحسين التعاون فيما بين البلدان النامية والوكالات والجهات المانحة في مجالي رصد وتقييم مشاريع وبرامج التنمية الريفية • وستأخذ هذه الخطوط التوجيهية في الاعتبار منهجية الوكالات والجهات المانحة وخبراتها •

## وحدات التقييم الوطنية (المركزية)

١١٣- يقدر عدد وحدات الرصد والتقييم المركزية الكائنة الآن في مختلف البلدان بنحو ٢٥ وحدة تقع في أغلب الأحيان في وحدات التخطيط المركزية ووزارات المالية أو تتبع رئيس الحكومة • وتبدو هذه الوحدات ظاهرة مستحدثة أكثر انتشارا في البلدان النامية منها في البلدان المتقدمة • ومع أن التأكيد الزائد عن الحد على وحدات التقييم المركزية يمكن أن يحول دون تطور واستخدام التقييم على مستويات أخرى ، إلا ان هذه الوحدات قد تكون كذلك مراكز اتصال مفيدة للغاية تساعد

في تنسيق التنمية الشاملة ، وتحسين ادارة التنمية الوطنية ، والقيام بالنسبة لغيرها من أنشطة التقييم بالزيادة والدعم والتدريب . وقد أعربت بعض الحكومات والمنظمات للمفتشين عن اهتمامها الكبير بالامكانيات غير المستغلة للتعاون التقني في هذا المجال . وقد قدم البنك الدولي والجهات المانحة الثنائية وبعض المصارف الانمائية الاقليمية بعض المساعدة لهذه الوحدات ولكن لم تشترك منظومة الأمم المتحدة في هذا المجال بصورة كبيرة .

### المؤسسات الوطنية

١١٤- ومن المجالات الأخرى التي تنطوي على امكانية كبرى غير مستغلة ، استخدام المؤسسات الوطنية بما في ذلك الجامعات المحلية - على أساس تعاوني أو تعاقدى - في أعمال التقييم التي تضطلع بها المنظمات . وقد قامت منظمة الأغذية والزراعة بهذه التجربة في عدة دراسات تقييمية مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي ويتجه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية الى هذه المؤسسات بصدد مشروعاته حيثما أمكن ، وقد تم ادراجها الى حد ما في تبادل المعلومات والخبرات الواردة أدناه . ومع أنه يظهر أن مؤهلات وقدرات التقييم تتباين الى حد كبير (كما هو الحال بالنسبة لأي نوع آخر من التقييم ) الا انه يبدو أن منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى لم " تكتشف " بعد سوى القليل من هذه المؤسسات الكثيرة ، ذلك من استغلالها بأكثر قدر ممكن . واستخدام المؤسسات الوطنية ليس مجرد تطبيق مباشر للتعاون التقني فيما بين البلدان النامية بل يعتبر كذلك مصدرا ممكنا طيبا لمواهب التقييم الشحيحة وحافزا آخر للحكومات على اجراء التقييم .

### تبادل المعلومات والخبرة

١١٥- كان النشاط في هذا المجال متواضعا هو الآخر ، مع وجود بعض الجهود الاقليمية والعالمية التي بذلتها اليونسكو ، وبعض الجهود في ميدان التنمية الريفية قامت بها منظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي . وقد أظهر المسؤولون الحكوميون اهتماما خاصا بمثل هذا التبادل ولا سيما فيما بين الوحدات الحكومية التي احرزت بعض التقدم في مجال التقييم وترغب في مقارنة ما قابلته من صعاب او حققته من نجاح مع غيرها . وتشمل الرغبة في مثل هذه الأنشطة التأكيد على الحلقات العملية الواقعية والندوات لاسيما على الصعيدين الاقليمي ودون الاقليمي ، وليس على التدريب ذي الصفة الرسمية أو المناقشات الاكاديمية . وشمة نشاط آخر مفيد في مجال المعلومات يتعلق بالخطوط التوجيهية والتقارير ومعاونات التدريب لمختلف انواع جهود التقييم . وقد زاد حجم مثل هذه المواد التي انتجتها المنظمات الدولية . زيادة كبيرة في السنوات القليلة الماضية كما يتبين من المادة الواردة في ثبت المراجع في مرفق هذا التقرير بيد أن اجراءات التقييم الحكومي ومنتجاته لم تتل بعد سوى اذاعة ضئيلة جدا على المستوى الدولي .

### الاشتراك في التقييم الذي تجريه المنظمات

١١٦- ونذكر أخيرا أن التقييم يتعزز حين تكثر من استخدام الأجهزة الرئاسية والهيئات الحكومية الدولية لمنظمات الامم المتحدة . وهذه الطريقة وان كانت معالمها اقل وضوحا الا ان لها أثرا ليس بالهين في تشجيع الاهتمام بالتقييم وطاقاته لدى الحكومات وكما ورد في تقريرى لجنة التفتيش المشتركة لسنة ١٩٨١ عن هذا الموضوع ( A/36/181 and 182 ) احرزت معظم المنظمات التابعة

لمنظومة الأمم المتحدة تقدما كبيرا في السنوات القليلة الماضية في إنشاء وتعزيز انظمتها للتقييم الداخلي، وتتنظر الآن في كيفية تيسير عملية تقديم التقارير إلى الأجهزة الرئاسية وإشراك الأجهزة الرئاسية في تقدير عمل المنظمات • وتشجع منظمة الصحة العالمية اشتراك الدول الأعضاء على كافة المستويات تحت استراتيجية عالمية أساسية وثمة تقييمات وتقديرات معينة يجري إعدادها (أو تقوم بعملها) الأجهزة الرئاسية لمنظمة العمل الدولية واليونسكو، والأمم المتحدة (لجنة البرنامج والتنسيق) والمجلس الدولي للقصدير • ويعتمد كل من الاتحاد البريدي العالمي والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية على الحكومات بصدد التغذية العائدة وتقدير أنشطتهما في ميدان التعاون التقني • ويمكن لأنشطة نظام التقييم الداخلي إذا أجريت بطريقة موضوعية ذات مغزى أن تكون على جانب كبير من الأهمية كأداة إيجابية على استعمال التقييم وقيمه •

### حسب النوع الوظيفي

١١٧- ويمكن أيضا النظر إلى مساعدة الحكومات على إجراء التقييم من منظور آخر: حسب النوع الأساسي للتعاون التقني المتاح •

(أ) بناء المؤسسات في ضوء الخبرة السابقة والاهتمامات الأحدث بالاعتماد على الذات ومشاكل تنفيذ التنمية الشاملة يبدو أن بناء المؤسسات هو الشكل السائد بين أشكال المساعدة في مجال التقييم، يبدو أنه بدلا من إنشاء مؤسسات جديدة أو جلب خبراء مع تقنيات تقييم معينة، يبدو أن التشديد يتجه بشكل متزايد على العمل مع المؤسسات القائمة (وليس الاستحواذ عليها) لتعزيز تطوير الإدارة وقد راتها، باستخدام أساليب مناسبة للأوضاع المحلية •

(ب) التدريب كان التدريب في مجال التقييم حتى الآن محدودا نوعا ما • وكان يشكل في كثير من الحالات مكونا من مشروع قطاعي كبير لبناء مؤسسة، ويبدو أن مثل هذا التدريب "البحث" كالذي حدث بالفعل يركز بشكل أكبر على الاقتتان الواقعي بأوضاع التنفيذ الفعلية، وعلى الحلقات العملية وعلى تضمين التقييم كجزء فقط من التدريب الأوسع على إدارة التنمية • ولا يبدو أن هناك طلبا كبيرا بعد على المنح الدراسية في مجال التقييم، ما لم يجز وضعها في سياق واقعي أو ربما سياق تبادل المعلومات في نطاق التعاون التقني فيما بين البلدان النامية • ومع ذلك لا يبدو أن معاهد التدريب الإداري في أنحاء العالم سواء كان تركيزها على تخطيط التنمية أو الإدارة العامة التقليدية - قد انخرطت بالفعل انخراطا كبيرا في تدريب علي محدد في مجال التقييم • حتى وإن كان يمكن بل وينبغي أن يشكل ذلك عنصرا هاما في عملها التدريبي • إلا أن حكومة الهند لديها برنامج تدريبي واسع في مجال التقييم، وأن هذا البرنامج أو غيره من البرامج الوطنية المماثلة تهى فرصا مفيدة جدا للتدريب في نطاق التعاون التقني فيما بين البلدان النامية •

(ج) الدعم بالمنح الخاصة اقترح العديد من الحكومات ومن المسؤولين عن المعونة أنه إذا ما تشديد على تطوير التقييم على النحو الخاص بكل بلد وزيادة معرفة الحكومات بالتقييم يمكن أن يمثل الدعم المالي المباشر خيارا هاما في هذا الصدد فمثل هذه الإجراءات لا تعمل فقط على تعزيز التقييم في بلد ما عن طريق تمويل إحدى مؤسساته، بل ينبغي أن تساعد في نهاية الأمر على تحسين نوعية برامج التنمية الوطنية أو القطاعية الشاملة، التي تسعى المنظمات إلى دعمها،

وينظر برنامج الأمم المتحدة الانمائي في امكانية تخصيص تمويل للتقييم كما ينظر في الأساليب الاضافية والبديلة لتشجيع الحكومات ومساعدتها في تنفيذ المشاريع (أنظر الفقرة ٩٢) والتي من شأنها المساعدة على تحديد مجموعة متنوعة من الاجراءات الجديدة الملائمة • وكذلك يمكن ان تساعد التوسع في استخدام المؤسسات الوطنية في أعمال التقييم (أنظر ما سبق) على ازدهار القدرات •

١١٨ — يوضح المسح المحدود السالف الذكر أن التعاون مع الحكومات وفيما بينها في مجال التقييم لا زال جهدا متواضعا يتسم بالغموض • ويتلقى العديد من الحكومات الآن تعاوناً تقنياً في مجال التقييم في قطاع أو آخر في أشكال متباينة ومن مصادر مختلفة • إلا أن مجموعة من الفئات لا تضع نهجاً متماسكاً • هناك تقدم يحرز ولكن الأمر يحتاج الى تحقيق المغزى الكامل من التعاون ومن التنسيق مع الحكومات في مجال التقييم وتطوير الادارة •

### ثامناً — العوامل المؤثرة على التقييم

١١٩ — بدأت الخبرة تبين أي أساليب العمل يرجح وأيها لا يرجح أن يعمل بنجاح في الجهود المبذولة لتطوير التقييم الذي تجريه الحكومات • ومن الواضح أنه لن توجد أبداً صيغة معيارية للتطبيق أو "أسلوب أمثل" للاتباع وإنما توجد بلا شك عوامل معينة تؤثر على نجاح الجهود أو فشلها • ولا تعد القائمة التالية ذات الـ ١٧ نقطة المطروحة للتحقق من توفرها قائمة نهائية كما أنها غير واردة بترتيب صارم للأولوية، بيد أنها تقدم مجموعة من العوامل المؤثرة التي تعتبرها بعض الحكومات والمنظمات ذات أهمية والتي قد تستحث التفكير لدى من ينظرون الآن في أعمال التقييم أو يقومون بها •

### الدعم

١٢٠ — لا يمكن للتقييم أن ينجح دون أن يتوفر له الالتزام والدعم السياسيان على نحو أكيد ومستمر • كما ينبغي وجود طلب نشط على التقييم من جانب صانعي السياسة على المستويات العليا وليس على مستويات الموظفين التقنيين وحدها •

### القابلية للتكيف

١٢١ — ينبغي للتقييم أن يكون مرناً وخلاقاً لا صارماً جامداً، وفي نفس الوقت يحتفظ بجودته الأساسية • ويجب أن يوائم السياقات الوطنية ودون الوطنية الكثيرة التنوع مع مراعاة :

(أ) العوامل الثقافية والاجتماعية — الاقتصادية والانهائية على النطاق الأوسع وكذلك القيم السائدة ؛

(ب) النظام الإداري القائم والهياكل والممارسات الموجودة ؛

(ج) الموارد البشرية والمؤسسية والمالية المتاحة للتقييم •

## السلامة

١٢٢ — يجب أن يتسم التقييم بأكثر قدر ممكن من الموضوعية والأمانة والاكتمال • أولاً إذا أصبح لعبة سياسية أو بيروقراطية فسرعان ما يفقد الثقة فيه وقيمته على حد سواء •

## التركيز على العمل

١٢٣ — يذهب التقييم هباءً إذا لم تستخدم نتائجه • ومن ثم يجب أن يكون أداة إدارة موجهة نحو القرار، يستجيب للاحتياجات من المعلومات لدى من يملكون السلطة والقدرة على العمل بمقتضاها • ولا ينتهي التقييم عند تقديم التقرير : بل ينبغي أن يؤدي الى اتخاذ اجراء من جانب صانعي القرار •

## الاتجاهات

١٢٤ — ينبغي ألا يفرض التقييم : بل من الضروري أولاً التبصير بقيمته كعملية تعلم ببناء تهدف الى تحسين النتائج ثم تشجيع جميع المعنيين على المشاركة فيه مشاركة كاملة • أما اذا أسي فهم التقييم وأعتبر عملية هدامة تهدف الى توجيه اللوم الى الحكومات والأفراد فانه سوف يتمخض عن العداوة والمقاومة • وينبغي أن يكون هناك طلب على التقييم لا أن يكون موضعاً للخوف والرهبة •

## علية الادارة

١٢٥ — لا يستطيع التقييم أن يقف بمفرده • فهو جزء طبيعي لا يتجزأ من علية الادارة الشاملة ، ويجب أن يرتبط بسائر العناصر الأساسية لدورة الادارة لاسيما تصميم المشاريع والبرامج ورصد التنفيذ • وينبغي أن ينظر اليه كعنصر أساسي في العملية الشاملة لتعزيز الادارة •

## كجزء من النظام

١٢٦ — ينبغي للتقييم أن يشكل جزءاً من النظام كعنصر متكامل للنشاط من البداية لا أن يطعم به النشاط نتيجة لتفكير لاحق • وينبغي أن تحدد الاحتياجات التقييم لاسيما في الأنشطة الكبيرة والمعقدة في مرحلة الصياغة ، وتوفر لها الاعتمادات ويجرى جمع أو تحديد الموظفين الملائمين ويتم تدريسهم في مرحلة مبكرة حتى يمكن اجراء علية التقييم والمتابعة على أساس منظم ومتفق عليه •

## بناء المؤسسات

١٢٧ — ينبغي لجهود التقييم ألا تكون عند الاقتضاء ولا أن تكون متفرقة بل يجب أن ينظر اليها من منظور طويل الأجل لبناء القدرات الادارية وتدعيمها • وينبغي ألا تكون حقيقة أن المنظمات المتعاونة مسؤولة امام أجهزتها الرئاسية معوقاً في سبيل الاعتراف بالمسؤوليات الأساسية للادارة الوطنية وتشجيع هذه الادارة وتطويرها • فينبغي أن يكون التقييم حافزاً هاماً لتحقيق الهدف النهائي من التنمية ألا وهو بناء قدرة وطنية لحل المشاكل تتسم بكل من الاعتماد على الذات والقدرة على الابداع •



### التغذية العائدة

١٢٨- يجب أن تتصف معلومات التقييم الخاصة بالمشاريع والبرامج بالسرعة لتتيح إجراء التعديلات الملائمة ، كما يجب أن تأتي في الوقت المناسب بما يلائم دورات اتخاذ القرار ومراعاة المواعيد الأخيرة لاتخاذ القرارات الهامة • وينبغي أن تتسم قنوات التغذية العائدة التي مديري المشاريع وواضعي البرامج والمخططين بأكثر قدر من الوضوح والمباشرة ، كما ينبغي أن يقدم معلومات التقييم في صورة بسيطة وموجزة يستطيع أن يستوعبها المديرون •

### الابلاغ

١٢٩- ليس التقييم مجرد عمل لتحسين الفعالية الادارية الداخلية بل عليه كذلك ان يراعي الطبيعة السياسية الأساسية للتنمية بوصفها عملية تغيير تكون في كثير من الأحوال تجريبية وغير مؤكدة ، الأمر الذي يفرض ضغوطاً وتوترات على الأساليب الراسخة لعمل الأشياء • ومن ثم كانت العوامل الثقافية والسياسية أهميتها في تحديد كيفية ابلاغ معلومات التقييم المتعلقة بالمشاريع والبرامج الى المستويات الأعلى • ومن أمثلة ذلك أن بعض الحكومات تشدد على الابلاغ العام بينما تطلب حكومات أخرى مراعاة السرية الصارمة •

### العناصر والمستويات المتعددة

١٣٠- يصعب من الناحية العملية ادخال التقييم في وقت واحد على جميع المستويات الحكومية بيد أنه ينبغي ألا يغرب عن البال ادراك مختلف الدلائل والمستويات المحتملة :

- (أ) مستوى التشريع والبرنامج والقطاع والعناصر الوطنية ؛
- (ب) المستوى المحلي ومستوى الدائرة والولاية والوزارة والمستوى الوطني ؛
- (ج) الأنشطة اللامركزية ازاء الوحدات المركزية ؛
- (د) المستوى دون الاقليمي والاقليمي والعالمي والمؤسسات الأجنبية والبرامج ؛
- (هـ) استخدام مؤسسات وطنية أخرى مثل الجامعات ومعاهد البحث والتدريب •

### التنسيق

١٣١- وحتى تستطيع خطط التقييم وإجراءاته أن تواجه هذا التنوع المذكور أعلاه ، عليها أن تعمل عن وعي على تجنب التداخل وضياح الموارد • ويجب أن تنشأ في وضوح أجهزة التنسيق ومراكز الاتصال داخل الحكومات وفيما بين الوحدات المعنية بغية إيجاد أساس مشترك ، وتقديم الدعم المتبادل ، وتبادل الخبرات • ويجب أن نحفظ في مخيلتنا بمنظور عن التطور النهائي للتقييم كنظام وطني ، وعن الروابط والتعزيز التي يتطلبها هذا النظام •

### التدريب

١٣٢- يعد العنصر البشري عاملاً رئيسياً لنجاح التقييم ، وأصحاب المهارة في هذا المجال قلة . وهناك حاجة إلى التدريب لايجاد الفهم الأساسي اللازم للتقييم الذاتي المتواضع الذي يشكل جزءاً من النظام على مستوى المشروع ومستوى البرنامج . أما بالنسبة للمشرفين والمدربين فيكون التدريب لاعدادهم لئلا جهود في مجالي الرصد والتقييم أكثر طموحاً ، وأوسع نطاقاً . وبالنسبة للمتخصصين في التقييم يكون اعدادهم لعمل أكثر تخصصاً يتفرغون له . وعلى المستوى الدولي للمسؤولين يكون التدريب لتطوير أنظمة التقييم وتعزيزها عموماً .

### الحوافز

١٣٣- ينبغي أن يدعم التقييم بالحوافز والمكافآت ، وأن يقام كعنصر طبيعي ومستمر من العمليات ، وأن يضمن في التوصيف الأساسي للوظائف الادارية ، وأن يحظى بالتقدير من يقومون به بكفاءة ويستخدمونه بفعالية لتحسين أنشطتهم . وفيما يتعلق بالموظفين الذين يتخصصون في التقييم ، فيجب على الحكومات أن تعترف بالمهارة التي اكتسبوها بأن توفر لهم الترتيبي الوظيفي والرضا المهني بغية الحد مما يحدث الآن من نزوح أصحاب المهارات إلى القطاع الخاص .

### المنهجية

١٣٤- ينبغي أن تكون منهجية التقييم واقعية وعملية وملائمة للوضع المعين . وينبغي تجنب الميل إلى المخططات الضخمة (والشديدة التعقيد) وإيثار أبسط الأساليب الممكنة اللازمة للمحافظة على مستوى أساسي من الجودة والموضوعية . كما ينبغي ادراك أنه لا يمكن أن يشمل التقييم أبداً جميع الأهداف والمؤشرات ذات الصلة ، وأن النشاط الانمائي عادة ما يكون معقداً وتجريبياً ومتأثراً تأثيراً كبيراً بعوامل خارجية ، وأن موارد التقييم الشحيحة يجب أن يتعرض الحصر في التخطيط لها واستخدامها . وينبغي ألا يطلق اسم 'تقييم' على أنشطة الاستعراض السطحية وغير الرسمية .

### البيانات

١٣٥- ينبغي أن تدرس متطلبات التقييم من المعلومات بعناية وأن تكيف بما يتفق مع الوضع ومع من سيستخدمونها ، وأن يشهد أبسط نظام ممكن لجمع أدنى قدر من المعلومات يكفل الفعالية . وينبغي استخدام البيانات المتاحة أولاً وأن يراعى الحفاظ على كلفة البيانات الشاملة في تناسب معقول مع المنافع التي ستوفرها معلومات التقييم .

### الوقت

١٣٦- عملية تطوير التقييم وتعزيزه عملية تدريجية طويلة الأجل لا يمكن أن تتحقق دفعة واحدة ، فهي تنطوي على تغييرات أساسية في اتجاهات الادارة وسلوكها من التركيز على المدخلات إلى التركيز على النتائج . ويتطلب هذا الجهد القدرة على مايلي :

- (أ) ادراك فرص التقييم واستخدامها مهما كانت متواضعة مع تجنب اقحام التقييم في مواقف غير ملائمة ؛
- (ب) التحلي بقدر صحي من سعة الصدر تجاه العيوب ؛
- (ج) البدء في التقييم من بداية متواضعة ثم تطويره وبيان قيمته ، ثم الشروع في التوسع تدريجيا ؛
- (د) التنبه دائما للرابطة القائمة ما بين التقييم الجيد والتحسين العملي للنساء والمشاريع والبرامج .

### تاسعا - النتائج والتوصيات

" من الصفات الحميدة عموما في الانسان مقدرة على بذل جهود جبارة دون أن يتسائل كثيرا عن نتائجها النهائية " .

ج . ك . جالبريت

### ألف - النتائج

١٣٧- كان التقييم بيطئا في الظهور كعنصر أساسي من ادارة التنمية . بيد أن السنوات القليلة الماضية شهدت مبادرات جديدة في السياسة الدولية ، اقترنت باهتمام ووعي متزايدين للتقييم وجهود تعاونية متزايدة للمساعدة في تطوير قدرة الحكومات على التقييم . وتعتبر هذه التطورات عن ادراك لأهمية التقييم في تحسين نوعية ونتائج البرامج والمشاريع .

١٣٨- وهذا التقرير ليس الا نقطة انطلاق . أما تشجيع استخدام التقييم كوظيفة طبيعية لادارة التنمية على نطاق واسع فسيكون مهمة تحد طويلة وتدرجية . ويأمل المفتشون أن تثبت هـذا الدراسة أنها مفيدة من حيث كونها مسحا أوليا للأعمال والأفكار والمواد الحالية عن الموضوع ، وأنها يمكن أن تساعد على حفز مزيد من الجهود التعاونية الخلاقة لتطوير الأنشطة الوطنية والمشاركة وللبحث عن حلول للقيود التنفيذية ، واستنباط طرق ومناهج ملائمة .

١٣٩- والتوصيات التالية موجهة نحو مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، وهي تقترح الاجراءات التي يمكن اتخاذها لتيسير التعاون في تطوير قدرة الحكومات على التطوير . بيد أن المفتشين يأملون أن تقوم الحكومات وكذلك المنظمات الثنائية وغير الحكومية والمنظمات الدولية الأخرى بـ :

- (أ) دراسة مدى ملائمة المواد الواردة في هذا التقرير لأوضاعها الخاصة ؛
- (ب) تشجيع ودعم الجهود المتواصلة لمنظومة الأمم المتحدة ؛
- (ج) بصورة خاصة ، العمل على ايجاد علاقات تعاونية وتنميتها واجراء التبادلات والقيام بأنشطة في مجال التقييم .

## باء - التوصيات

١٤٠ - الأمانات العامة تمثل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عنصرا واحدا فقط من الجهود المشتركة اللازمة للمساعدة على تطوير قدرة الحكومات على التقييم . ويجب على المنظمات أن تواصل تطوير وتعزيز نظمها الخاصة بالتقييم من أجل إجراء المسائلة والمحاسبة وزيادة الفعالية التنفيذية : فينبغي أن تقوم أعمال التقييم التعاونية مع الحكومات على أساس " اعلوا مثلما نعمل " ، وليس على أساس " اعلوا كما نقول لكم " . كما تحتاج أيضا الى زيادة تطوير الخبرات المتخصصة ، ونهوج العمل ، والأعمال البحثية والتحليلية التي يمكن أن تسهم بأكثر فعالية في العمل التعاوني المجدي في هذا الميدان الجديد نسبيا . ولدى برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، بصفة خاصة ، امكانية القيام بدور قيادي قوى في تعزيز وتدعيم التقييم الذي تنهض به الحكومات . واذا قامت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بذلك فانها تستطيع أن تعزز ، بشكل واضح ، دعمها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على نطاق العالم بطريقة تتفق مع مصالحها التشريعية .

## التوصية ١

ينبغي لكل منظمة ، وبصورة خاصة وحدة أو وحدات التقييم التابعة لها ، أن تدرس مجموعة الاجراءات التالية بصورة مستمرة :

(أ) تقدير سياسات نظام التقييم الداخلي فيها ، واجراءاته وأنشطته لضمان أنها في حين تحافظ على المسائلة والمحاسبة الداخلية ، تعمل في نفس الوقت على تيسير ودعم جهود حكوماتها في مجالي التقييم وتحسين الادارة ، وليس على اعاقتها كما ينبغي للمنظمات أيضا أن تعمل على توفير أقصى حد ممكن من الفرص ولمشاركة الحكومات المعنية مشاركة حقيقية ( الفقرات ٩ - ١١ ، ٤٢ ، ٤٦ ، ٥٧ ، ١١٦ ، ١٢١ ، ١٣٠ ، ١٣٤ ) .

(ب) العمل على توفير الفرص والترتيبات للتعاون والتنسيق مع الحكومات ومنظمات التنمية الأخرى في أنشطة الرصد والتقييم عند اعداد المشاريع والبرامج وتنفيذها ، بما في ذلك الأعمال المتعددة التخصصات والمتعددة القطاعات وتنفيذ الحكومات للمشاريع ( الفقرات ٤ ، ٨ ، ١٣ ، ٢٤ ، ٢٩ - ٣١ ، ٤٥ ، ٥١ - ٥٧ ، ٦٩ - ٧٢ ، ١٣٦ ) .

(ج) تحين الفرص لمشاريع معينة من مشاريع التعاون التقني ، في مجال دعم التقييم وكذلك التقييم الذي يكون جزءا من النظام في المشاريع أو البرامج ، والدعم المالي الخاص وأنشطة المستوى الميداني التي يمكن أن تشجع وتعزز جهود الحكومات في مجالي الرصد والتقييم . وإلى جانب ذلك ، ينبغي للمنظمات أن تستبطن البيانات وتحفظها لديها عن الاحتياجات المتعلقة بالتقييم والموارد والمهارات والاتصالات ( الفقرات ٢٢ ، ٢٥ ، ٢٧ - ٢٨ ، ٤٠ ، ٦١ ، ٧٦ - ٨٩ ، ٩١ - ٩٣ ، ١١٠ - ١١٣ ، ١١٧ ، ١٣٨ ) .

(د) تلمس الفرص لتحديد واستخدام ودعم المؤسسات الوطنية ودون الإقليمية والإقليمية في أعمال المنظمة التقييمية ( الفقرات ٨ ، ٢٠ - ٢١ ، ٩٧ ، ١١٤ ) .

(هـ) المساعدة على ايجاد الفرص للمشاركة في الخبرات والمعلومات في مجالي الرصد والتقييم فيما بين البلدان ومنظمات التنمية عن طريق الحلقات العملية والحلقات الدراسية والتقارير التي تنصف بالواقعية ( الفقرات ٨ ، ١٣ ، ٢٥ ، ٥٩ - ٦١ ، ٦٧ - ٦٨ ، ٧٠ ، ١١٥ ) .

(و) تحديد الامكانيات التعاونية في مجال التدريب على الرصد والتقييم ، لاسيما في البلدان النامية وكجزء من التدريب الأوسع على ادارة التنمية ، والعمل على استخدام نواتج تقييم الحكومات كجزء من المواد التدريبية العامة (الفقرات ٤٣ ، ٤٨ ، ٥٢ ، ٦٨ ، ١١٧ ، ١٣٢) .

(ز) التأكد من أن الأفكار والممارسات المتعلقة بالرصد والتقييم تمثل عنصرا واضحا وفعالا وأصيلا في سياساتها العامة للتعاون الانمائي وما تقوم به من التوجيه في هذا الصدد (الفقرات ٢ ، ١٥ ، ٢٧ — ٣١ ، ٤٤ ، ٥١ ، ٦٣ — ٦٦ ، ١٠٢ — ١٠٦ ، ١٢٥ — ١٢٧) .

١٤١ — لجنة التنسيق الادارية من الافكار الأساسية التي تبدو خلال هذا التقرير الحاجة الى تنسيق العمل بشكل أفضل في هذا الميدان المتحدى " الجديد " من التعاون الانمائي الذي يزدحم بصورة متزايدة . ولقد كان كثير من " التدخلات " السابقة في هذا الميدان تدخلات مرتبطة بظروف خاصة ، وليست جهودا متعاونة للمساعدة على انشاء قدرات أطول أجلا ، ومؤسسات ، واستتباط نهج مبتكرة لمنفعة جميع المعنيين . ومع أنه يبدو أن كثيرا من أنشطة الوكالات الراهنة أكثر استجابة من ذي قبل للجهود المشتركة ، الا أن عددها المتنامي بسرعة يؤيد كذلك الحاجة الى البحث عن فرص التنسيق حيثما أمكن (الفقرات ٤ ، ٨ — ١٣ ، ٥٧ ، ٦٤ — ٦٧ ، ٧٢ — ٧٤ ، ٩٤ ، ١٠٨ ، ١١٢ ، ١١٨ ، ١٣١ ، ١٣٩) .

١٤٢ — وقد شجعت لجنة التنسيق الادارية فكرة دعم قدرات الحكومات على التقييم في تعليقات مشتركة بين الوكالات في العديد من التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة عن التقييم وفي أنشطة مثل فرقة العمل التي أنشأتها للتنمية الريفية . وقد خلصت لجنة التنسيق الادارية في تقريرها السنوي الشامل للفترة ١٩٨١/١٩٨٢ (E/1982/4) الى أن الغرض النهائي في التنسيق فيما بين الامانات هو دعم الدول الاعضاء في جهودها لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وتعكف لجنيتها الاستشارية المعنية بالمسائل الأساسية (الأنشطة التنفيذية) على دراسة القضية ذات الأولوية المتمثلة في زيادة الدعم لأنشطة التعاون المتعددة الأطراف . وقد لاحظت كل من لجنة التنسيق الادارية ولجنة البرنامج والتنسيق (A/37/38) أن التمرين يشتمل على مواضيع التعاون بشكل أحسن ، واجراءات التقييم الأكثر منهجية ، وأشكال جديدة للتعاون مع المؤسسات الثنائية وغيرها من مؤسسات المعونة . ويعتقد المفتشون أن موضوع هذا التقرير يتفق جيدا مع هذه الاهتمامات .

## التوصية ٢

ينبغي أن تدوم لجنة التنسيق الادارية المجالات والآداب والترتيبات والآليات المحددة التي يمكن تطويرها لتشجع وتنسق ، بصورة أفضل ، الأنشطة المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة وغيرها من الأنشطة لتساعد في تعزيز التقييم الذي تقوم به الحكومات .

١٤٣ — الأجهزة الرئاسية كما هو الحال بالنسبة للجنة التنسيق الادارية ، أعطت قرارات الأجهزة الرئاسية لمنظومة الأمم المتحدة دعما عاما متزايدا لمفهوم استحداث ادارة قائمة على الاعتماد الذاتي لدى الحكومات . الا أن التعاون مع الحكومات ، في الوقت الراهن ، في تطوير القدرات في مجال التقييم موضوع لم يجر التأكيد عليه الى حد بعيد . ويمكن أن تشجع بيانات

السياسة المحددة التي تصدر عن الأجهزة الرئاسية بصدد هذا الموضوع على توسيع أنشطة التقييم الحكومية وتركيز أنشطة المنظمات بصورة أكثر مباشرة على قيمة هذا المجال من التعاون الانمائي (الفقرات ١٤ - ٣١، ٤١، ٦٠ - ٦٢، ٦٨ - ٦٩، ١٢٠) .

### التوصية ٣

يمكن أن تنظر الأجهزة الرئاسية للمنظمات في اصدار بيان سياسة عامة يؤكد ، في اطار أنشطتها التنفيذية للتنمية • على أهمية دعم جهود الحكومات لانشاء التقييم أو تحسينه • وينبغي أن يشجع هذا البيان أيضا على تخصيص موارد محددة لهذه المهمة • ويمكن كذلك أن تطلب الأجهزة الرئاسية ، في تقارير قادمة عن أنشطة منظماتها في مجال التقييم العام، تقديم مناقشة دورية للاجراءات التي يجري اتخاذها بها لتشجيع التقييم الذي تقوم به الحكومات •

١٤٤ - الأمم المتحدة ، يرى المفتشون أنه ينبغي للأمم المتحدة أن تضطلع باجراءات أخرى بالاضافة الى دراسة التوصيات الواردة أعلاه • ومع أن لديها كثير من أنشطة البرنامج العام ذات الصلة ، الا أنها لم تهذل بعد سوى قليلا من الجهود المحددة لدعم التقييم الذي تقوم به الحكومات (الفقرات ٩٥ - ١٠٧) •

### التوصية ٤

ينبغي للأمم المتحدة ، تحت قيادة المدير العام للتنمية والتعاون الاقتصادي الدولي، أن تحدد الإجراءات التي يمكنها أن تتخذها على أساس مستمر من أجل (أ) تطوير دور الحكومات في نظام التقييم الداخلي الذي يجري تصميمه الآن لقطاعيها الاقتصادي والاجتماعي ؛ (ب) تضمين دعم التقييم الذي تقوم به الحكومات كجزء أكثر تحديدا من برنامجيها قضائيا وسياسات التنمية والادارة العامة والتمويل ؛ (ج) تعبئة الادارات بالمقار الرئيسية ، واللجان الاقليمية وغيرها من الكيانات، والمعاهد الاقليمية المرتبطة بالأمم المتحدة في شبكة تعاونية لتشجيع وتعزيز التقييم الذي تقوم به الحكومات •

## المرفق

### ثبت مراجع مختار ومشروح للوثائق الحديثة المتعلقة بالتقييم الذي تقوم به الحكومات

هذا ثبت للمراجع أولي جدا ومختصر • وهو يتكون من وثائق منظومة الأمم المتحدة المنشورة منذ ١٩٧٨ ، بالإضافة الى قليل من المنشورات الحديثة التي صدرت عن حكومات ومنظمات دولية أخرى • فهو اذن لا يزيد عن كونه دليلي عن نوع العمل الذي تقوم به الحكومات في مجال التقييم ، وعن نهج التقييم ومنهجياته التي يمكن أن تستخدمها الحكومات ، وعن الأنشطة التعاونية مع الحكومات • ويأمل المفتشون أن تظهر في المستقبل ، معرفة أكثر شمولاً ويتم تبادل للمعلومات عن المطبوعات المتنامية في هذا الميدان • وتشتمل المراجع المستشهد بها أدناه على اللغات التي نشرت بها الوثائق : (ع) العربية ، (ص) الصينية ، (أ) الانكليزية ، (ف) الفرنسية ، (ر) الروسية ، (س) الأسبانية •

### بنك التنمية الآسيوي

"Guidelines on Logical Framework Planning (LFP) and Project Benefit Monitoring and Evaluation (PEME) " . Agriculture and Rural Development Department.

First Revision: August 1981, 24 pages اللغة : (ا)

(يناقش المبادئ العامة لتخطيط الاطار المنطقي ورصد منافع المشروع وتقييمها واستخدامها في دورة المشروع ، وخبرة البنك في هذه النهج وكيفية انشائها ودعمها على الصعيد الوطني) •

### كندا

"Guide on the Program Evaluation Function". Treasury Board of Canada, Comptroller General, Program Evaluation Branch. Cat. No. BT 32-16/1981, May 1981.

86 pages اللغات : (ا) (ف) •

(يصف نظم واجراءات وظيفة تقييم البرنامج التي يجري انشاؤها في الدوائر والوكالات الاتحادية) •

### منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)

" Small Farmers Development Manual" . Volume 11. Regional Office for Asia

and the Far East. Bangkok, Thailand, 1979 . 78 pages . اللغة : (ا) •

(معد للمخططين والاداريين الذين ينظمون حلقات عملية ميدانية للبرامج المعنية بفقراء الريف • ويحتوى على منهجية لتخطيط هذه البرامج والتدريب عليها وتقييمها) •

" تقييم مشاريع التعاون التقني " • ادارة التقييم • روما ، ١٩٧٩ • ١٢ صفحة • اللغات : (ع) (ا) (ف) (س) •

(يحتوى على اعتبارات عامة وقائمة مراجعة للنقاط اللازمة للتقييم المستمر) •

"Core Socio-Economic Indicators for Monitoring and Avaluation of Agrarian Reform and Rural Development". Draft. ESS/Misc/80-6, December 1980. 19 pages .

• اللغة : (١)

قائمة مؤقتة للمؤشرات كجزء من الخطوط الارشادية لمساعدة البلدان في رصد وتقييم التقدم المحرز في هذا المجال )

"Manual of Management of Group Feeding Programmes". FAO Food and Nutrition Paper .

• Provisional. Rome, 1980. 124 pages اللغة : (١)

خطوط ارشادية للدورات التدريبية على ادارة برامج اطعام المجموعات ، بما في ذلك خطوات رصد البرنامج وتقييمه )

"Guide to Evaluation of Co-operative Organizations in Developing Countries".

• By Eberhard Dülfer. Draft. Rome, 1980. 206 pages اللغة : (١)

معد لممارسي المشاريع والمديرين المناط بهم مهمة تقييم المشاريع والتنظيمات التعاونية وقياس الكفاءة )

"التدريب الزراعي" • تقرير عن دراسة مشتركة بين الفاو وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي • الدراسة التقييمية رقم ٤ برنامج الأمم المتحدة الانمائي • روما ١٩٨٠ •

اللغات : (ع) (١) (ف) (س)

استعراض للخبرة المكتسبة واحتياجات التحسين في مجال مشاريع التعاون التقني ، مع أعمال بحوث قامت بانجازها أساسا المعاهد الوطنية في البلدان النامية )

"Monitoring Systems for Agricultural and Rural Development Projects". FAO Economic and Social Development Paper, 12En. Edited by E. Clayton and F. Pétry .

• Rome, 1981. 261 pages اللغة : (١) (وأُنظر الشرح )

(أربعة عشر دراسة عن الخبرة المكتسبة في البلدان النامية • ووثائق معاملة أيضا بالفرنسية عن دراسات افرادية في البلدان الناطقة بالفرنسية (الدراسة ١٢ ، ١٩٨٠) ، وستتبعها دراسات تكميلية لخبرات أخرى ، لاسيما في البلدان الناطقة بالأسبانية وفي العالم العربي )

## الهند

"Struoture, Functions and Activities". Programme Evaluation Organization ,

• Planning Commission, Government of India. November 1981 . 60 pages اللغة : (١)

• يتناول تاريخ وهيكل وتنظيم وعمل وأنشطة مؤسسة تقييم البرامج )



### الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (الايكاد)

"Operational Guidelines on Monitoring and Evaluation". December 1979 . 56 pages  
(pamphlet) اللغة : (١) •

(يقدّم إطاراً نظرياً وعملياً يمكن من خلاله تصميم نظم فردية لجميع المستعملين المشتركين في الأنشطة التي يمولها الإيكاد) •

### منظمة العمل الدولية

"Procedures for the Design and Evaluation of ILO Projects" . Volume 11 ,  
"Technical Co-operation" . Bureau of Programming and Management. May 1981 (revised).  
65 pages اللغات : (١) (ف) (س) •

(مرشد لمديرى البرامج - الوطنية أو الدولية - ومنشئ المشاريع العاملين في مشاريع منظمة العمل الدولية) •

### وحدة التفتيش المشتركة

"Glossary of Evaluation Terms". JIU/REP/78/5, Geneva, November 1978. 36 pages.

اللغات : (١) (ف) (ر) (س) •

(شرح لمصطلحات التقييم المقبولة حالياً بوجه عام داخل منظومة الأمم المتحدة وأمثلة عليها) •

"Evaluation of Technical Co-operatives of the United Nations System in Sri Lanka". JIU/REP/79/16, Geneva, December 1979. 51 pages  
(س) •

(يتضمن تحليلاً لأنماط تنفيذ المشاريع ، وآراء المشاركين بخصوص قضايا التعاون التقني بما في ذلك التقييم والتحسينات المطلوبة) •

### منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

"A Management Approach to Project Appraisal and Evaluation". By N. Imboden .  
Development Centre Studies. Paris, 1978. 172 pages  
اللغة : (١) •

(معلومات مفصلة لمديرى التنمية الوطنية والدولية عن المفاهيم والأطر والاعتبارات المستعملة في وضع إطار تقدير/تقييم كيف بما يتفق مع الوضع الخاص للبلد) •

"Evaluating Social Projects in Developing Countries". By H. Freeman, P.rossi,  
and S. Wright. Development Centre Studies. Paris, 1979. 239 pages  
اللغات : (١) (ف) •

(مقدمة شاملة للميدان ، تتضمن استخدام التقييم ، وبحوث تخطيط المشاريع ، وتقييم التنفيذ ، وتقدير الأثر ، وقياس الكفاءة ، والتقييم واتخاذ القرارات ، وثبت مراجع وجداول توضيحية) •

"Managing Information for Rural Development Projects". By Nicholas Imboden .

• (ف) (١) : اللغات : Developent Centre Studies. Paris, 1980. 97 pages

(مبنى على الخبرات المكتسبة من الدراسات الافراذية ، وهو يحلل المشاكل العملية  
لنظم المعلومات الخاصة بالتنمية الريفية والحاجة الى أطر رصد / تقييم ترتبط بالمشاريع ) •

### الأمم المتحدة

"Systematic Monitoring and Evaluation of Integrated Development Programmes :

A Source-Book". ST/ESA/78. Department of Economic and Social Affairs. New York ,

• (١) : اللغة : 1978. 150 pages

(يفحص تضمن الرصد والتقييم بصورة منهجية في تخطيط وإدارة البرامج ، والتطبيق الميداني  
للنهج • ثبت مراجع ) •

### برنامج الأمم المتحدة للبيئة

"Economic Evaluation and the Environment". By C. Cooper, sponsored by UNEP .

• (١) : اللغة : Hodder and Stoughton, London, 1981, 158 pages

(يتضمن قضايا بتحليل عوامل التدور البيئي في تقييم مشاريع الاستثمار في البلدان  
النامية ) •

### منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

"Publications and Documents". International Institute for Educational Plan-

ning. Paris, 1978. 87 pages

(كتالوج يضم أكثر من ٤٥٠ عنوان للمعهد الدولي للتخطيط التربوي يتعلق الكثير منها  
بتقييم مشاريع التربية والنظم التربوية ) •

" Guide for the Preparation of Technical Co-operation Projects in Education".

Provisional. ED-79/WS/116. Paris, December 1979. 40 pages

(دليل (للتطبيقات العملية في الدول الأعضاء بمصدد اعداد وتقييم المشاريع ومراقبتها  
اداريا ) •

"Evaluation of Technical Co-operation Projects in Education". Draft. ED-79/WS/

• (١) : اللغة : 159. 79 pages

( " دليل للممارس غير الاخصائي " عن المفاهيم ومكونات المشاريع وأساليب التقييم  
والتقييمات الثلاثية ) •

"Regional Workshop on Evaluation Methods, Dakar, June 1978". SS.78/CONF.705/1.  
 • (ف) (1) Division of Socio-Economic Analysis. Paris, June 1978. 13 pages  
 • التقرير الختامي ، يلخص المناقشات التي دارت حول نطاق التقييم ، والتقنيات العملية للتقييم ، والاتجاهات الواقعية لاجراءات اليونسكو المستقبلية )

"Regional Seminar on the Application of Evaluation Techniques in Social Action Projects in Asia, Kuala Lumpur, November 1979". SS.79/CONF.702/8 Division of Socio-Economic Analysis. Paris, April 1980. 47 pages  
 • (1) اللغة :  
 • التقرير الختامي ، مع مناقشة الخبرة المكتسبة في مجال التقييم ، والتقنيات والطرق المستخدمة في مختلف البلدان )

"project Evaluation Methodologies and Techniques". By Constantin G. Soumelis.  
 • (1) اللغة : Paris, 1977. 137 pages  
 • يستعرض أنواع التقييم ، والاعتبارات الواجب مراعاتها عند التصميم ، وأمثلة في صيغة موجهة بصورة أساسية لمصممي المشاريع ومدبريها على الصعيدين الدولي والوطني )

"Evaluating Social Action Projects". Socio-Economic Studies. Paris, 1980. 161 pages  
 • (1) اللغة :  
 • دراسات تصف مبادئ التقييم ، والجوانب المنهجية ، ومجموعة دراسات التقييم الافرادية وهي الأولى في سلسلة من الدراسات المقصود بها أن تربط أعمال بحوث العلوم الاجتماعية ذات الصلة مع أعمال صانعي السياسات ومدبري المشاريع )

"Evaluation Research and Social Change". By A. Weilenmann. Paris, 1980. 104 pages  
 • (1) اللغة :  
 • دراسة نظرية لحفز الحوار الدولي وتعزيز القدرات لاجراء تقييم لمشاريع العمل الاجتماعي في الدول الأعضاء )

"Guidelines for the Evaluation of Information Systems and Services". PGI/78/  
 • (1) اللغة : WS/18. UNISIST. Paris, August 1978. 155 pages  
 • يقترح معايير وطرق لمدبري ادارات المعلومات لتقييم أنشطتهم على الصعيد الوطني والدولي • ثبت مراجع )

"Guide for the Establishment and Evaluation of Services for Selective Dissemination of Information". PGI/80/WS/14. Paris, December 1980. 71 pages

• (١) اللغة :  
(يصف مكونات ادارة النشر الانتقائي للمعلومات وكيفية انشائها وتقييمها في اطار الهياكل الأساسية الوطنية للتوثيق • ويضم دراسات فردية وثبت مراجع )

### منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

"Instructions and Guidelines for the Self-evaluation of UNIDO-executed technical Co-operation Field Projects". Volume I. UNIDO/PC.51. 5 January 1982. 79 pages  
• اللغات : (١) (ف) (س)

• مرشد لموظفي اليونيدو والموظفين الوطنيين العاملين في تصميم وتقييم مشاريع اليونيدو ( )

### معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية

"Improvement of Information on the Conditions of Children". By Donald McGrahan. Geneva, 1980. 25 pages  
• (١) اللغة :

"A Development Monitoring Service at the Local Level". Volume 1. By N.T. Mathew and Wolf Scott. Geneva, 1980. 58 pages  
• (١) اللغة :

(تقوم هاتان الدراستان المثلتان لغيرهما من أعمال معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية بشأن تحقيق معلومات أفضل من أجل التنمية ، بتحليل الحاجة للتحسين والابتكار في طرق جمع البيانات والقدرة على جمع المعلومات كأساس لتقدير التغيير في البلدان النامية ، وتشخيصه ورصده وتقييمه )

### جامعة الأمم المتحدة

"Indicators of Human and Social Development: Report on the State of the Art". By M.V.S. Rao, K. Porwit and N. Baster. HSDPD-8/UNUP-10. Tokyo, 1978. 251 pages  
• اللغة : (١)

(نظرة عامة أولية على أغراض واستخدام مؤشرات التنمية في أنواع مختلفة من البلدان وفي الهيئات الدولية ، يعمل كتمهيد لمنشورات حالة أخرى صدرت تحت مشروع جامعة الأمم المتحدة المتعلق بأهداف وعمليات ومؤشرات التنمية )

### الولايات المتحدة

"Manager's Guide to Data Collection". By Molly Hageboeck et al. United States Agency for International Development. November 1979. 91 pages  
• (١) (ف) (س) :

(مساعد لمديري البرامج والمشاريع الذين يحتاجون الى بيانات لقرارات التصميم والتنفيذ ، وللأحكام التقييمية ، وهو يشدد على ما يمكن عمله على نحو ملائم تحت ظروف معينة ، ويتكاتف معقولة وخلال وقت معقول • ثبت مراجع )

"Directory of Central Evaluation Authorities". PN-AAJ-167. Compiled by Office

• (١) اللغة : of Evaluation, USAID. Washington D.C., April 1981. 116 pages

(مجموعة أولية للمساعدة في تكوين جماعة تقييم دولية مع عناوين وأوصاف مختلف الوحدات

في ٩٢ بلدا وفي منظمات دولية )

"A Review of Issues in Nutrition Program Evaluation". By D. Sahn and R. Pestronk. A.I.D. Program Evaluation Discussion Paper No. 10. PN-AAJ-174. Washington D.C.

• (١) اللغة : C., July 1981. 220 pages

(يناقش النماذج ، والمشاكل ، والمنهجية ، عمليات التقييم ، والأعمال التي تجرى في هذا

المجال • ثبت مراجع )

### البنك الدولي

"Managing Information for Rural Development : Lessons from Eastern Africa".

Staff Working Paper No. 379. Prepared by G. Deboeck and B. Kinsey. Washington D.C.,

• (١) اللغة : March 1980. 70 pages

( يستخلص دروسا من خبرة ميدانية في ادارة المعلومات التي تخص التنمية الريفية في

بلدان مختلفة ، بما في ذلك تنظيم وحدات الرصد والتقييم )

"Monitoring Rural Development in East Asia". Staff Working Paper No. 439.

Prepared by G. Deboeck and R. Ng. Washington D.C., October 1980. 91 pages

• (١)

(ملخص مناقشات حلقة عليية حول الخبرة المكتسبة في بلدان مختلفة مع الجوانب الادارية

والتقنية والمؤسسية للرصد • ثبت مراجع )

"Guidelines for the Design of Monitoring and Evaluation Systems for Agricul-

ture and Rural, Development Projects". September, 1981. 17 pages (pamphlet)

(معد لتحسين تصميم النظم لخدمة مديري المشاريع ومخططيها في هذا المجال عن طريق

تقديم قضايا ذات أهمية للرصد والتقييم • ثبت مراجع • مكمل بتفصيل أوسع - "كتاب دليل" ينتج في وقت واحد مع هذه الخطوط التوجيهية )

### منظمة الصحة العالمية

"Guidelines for Evaluating a Training Programme for Health Personnel". By F.

Katz. WHO Offset Publication No. 38. Geneva, 1978. 35 pages

• (١) (ف) اللغات :

(يناقش التوجيه ، والتصميم ، وجمع المعلومات وتحليلها وكتابة التقارير المتعلقة بهذا

بهذا النوع من التقييم )

"الاستراتيجية العالمية لتوفير الصحة للجميع بحلول عام ٢٠٠٠"، سلسلة "الصحة للجميع" رقم ٣ • جنيف، ١٩٨١ • ٩٠ صفحة • اللغات : (ع) (ص) (ا) (ف) (ر) (س) ، يتضمن فصلا عن الرصد والتقييم كجزء من الاستراتيجية •

"وضع مؤشرات لرصد التقدم المحرز نحو توفير الصحة للجميع بحلول عام ٢٠٠٠" سلسلة "الصحة للجميع" رقم ٥ • جنيف، ١٩٨١ • ٩١ صفحة • اللغات : (ع) (ص) (ا) (ف) (ر) (س) • يناقش المؤشرات واستخدامها ، والاحتياجات من المعلومات ، وطرق جمع البيانات ، ويقترح فئات من المؤشرات لاستخدامها من جانب الدول الأعضاء •

" العملية الادارية للتنمية الصحية الوطنية : مبادئ توجيهية " • سلسلة " الصحة للجميع " رقم ٥ • جنيف، ١٩٨١ • ٦١ صفحة • اللغات : (ع) (ص) (ا) (ف) (ر) (س) • (يورد الخطوط الرئيسية لعناصر العملية الادارية الشاملة للتنمية الصحية في الدول الأعضاء ، بما في ذلك التقييم ، والأجهزة اللازمة للمحافظة على استمرارية العملية ) •

" تقييم البرامج الصحية : مبادئ توجيهية " • سلسلة " الصحة للجميع " رقم ٦ ، جنيف، ١٩٨١ • ٤٧ صفحة • اللغات : (ع) (ص) (ا) (ف) (ر) (س) • (يقدم مبادئ توجيهية عامة للدول الأعضاء في جميع ميادين الصحة العامة ، مع مناقشة مبادئ التقييم وعناصره وعلياته ) •

"Introducing an Integrated Managerial Process for National Health Development". WHO Regional Office for the Eastern Mediterranean. WHO/EMRO Technical Publication No. 5 April 1981. 51 pages

تقديم مبسط لخصائص الادارة وأولوياتها والأطر المترتبة عليها في هذا المجال موجه لمديري الخدمات الصحية ) •

" خطة العمل لتنفيذ الاستراتيجية العالمية لتوفير الصحة للجميع بحلول عام ٢٠٠٠ ، وفهرس لسلسلة ' الصحة للجميع ' ، من ١ - ٧ " سلسلة " الصحة للجميع " رقم ٧ • جنيف، ١٩٨٢ • ٥٨ صفحة • اللغات : (ع) (ص) (ا) (ف) (ر) (س) • (يقدم خطة عمل للدول الأعضاء وللمنظمة لتنفيذ ، ورصد ، وتقييم الاستراتيجية العالمية ) •

" برنامج العمل العام السابع للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٩ " • سلسلة " الصحة للجميع " رقم ٨ • جنيف، ١٩٨٢ • ١٥٣ صفحة • اللغات : (ع) (ص) (ا) (ف) (ر) (س) • (يتضمن هذا البرنامج الخاص بالمسائل ذات الأولوية بالنسبة لعمل منظمة الصحة العالمية فصلا عن رصد وتقييم تنفيذ البرنامج ) •

-----