

Distr.: General
12 June 2013
Arabic
Original: English

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية



مجلس التجارة والتنمية

الفرقة العاملة المعنية بالإطار الاستراتيجي والميزانية البرنامجية

الدورة الخامسة والستون

جنيف، ٢-٤ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت

إقرار جدول الأعمال وتنظيم العمل

تقييم أنشطة الأونكتاد

تقييم أنشطة الأونكتاد: استعراض عام

تقرير مقدم من الأمين العام للأونكتاد

مقدمة

١- يقدم هذا التقرير استعراضاً عاماً للتقييمات الخارجية التي أجريت لبرامج الأونكتاد ومشاريعه المضطلع بها خلال عام ٢٠١٢. وتُقدّم هذه المعلومات لكي يتسنى تقديم تقارير أوفى عن جميع أنشطة التقييم، وهي بمثابة خطوة نحو ترسيخ مفهوم المساءلة وتطبيق الدروس المستخلصة.

أولاً - موجز نتائج التقييم

٢- تجرى التقييمات في الأونكتاد وفقاً لمعايير الأهمية والفعالية (كما في ذلك الأثر) والكفاءة والاستدامة، بالاتساق مع المعايير التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وتهدف هذه التقييمات إلى الخروج باستنتاجات عن العمل المنجز، وتقديم توصيات بشأن التحسينات المطلوبة، وحصر الدروس المستخلصة. ويمكن أن تُعين هذه المعلومات على توجيه عملية التصميم ووضع الخطط للأعمال القادمة وتنفيذها.

٣- وأجريت بوجه عام، خمسة تقييمات في عام ٢٠١٢. وتتناول الفقرات التالية تفاصيل النتائج الأساسية التي خلصت إليها هذه التقييمات والتوصيات المقدمة والدروس المستخلصة منها.

ألف- تقييم برنامج الأونكتاد لتنظيم المشاريع (إمريتيك) وبرنامج الروابط التجارية

٤- في عام ٢٠١٢، كلفت حكومة فنلندا جهة خارجية بتقييم برنامج الأونكتاد لتنظيم المشاريع (إمريتيك) وبرنامج الروابط التجارية مع التركيز على الأنشطة التي نفذت في جمهورية تروانجا المتحدة وزامبيا بتمويل من الحكومة الفنلندية. وتمثل الهدف الرئيسي من ذلك في تقييم أداء البرنامجين وصياغة توصيات بغية تعزيز عمل الأونكتاد في هذا المجال. ويخدم التقييم أيضاً غرضاً محدداً يتمثل في تمكين حكومة فنلندا من النظر في تقديم مزيد من المساهمات واستعراض أوجه التآزر بين البرنامج والتعاون الثنائي مع فنلندا.

٥- وخلص التقييم إلى أن برنامج تنظيم المشاريع (إمريتيك) وبرنامج الروابط التجارية كانا مجديين للغاية بالنسبة للحكومات المستفيدة والبلدان المانحة، ووثقي الصلة بالأولويات السياسية للأونكتاد. ولاحظ التقييم أيضاً أن كلا البرنامجين يناسب احتياجات المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في جمهورية تروانجا المتحدة وزامبيا في مجال تطوير المهارات والأعمال. وفيما يتعلق بفعالية هذا الإنجاز، خلص التقييم إلى أن برنامج إمريتيك وبرنامج الروابط التجارية حققا "فعالية فائقة" من وراء ما أنجزه في هذين البلدين بوجه خاص. إذ إن البرنامجين عادا بالفائدة على الشركات التي شاركت فيهما في كلا البلدين وزادا إيراداتهما وحجم التوظيف فيها بمعدلات متوسطة إلى كبيرة. وأشاد التقييم بالنهج الذي اتبعه الأونكتاد في اعتماد مدربين وطنيين لخفض تكلفة دورات إمريتيك التدريبية، وكفل بذلك استدامة أنشطته. ومع ذلك، أشار التقييم إلى أنه بالإمكان تعزيز البرنامجين من خلال تحسين تصميم أطرهما المنطقية، أي من خلال تحديد الغايات ووضع أهداف قابلة للقياس الكمي، ومؤشرات محددة قابلة للقياس وقابلة للتحقق وملائمة ومحددة زمنياً لتقييم أداء البرنامج، وكذلك من خلال تحسين جوانب الرصد والتقييم في البرنامجين على الصعيد القطري. وتشير بعض الدلائل إلى أن طريقة تمويل البرنامجين أدت إلى بعض التأخير في تنفيذ البرنامجين وأثرت على كفاءتهما. فقد قارن التقييم، على سبيل المثال، بين تنفيذ المشاريع في البلدين وتنفيذ برنامج الروابط التجارية في أوغندا بناء على التزامات بتمويله لمدة أربع سنوات، وهو برنامج حقق نتائج هامة للشركات المشاركة فيه، وتعززت بفضل استدامة الأنشطة. وأشار أيضاً إلى أن المجال يسمح بتحسين درجة التماسك والتآزر بين البرنامجين وغيرهما من المبادرات والأولويات السياسية.

٦- واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، اقترح التقييم توصيات تتصل بما يلي:
(أ) إدخال تحسينات على تصميم البرنامج؛ (ب) تحسين الرصد والتقييم؛ (ج) تحسين

الاتصال بين جميع الجهات الفاعلة المعنية قبل مباشرة التنفيذ وأثناء التنفيذ؛ (د) تعزيز أوجه التآزر والتكامل مع مبادرات الأمم المتحدة التي يجري تنفيذها بما في ذلك مبادرة "أمم متحدة واحدة"؛ (هـ) مواصلة تمويل البرنامجين لسنوات متعددة.

باء- تقييم المشاريع المدعومة من الشريحة السادسة لحساب التنمية التابع للأمم المتحدة

٧- أُنجزت أيضاً تقييمات خارجية لأربعة مشاريع مدعومة من الشريحة السادسة لحساب التنمية التابع للأمم المتحدة وهي كالتالي: (أ) المشروع ألف جيم: تعزيز السياسات العلمية والتكنولوجية والابتكارية من أجل التنمية في أمريكا اللاتينية؛ (ب) المشروع لام ٦: تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنافس في القطاع السياحي في ستة بلدان نامية ضمن الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا؛ (ج) المشروع ميم ٦: دعم صنع القرارات وصياغة السياسات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر في سياق الأهداف الإنمائية للألفية وتوافق آراء مونتيري؛ (د) المشروع سين - ٦: تعزيز المشاركة الفعالة للبلدان النامية في القطاعات الدينامية والجديدة للتجارة الدولية.

١- تقييم مشروع حساب الأمم المتحدة للتنمية ألف جيم: تعزيز السياسات العلمية والتكنولوجية والابتكارية من أجل التنمية في أمريكا اللاتينية

٨- المشروع ألف جيم: تعزيز السياسات العلمية والتكنولوجية والابتكارية من أجل التنمية في أمريكا اللاتينية، كان قيد التشغيل في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٢. وتوخى المشروع مساعدة البلدان النامية في أمريكا اللاتينية على بناء قدراتها في المجالات العلمية والتكنولوجية والابتكارية، بغية ضمان تحول البرامج الوطنية في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار إلى أداة تدعم العناصر ذات الصلة في جدول أعمال التنمية الوطنية. وشملت أنشطة المشروع الإعداد لعمليات استعراض سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وهو ما اقتضى القيام بزيارات ميدانية لجمع البيانات وتنظيم حلقات عمل لأصحاب المصلحة ونشر استعراضات لسياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار فيما يتعلق بالجمهورية الدومينيكية والسلفادور وبيرو.

٩- وأكد التقييم أهمية هذا العمل مشيراً إلى أن أنشطة المشروع ونواتجه جاءت متسقة مع النتائج المتوخاة والإنجازات المتوقعة، وأن الآراء الإيجابية التي أعربت عنها البلدان ذات المصلحة أظهرت أن تصميم المشروع واختيار أنشطته والمنجزات الملموسة النهائية قد عكست تماماً احتياجات الجهات المستفيدة. وفيما يتعلق بالاستدامة والأثر، لاحظ التقييم أن بلدين من أصل البلدان الثلاثة المستفيدة قد وضعوا التوصيات السياسية على رأس خططهما السياسية، وتشير بعض الدلائل الأولية إلى أن ثمة توصيات إما نُفذت أو سيجري تنفيذها في

المدى المتوسط مع أنه من المبكر تقييم الأثر الفعلي لهذا المشروع. غير أن أصحاب الردود على الاستقصاء الذي أجرته الجهة المكلفة بالتقييم أعربوا عن اعتقادهم بأن استعراضات سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في البلدان الثلاثة قد أسفرت أو ستسفر عن تأثيرات غير مباشرة في المجالات المؤسساتية والقانونية والاقتصادية. وفيما يتعلق بالفعالية، اعتُبر انخراط الأونكتاد بجهة مع النظراء منذ اللحظة الأولى لتصميم المشروع، مفيداً في تلبية احتياجات المستفيدين. وأقر التقييم بالدور الإيجابي والهام الذي أدته استعراضات سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في زيادة الوعي وتسهيل التوصل إلى توافق في الآراء في البلدان المستفيدة. وبخصوص موضوع الكفاءة، تلقت الجهة المكلفة بالتقييم تعقيماً يشي بوجود انطباق بأن أموال المشروع قد استخدمت بكفاءة عالية؛ فعلى الرغم من محدودية الموارد، تحققت نتائج عالية المستوى، إذ شمل كل استعراض جمع البيانات وإجراء مشاورات على نطاق واسع. ولاحظ التقييم أن المشروع شهد حالات تأخير تعزى أساساً إلى محدودية القدرات والمستجدات على المستوى القطري. وخلص التقييم كذلك إلى أن المشروع لم يفلح تماماً في استخدام أدوات الاتصال الحديثة لتشجيع تبادل المعلومات وتقاسم أفضل الممارسات حسبما كان مقرراً في البداية.

١٠- وقد انصبت توصيات الجهة المكلفة بالتقييم على تحسين تصميم المشروع وتنفيذه لتعزيز استدامته وأثره. فعلى سبيل المثال، أوصى التقييم الأونكتاد بتحديد معايير واضحة وموحدة يسترشد بها في تقديم وتقييم الطلبات المتعلقة باستعراضات سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، بما في ذلك ضمان التمثيل الكامل لأصحاب المصلحة في تشكيل الفريق الوطني النظير. ولتحقيق أقصى فائدة من الزيارات الميدانية التي يتم القيام بها لجمع البيانات، حث التقييم الأونكتاد على بذل كل الجهود لتحسين عملية جمع المعلومات في إطار الاستعداد الجيد للقيام بالزيارات الميدانية. ودعت توصية أخرى إلى تكثيف التعاون فيما بين الوكالات بهدف تسهيل تنفيذ التوصيات السياساتية التي أفرزتها استعراضات سياسات العلم والتكنولوجيا والابتكار. وأوصى التقييم أيضاً بأن يعمل الأونكتاد على إنشاء آليات داخلية تُعنى برصد تنفيذ التوصيات لتعزيز استدامة المشروع وأثره.

٢- تقييم مشروع حساب الأمم المتحدة للتنمية لام ٦: تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنافس في القطاع السياحي في ستة بلدان نامية تقع في المنطقة دون الإقليمية للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا

١١- المشروع لام ٦: تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنافس في القطاع السياحي في ستة بلدان نامية تقع في المنطقة دون الإقليمية للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، كان المشروع قيد التشغيل في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١١. وتمثل الهدف من المشروع في المساهمة في التنمية الاقتصادية على المستويات الإقليمية والوطنية والمحلية، من خلال تعزيز القدرات لجني أكبر قدر من المكاسب من القطاع السياحي. وتوخى المشروع

معالجة القضايا التنموية التالية التي هي قضايا مشتركة أيضاً على الصعيد الوطني، والمساهمة في التنمية الإقليمية: (أ) تدني نسبة تغطية سلاسل القيمة في مجال السياحة (ترحيل الأرباح إلى الخارج)؛ (ب) عدم فعالية الشبكات الخاصة بالوجهات السياحية وسياسات التجارة الإلكترونية؛ (ج) تدني مستوى التعاون والتكامل بين أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص. وتمثلت الأنشطة الرئيسية للمشروع في حلقات العمل التي تمحورت حول أربع وحدات تدريبية تربوية، والتدريب التقني واستحداث برمجيات المصدر المفتوح، ونُظمت في ستة بلدان نامية من الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا.

١٢- وأقر فريق التقييم بأن المشروع حقق الهدف المقصود منه وهو زيادة إدراك صناع القرار للإمكانيات التي تنطوي عليها أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالنسبة لتنمية القطاع السياحي، ولضرورة هيكلة العرض في مجال السياحة، وضرورة اعتماد نهج متكامل بشأن تنمية السياحة بالتعاون مع مجموعة من أصحاب المصلحة في قطاعات متعددة، وضرورة تطوير الشراكات في القطاعين الخاص والعام. وأكد فريق التقييم أيضاً درجة الكفاءة التي تحققت بتحقيق وفورات في التكاليف خلال تنفيذ المشروع لتنظيم ست دورات تدريبية تقنية وإحاطات إعلامية لم تكن مقررّة أصلاً في مقترح المشروع. وأشار معظم المشاركين في الاستقصاء إلى تلاؤم حلقات العمل مع الاحتياجات المحددة للبلد، مما يبرهن على جدوى الأنشطة. وفي نفس الوقت، سأل فريق التقييم عن مدى إمكانية تعزيز جدوى المشروع من خلال إعادة النظر في معايير إدراج البلدان المستفيدة.

١٣- ولاحظ التقييم أن ثمة عوامل كحدوث تغييرات في إدارة المشروع أثناء تنفيذه، وضعف التعاون مع برامج بناء القدرات الداخلية وسائر المبادرات السياحية، والمتابعة المحدودة لأنشطة المشروع أدت إلى تقويض فعالية المشروع وأثره واستدامته. ورأى فريق التقييم أن نطاق تأثير المشروع ظل محدوداً حتى تاريخ إجراء التقييم بسبب قصر المدة التي خصصت له لإنجاز التقييم في المقام الأول، ونظراً أيضاً لضعف موقف البلدان الستة كوجهات سياحية من منظور خبراء التقييم. وسلم فريق التقييم بأن تضمين المشروع تصميم استراتيجيات المتابعة كان سديداً، ولاحظ إقامة روابط مع الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا سعيًا للحصول على مزيد من التمويل والمتابعة مع منظمة السياحة العالمية لإعداد استراتيجية إنمائية دون إقليمية.

١٤- واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، قُدمت التوصيات التالية: (أ) ينبغي أن يعمل الأونكتاد لدى تخطيط المشروع، على تفادي إرهاق الموارد وتحديد نطاق كل مشروع بدقة أكبر في ضوء مستوى التمويل لضمان أثره على المستفيدين؛ (ب) ينبغي أن يتجاوز الأونكتاد مرحلة زيادة الوعي ويطمح إلى تحقيق إنجازات ملموسة أكثر؛ (ج) ينبغي أن يقدم الأونكتاد الدعم لأقل البلدان نمواً في مساعيها لتطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات،

وسد الفجوة الرقمية قبل أن يتسنى لها تطبيق أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ذات الصلة بالسياحة؛ (د) لا بد من تحديد أوجه التآزر بين الشعب/الأقسام وتفعيلها.

٣- تقييم مشروع حساب الأمم المتحدة الإنمائي ميم ٦: دعم صنع القرارات وصياغة السياسات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر في سياق الأهداف الإنمائية للألفية وتوافق آراء مونتيري

١٥- المشروع ميم ٦: دعم صنع القرارات وصياغة السياسات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر في سياق الأهداف الإنمائية للألفية وتوافق آراء مونتيري مشروع تواصل عمله من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١١. وكان الهدف منه بناء قدرات البلدان النامية على تحليل وصياغة السياسات فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر والشركات عبر الوطنية في سياق تحقيق أهدافها الإنمائية العامة. وتمثلت الأنشطة الرئيسية للمشروع في وضع لائحة بالمؤشرات الأساسية لمقرري السياسات في مجال صياغة السياسات المتصلة بالاستثمار الأجنبي المباشر، وتنظيم ١٧ حلقة عمل وطنية وأربع حلقات عمل إقليمية بشأن إحصاءات الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات عبر الوطنية، وإعداد كتيب تدريب بشأن الإحصاءات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وعمليات الشركات عبر الوطنية.

١٦- وأكد التقييم جدوى وأهمية انخراط الأونكتاد في هذا المشروع وأقر بتعاونه مع شركائه الإقليميين الذين تحملوا بدورهم نصيباً وافراً من التكلفة، وشاركوا في تنظيم الأنشطة وتولوا إجراءات المتابعة بعد تدخل الأونكتاد. ولاحظ التقييم أن تركيز هذا المشروع على السوق المشتركة لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي (كوميسا) داخل أفريقيا مفيد أيضاً من حيث إن هذا التجمع الاقتصادي هو الأكبر في أفريقيا (يضم في عضويته ١٩ دولة) ويتدفق عليه الاستثمار الأجنبي المباشر بكثرة. وبخصوص الفعالية، لاحظ التقييم أن المساعدة بلغت أوجها على المستوى الإقليمي، في تنفيذ اللائحة التنظيمية للسوق المشتركة لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي بشأن تجميع بيانات الاستثمار الأجنبي المباشر وإبلاغها. وعلاوة على ذلك، يعد نشر التقرير (الأول) للكوميسا عن الاستثمار من النتائج التي يعود الفضل فيها للدعم المقدم من الأونكتاد، وقد استوحيت من المشروع أنشطة مماثلة في بلدان أخرى تستخدم نفس الأدوات. وأفضى المشروع إلى إجراء ١١ استقصاء في ١١ بلداً، اعتبرت ثمانية منها ناجحة وشاملة. وعلاوة على ذلك، لاحظ التقييم أن أهم نتيجة أسفرت عنها حلقات العمل هو تحسين إقامة الشبكات بين أصحاب المصلحة على المستويين القطري والإقليمي مما يتيح تبادل المعارف والتعلم.

١٧- وفيما يتعلق بالكفاءة، ثمن التقييم وصول المشروع بميزانيته المحدودة، إلى العديد من البلدان والمناطق، لكنه تساءل عما إذا كان ذلك يُفضّل على اعتماد نهج أضيق نطاقاً (عدد أقل من البلدان ومتابعة أكثر على المستوى القطري بعد عقد حلقة العمل الأولى لبناء الوعي)، وذلك انسجاماً مع هدف بناء القدرات الذي يتوخاه هذا المشروع. كما أنه كان

بالإمكان تتمين أوجه التآزر بين هذا المشروع والعمل الذي اضطلعت به الشعبة المسؤولة. ولاحظ التقييم أيضاً وجود حاجة لإعادة النظر في تصميم حلقات العمل التدريبية، واقترح دمجها في جلسة مشتركة للإحصائيين ومستخدمي البيانات (المسؤولين عن وضع السياسات)، على أن تعقد في أعقابها جلسات منفصلة لكل مجموعة ليُنظر في دور كل منها واحتياجاتها المحددة. وبخصوص أثر المشروع، ارتئي أنه لا سبيل في عملية التقييم هذه إلى قياس مدى تحسن جودة البيانات فعلياً بفضل أنشطة بناء الوعي لأن ذلك يتطلب إجراء تقييم مستقل على المستوى القطري يقارن ما كانت عليه جودة البيانات من قبل (الخط المرجعي). بما أصبحت عليه بعد حلقات العمل. وفيما يتعلق بالاستدامة، رأى التقييم أن إنشاء الفريق الوطني المسؤول عن إجراء الاستقصاء السنوي في كل بلد هو نهج يتوقع له أن يساهم في استدامة الجهود الرامية إلى تنظيم هذه الاستقصاءات وإعداد تقارير بشأنها تماشياً مع الطرائق المعتمدة في الممارسات الجيدة.

١٨- واستناداً إلى النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، اقترح التقييم التوصيات التالية: (أ) ينبغي أن تكون اتفاقات التعاون مع شركاء التنمية كصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، من الناحية المثالية، واضحة ومحددة في مرحلة تصميم المشروع وليس في مرحلة تنفيذه؛ (ب) ينبغي أن يعمل الأونكتاد على تقوية أواصر التعاون فيما بين بلدان الجنوب من خلال إشراك خبراء من مناطق أو بلدان أكثر تقدماً في مجال إحصاءات الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات عبر الوطنية خلال الدورة القادمة من أنشطة بناء الوعي؛ (ج) ينبغي أن يعمل الأونكتاد على توفير تدريب يفي على نحو أفضل باحتياجات العملاء (على سبيل المثال، اختلاف مضمون التدريب بالنسبة للفئة التي تعمل على جمع وتجميع البيانات من جهة والفئة التي تعمل على تحليل واستخدام هذه البيانات من جهة ثانية)؛ (د) بإمكان مكتب تنمية القدرات أن ينظر في استخدام أموال حساب التنمية كرأس مال أولي (لتطوير المشروع والموازرة وزيادة الوعي وما إلى ذلك) وليس كتمويل لأنشطة التعاون التقني التي ترمي إلى بناء القدرات، نظراً لمحدودية التمويل والوقت المخصص لكل مشروع.

٤- تقييم مشروع حساب الأمم المتحدة الإنمائي سين ٦: تعزيز المشاركة الفعالة للبلدان النامية في القطاعات الدينامية والجديدة للتجارة الدولية

١٩- المشروع سين ٦: تعزيز المشاركة الفعالة للبلدان النامية في القطاعات الدينامية والجديدة للتجارة الدولية، مشروع تواصل عمله من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١١. وتوخى المشروع مساعدة البلدان على بناء قدرات جديدة على تقديم عروض تنافسية من خلال اعتماد نهج خلاقة في مجال التنمية والتجارة والتعلم المؤسسي وتقاسم المعلومات، بهدف التأثير على التنمية الاقتصادية المستدامة للبلدان المستفيدة. وتمثل الأنشطة الرئيسية للمشروع في صياغة ثلاث دراسات وطنية لثلاثة بلدان نامية، وتنظيم ثلاث حلقات عمل وطنية وثلاث حلقات

عمل إقليمية، وتنظيم جولة دراسية، وإعداد وحدة تدريبية، ووضع إطار تحليلي، واستحداث قاعدة بيانات تتضمن مؤشرات عامل كثافة الكشف - وهي أداة قياس لتحديد القطاعات/المنتجات/الأسواق ذات الصلة الأعلى قدرة على التصدير.

٢٠- وأكدت النتائج التي توصل إليها فريق التقييم بشأن المشروع أن تصميم المشروع هو تصميم ملائم جداً ويمثل للولاية المنصوص عليها في اتفاق أكررا "وينبغي للأونكتاد أيضاً، ... المساعدة على تعزيز مشاركة البلدان النامية في القطاعات الدينامية والجديدة للتجارة العالمية". وأظهر المشروع مرونة واستجاب للطلبات التي ظهرت أثناء سير المشروع، وأدى إلى تحقيق نتائج إيجابية من وراء الأنشطة التي تضمنها. لكن في الوقت نفسه، رأى التقييم أن هذه المرونة كان يمكن أن تبرز أكثر قياساً إلى الإطار المنطقي للمشروع. وبخصوص موضوع الإطار المنطقي للمشروع، لاحظ فريق التقييم أن تصميمه يمكن أن يكون براغماتياً أكثر بالنظر إلى محدودية الموارد وضيق الإطار الزمني المخصص للمشروع، مع تحسين استخدام مؤشرات محددة قابلة للقياس وقابلة للتحقق وملائمة ومحددة زمنياً. ويلاحظ التقرير أن أهداف المشروع حددت بشكل فضفاض جداً وكادت ترهق الأموال المخصصة للمشروع، الأمر الذي يساهم في تقليص الفعالية. وفي هذا الشأن، أشيد بالنتائج التي حققها المشروع فيما يتعلق بالدعم الذي قدمه للبيرو، ولكن في المقابل، لوحظ أن المجال كان يسمح بتحقيق المزيد في مجال خلق شبكات مشتركة بين القطاعين العام والخاص، وكذلك في مجال تحديد المنتجات الدينامية أو الجديدة للمستفيدين. وفيما يتعلق بالكفاءة، لوحظ أن تنسيق المشروع جعل عبء العمل كبيراً على موظف التنفيذ، ولا سيما فيما يتعلق بالجهود المبذولة لبناء أوجه التآزر مع سائر الوحدات أو المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة في تنفيذ هذا المشروع.

٢١- واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، أوصى فريق التقييم بما يلي: (أ) ينبغي أن يراعي تصميم المشروع المنطق الداخلي للتدخل والاتساق بين الوسائل والنطاق؛ وعلاوة على ذلك، ينبغي توخي مزيد من الوضوح في وضع مؤشرات الإنجاز القياسية على مستوى النواتج والأثر؛ (ب) ينبغي وضع الترتيبات الخاصة بالموارد البشرية لكي يحظى منسق المشروع بالدعم الذي يمكنه من أداء مهامه المعتادة والإشراف في الوقت نفسه على التنفيذ الفعال وتقديم تقارير تحليلية؛ (ج) بإمكان الأونكتاد أن ينظر، عند وضع خطة المشروع، في إمكانية القيام بأنشطة مركزة على المستوى القطري وتفادي إرهاق الموارد؛ (د) يجب ألا يتخلى فريق المشروع عن التعهد بتنفيذ أنشطة نشر المعارف المنصوص عليها في المشروع باستخدام الإنترنت، ويجب، على وجه الخصوص، استكمال وتحميل الوحدة التدريبية ذات الصلة باستخدام مؤشرات عوامل كثافة الكشف فور الانتهاء من إعادة تصميم الموقع الشبكي الخاص بالأونكتاد؛ (هـ) يجب تعميم مراعاة المسائل الشاملة المتعلقة بنوع الجنس ومسؤولية الحفاظ على البيئة منذ اللحظة الأولى لوضع المشروع.

ثانياً - الدروس المستخلصة

٢٢ - استناداً إلى هذه التقييمات، تعرض الفقرات التالية نقاطاً مستنبطة قد يود مديرو البرامج وموظفو المشاريع أن ينظروا فيها في عملهم.

ألف - الدروس المستخلصة في مجال تصميم المشاريع

٢٣ - ينبغي أن تصبح الدروس المستخلصة من أي مشروع جزءاً إلزامياً من التقرير الذي يقدم بشأنه. لأن استعراض ما سبق من مشاريع أو من أنشطة مشاريع مماثلة قبل الشروع في تصميم مشاريع جديدة أو في المراحل اللاحقة لإعداد برنامج العمل يتيح الاعتبار من الدروس المستخلصة وتفادي الوقوع في المزالق نفسها. وغالباً ما يستعرض جزء ضئيل منها أو لا تستعرض بتاتاً فتُعاد التجارب نفسها وتُرتكب الأخطاء ذاتها. وعلى الشعب أن تحرص على إجراء هذه المناقشات من أجل تحسين البرنامج وإعداد التقارير للإدارة العليا. وبدلاً من ذلك، يمكن أن تُعرض نجاحات وإخفاقات المشاريع في سياق لجنة استعراض المشاريع. وكلما استخلصت الدروس وتم التشراك في التجارب الناجحة، تراجعت احتمالات الوقوع في نفس الأخطاء.

٢٤ - ووثيقة المشروع لها وظائف متعددة؛ فهي أداة للتخطيط والبرمجة، وأداة من أدوات الإدارة، وأداة للرصد والتقييم وهي في نهاية الأمر أداة تواصل. وجميع هذه الجوانب ينبغي إدراجها لدى صياغة وثيقة المشروع.

٢٥ - ويتعين على من يتولى مسؤولية تصميم المشروع (وإدارته وتنفيذه فيما بعد) ضمان تفعيل "العوامل المؤثرة" من البداية. وقد يشمل ذلك ما يلي:

(أ) إجراء تحليل مفصل للشروط التمهيدية بما في ذلك وضع مسح لأصحاب المصلحة الرئيسيين والعلاقات المؤسسية في المجالات التي يشملها المشروع؛

(ب) إجراء تحليل دقيق للجهة صاحبة المصلحة - من سيتم تعزيز قدراته، الأفراد، المؤسسات، المجتمع؟ فالتحليل الذي يحدد بوضوح الثغرات/الاحتياجات في مجال القدرات بالنسبة لكل جهة من الجهات صاحبة المصلحة سيسهل تقييم أثر المشروع إلى حد كبير؛

(ج) وضع إطار منطقي واضح يشمل الخطوط المرجعية المناسبة، والأهداف التي تعكس النتائج القابلة للتحقيق والقياس واقعيًا، والمؤشرات القياسية (SMART) لتقييم الأسلوب والأداء؛

(د) توفير معلومات عن الأعمال الحالية التي نفذتها كيانات أخرى في المجال نفسه، وتوصيف ما تولد من أوجه التكامل والتآزر.

٢٦ - وينبغي تحديد معايير واضحة وشفافة لفرز واختيار البلدان المستفيدة والقطاعات التي يستهدفها التدخل (استناداً إلى الاحتياجات التي أعرب عنها والمنطق المتبع في التدخل). فعدم

الحضور ميدانياً يطرح تحديات تحول دون تعميق الفهم بشأن الأوضاع الخاصة ببلد بعينه. وعليه، قد يكون من المفيد بلورة إطار واضح المعالم تستعين به البلدان المستفيدة المحتملة في تقديم طلبات رسمية لتقييم الاحتياجات، بما في ذلك أدلة دامغة على الالتزام الحكومي خلال دراسة الجدوى.

٢٧- وينبغي أن تتضمن المشاريع استراتيجيات للخروج من الأزمة تتضمن حواراً سياسياً وتقديم الدعم في مجال الدعوة، لتعزيز استدامة النتائج والأثر على مستوى أوسع نطاقاً. وينبغي أن توضع استراتيجيات الخروج من الأزمة دائماً في مرحلة تصميم المشروع أو أن يوضع التصور الخاص بها في وقت مبكر يفسح المجال لصياغتها بشكل رسمي.

٢٨- وإذا كان من المزمع اتخاذ إجراءات تتعلق بالمتابعة، كدعم تنفيذ التوصيات في تقرير ما، ينبغي أن يُنظر في إطار المشاريع في وضع استراتيجية واضحة للعمل مع الحكومات من أجل تحديد الشركاء المحتملين لتمويل إجراءات المتابعة المقررة.

٢٩- وينبغي تعميم مراعاة المنظور الجنساني في تصميم المشاريع لضمان تحقيق أثر متوازن ومستمر في خطة التنمية من وراء التدخل.

٣٠- وينبغي تحديد الجدول الزمني للمشروع تحديداً ووضوحاً يبين مراحلها المختلفة والأنشطة الهامة التي يجب أن تسبقه والعوائق المحتملة حتى يكون فريق المشروع والبلدان المستفيدة منه على بينة من المجالات التي تتطلب المراقبة والمتابعة عن كثب. وعلاوة على ذلك، ينبغي للمسؤولين عن المشروع أن يأخذوا في الحسبان لدى تصميمه، احتمال حدوث تأخير في المراسلات وفي عملية اتخاذ القرارات، وأن يتحسبوا لذلك بترك هامش زمني معقول فيما يتعلق بالمجالات التي قد يحدث فيها التأخير.

٣١- نظراً لحدود التمويل وضوابط استخدام الأموال، يبدو أن مشاريع حساب الأمم المتحدة للتنمية أنسب للأنشطة الوطنية/القطرية من المشاريع الأوسع نطاقاً أو الأنشطة الإقليمية.

٣٢- إن مشاركة أصحاب المصلحة المحليين (بما في ذلك على صعيد المجتمع المحلي) في صنع القرارات بشأن مشروع من المشاريع يولد شعوراً بامتلاك زمام الأمور ويسهم في تحقيق الاستفادة له.

باء- الدروس المستخلصة فيما يتعلق بنهج التنفيذ

٣٣- يتعين على الأونكتاد أن يكفل، في مرحلة مبكرة من دورة تخطيط المشاريع، توفر الموظفين الملائمين وحصولهم على الوقت الكافي. وينبغي الإشارة في خطة النظام الإلكتروني لتقييم الأداء، إلى مسؤولية إدارة المشروع وتممينها، اعترافاً بما يمثل ذلك من عمل إضافي، وكوسيلة من وسائل إدارة أداء المشروع.

٣٤- ويعد معدل دوران الموظفين الرئيسيين في أي مشروع بشكل يؤدي إلى حدوث حالات تأخير وغير ذلك من أوجه القصور في تنفيذ المشاريع أحد المخاطر التي تحتاج إلى معالجة. ويمكن أن تشمل استراتيجيات التخفيف من هذا النوع من المخاطر ما يلي:

(أ) ضمان توفر عدد كاف من الموظفين القادرين على مساندة بعضهم البعض في الأدوار؛

(ب) إجراء عمليات تسلم وتسليم رسمية في حالة تبدل الموظفين؛

(ج) إعداد وثائق مفيدة وثنائية ومحدثة عن المشروع.

٣٥- ينبغي أن يكون هيكل فريق النظراء الوطني واضحاً جداً بالنسبة لكل مشروع، سواء أكان هذا الفريق مكتباً خاصاً في وزارة أم فريقاً يضم مسؤولين وممثلين من عدة وزارات وجهات أكاديمية ومجتمع مدني وقطاعات صناعية. وينبغي أن تتضمن مذكرة التفاهم أو وثائق المشروع تحديداً واضحاً لتسلسل المسؤولية وآلية اتخاذ القرار ضماناً لفعالية التواصل وصنع القرارات.

٣٦- ولا يعني ذلك بالضرورة أن الوعي كفيلاً لوحده بأن يفضي تلقائياً إلى استيعاب المعلومات والمعارف لأن هذا الأمر يستغرق وقتاً ویرسخ بالتدعيم والتكرار. ويبدو أن اتباع نهج مركب بشأن بناء القدرات، يقترن فيه التعلم عن طريق الممارسة بالتدريب العملي يعزز تحقيق النتائج المتوخاة من المشروع بصورة عامة.

جيم- الدروس المستخلصة بشأن الرصد والتقييم

٣٧- ينبغي إيلاء اهتمام خاص بتصميم نظام رصد المشاريع وتقييمه في وثائق المشروع. وينبغي تضمين جميع المشاريع دراسة أساسية كجزء من مرحلة التحضير للمشروع لكي يتسنى إجراء عملية رصد وتقييم تكون أكثر تركيزاً على الأثر. وينبغي تخصيص موارد كافية لتنفيذ الرصد والتقييم والإبلاغ، كما يجب تحديد مهل زمنية للإبلاغ.

٣٨- ويمكن استخدام التقارير المرحلية السنوية للمشاريع استخداماً أكثر فعالية كأداة رصد وتقييم. ولهذا الغاية، ينبغي أن تشمل التقارير ما يلي: (أ) إجراء التقييم استناداً إلى مؤشرات الإطار المنطقي، (ب) إجراء تحليل أعمق للتقدم والتغيرات في المنطق المتبع في التدخل. وينبغي تجسيد كل تغير من هذه التغيرات في الإطار المنطقي، مع ما يستتبع ذلك من تعديل في مؤشرات الأداء. وفيما يتعلق بمشاريع حساب الأمم المتحدة للتنمية، على وجه الخصوص، ينبغي أن يقدم التقرير النهائي تقييمات نوعية للتقدم نحو تحقيق الأهداف (أو لقدرة كل منها على تحقيق الهدف) على أعلى مستوى في منطق التدخل. وأخيراً، ينبغي أن يشمل رصد المشروع أيضاً، وبقدر الإمكان، بيانات مصنفة بحسب نوع الجنس.