

Distr.: General
27 April 2004
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة السنوية لعام ٢٠٠٤

٢٣-١٤ حزيران/يونيه ٢٠٠٤

البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

تقييم الأثر المستقل لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية - موجز تنفيذي

موجز

يعرض تقييم الأثر المستقل لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، الذي تم إجراؤه عملاً بمقرر المجلس التنفيذي ٢٢/٩٩، النتائج التي توصل إليها التقييم فيما يتعلق بفعالية وكفاءة وأهمية صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وقدرته على الاستمرار من الناحية المالية. ويدي القائمون على التقييم سلسلة من التوصيات، ويحددون خيارات للنظر فيها أثناء المداولات الحالية بشأن محور تركيز الصندوق مستقبلاً وأساليب إدارته والنموذج الذي يقدمه للأعمال التجارية.

وينقسم تقييم الأثر المستقل إلى ثلاثة عناصر اضطلع بكل منها فريق منفصل من الخبراء الاستشاريين المستقلين (للاطلاع على لمحة عامة لعناصر التقييم انظر المرفق الأول). وتتوفر التقارير الكاملة للعناصر الثلاثة جميعها على موقع المجلس التنفيذي على شبكة الإنترنت على العنوان: www.undp.org/exebrd.

وقد ساعدت تبرعات مقدمة من إدارة التنمية الدولية بالملكة المتحدة وصندوق البقاء البلجيكي على تمويل إجراء التقييم. وتم تغطية الجزء المتبقي من تكلفة التقييم من الموارد العادية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.

وينبغي قراءة هذه الوثيقة مقترنة بالتقرير السنوي الذي يركز على النتائج لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لعام ٢٠٠٣ (DP/2004/17). وهذان التقييمان للأداء ولمركز الصندوق يبينان معاً الاستجابة الإدارية للصندوق، وهو ما يشكل الوثيقة الثالثة التي يقدمها الصندوق إلى المجلس التنفيذي أثناء الدورة الحالية (DP/2004/19).



المحتويات

الصفحة

٣ نظرة عامة على التقرير
٤ النتائج التي تم التوصل إليها بشأن أداء الصندوق
٦ النتائج التي تم التوصل إليها بشأن العوامل المؤثرة على أداء الصندوق
٨ الاستنتاجات
٩ التوصيات
٢٠ المرفق - عناصر تقييم الأثر المستقل لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

موجز تنفيذي للتقرير التجميعي عن تقييم الأثر المستقل لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

(مجموعة "يونيفرساليا" للإدارة)

نظرة عامة على التقرير

١ - يسرّ مجموعة "يونيفرساليا" للإدارة أن تتقدم إلى المجلس التنفيذي بهذا التقرير النهائي عن تقييم الأثر المستقل لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، الذي كلفها بإجرائه المجلس التنفيذي في مقره ٢٢/٩٩.

٢ - ويتمثل الهدف الأولي من تقييم الأثر المستقل في تقييم ما إذا كان صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يعمل كمنظمة تتسم بالفعالية والكفاءة والاستدامة وتحافظ على أهميتها في الاضطلاع بولايتها المتمثلة في الحد من الفقر في أقل البلدان نمواً. ويتمثل الهدف الثاني في تقييم ما إذا كان الصندوق قد استجاب على النحو الملائم لتنفيذ التحول الذي طرأ على السياسة العامة عام ١٩٩٥، والذي ضيّق من بؤرة تركيز الصندوق بحيث صارت تنصبّ على عمليات التمويل المتناهي الصغر وبرامج الحكم المحلي. وثمة هدف ثالث يتمثل في تقييم مدى تنفيذ الصندوق لتوصيات التقييم الخارجي المستقل الذي أجري عام ١٩٩٩.

٣ - وهذه الوثيقة (المجلد الأول) عبارة عن التقرير التجميعي لتقييم الأثر المستقل. أما المجلدات الثاني إلى الرابع، فتُرد في وثائق مستقلة، وتتضمن تذييلات منهجية، وتحليل حافظة أوراق صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، ونتائج استطلاع آراء الموظفين، على التوالي.

٤ - وقد تلقت عملية تقييم الأثر المستقل معلوماتها من ثلاث عمليات متميزة عن بعضها البعض: تقييم أداء المنظمة الذي أجرته مجموعة "يونيفرساليا" (كندا)؛ وتقييم أثر برامج التمويل المتناهي الصغر التي قام بها الصندوق في كينيا وملاوي ونيجيريا وهاييتي الذي أجرته شركة Enterprising Solutions Global Consulting, LLC (الولايات المتحدة)؛ وتقييم أثر برامج التنمية المحلية التي قام بها الصندوق في كمبوديا ومالي وموزامبيق الذي أجرته شركة ECIAAfrica Consulting International (Pty) Ltd (جنوب أفريقيا).

٥ - ولتقييم أداء المنظمة في صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، قامت مجموعة "يونيفرساليا" بتجميع البيانات الأولية باستخدام مزيج من الأساليب الفنية النوعية والكمية

بما في ذلك استعراض الوثائق؛ وإجراء مقابلات فردية وجماعية في المقر وفي الميدان (شارك فيها ١٤٧ فرداً)؛ وتحليل حافظة أوراق أحد المشاريع؛ والقيام بزيارات ميدانية إلى بنن ومدغشقر والنيجر؛ واستطلاع آراء ١٧٠ من أصحاب المصلحة، من بينهم جميع موظفي الصندوق في المقر وفي الميدان والممثلين المقيمين ونواب الممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (كانت نسبة الاستجابة ٦٣ في المائة). وأدجت مجموعة "يونيفرساليا" نتائج تقييمي أثر برامج التمويل المتناهي الصغر والتنمية المحلية مع نتائج تقييم أداء المنظمة للخروج بالتقرير التجميعي لتقييم الأثر المستقل.

النتائج التي تم التوصل إليها بشأن أداء الصندوق

٦ - **الفعالية** - تتفق مشاريع التمويل المتناهي الصغر والحكم المحلي التي قام بها الصندوق بوجه عام مع السياسة العامة للمنظمة واستراتيجيتها. فسياسات المنظمة المتعلقة بالتركيز على مصالح الفقراء وكفالة المشاركة المحلية كانت مطابقة في صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، رغم أن هناك حاجة لتطوير استراتيجيات لتعزيز مشاركة الفئات المهمشة، ولا سيما النساء، في العمليات التحضيرية. وقد أحرز الصندوق قدراً من التقدم في تطبيق سياسة تعميم مراعاة المنظور الجنساني، وبخاصة في بعض المشاريع، غير أن تطبيق هذه السياسة بصورة متسقة على كل المشاريع وداخل كل مشروع لا يزال يمثل تحدياً. وقد نفذ الصندوق معظم توصيات التقييم الخارجي الذي أجري عام ١٩٩٩؛ وثمة توصيات أخرى لا يزال العمل جارياً بشأنها.

٧ - وأكد تقييماً أثر البرامج أن المنطق البرنامجي الذي تقوم عليه برامج التنمية المحلية والتمويل المتناهي الصغر منطق سليم إلى حد بعيد. فتدخلات الصندوق في مجالي التمويل المذكور والحكم المحلي تسهم في الحد من الفقر على المستوى المحلي، كما تسهم في تحقيق مشاركة الناس والتمكين لهم؛ وثمة مؤشرات على حدوث هذا الأثر. ولوحظ أن هناك بعض التحديات، مثل الإدماج الكامل للفئات المهمشة، ولا سيما النساء. وثمة أدلة على أن الصندوق قد أسهم في إحداث آثار على البيئة العامة للسياسات في البلدان التي يعمل فيها، وأنه كان ناجحاً في إقناع مجموعة متنوعة من المانحين بتبني النهج التي يتبناها.

٨ - كما تبرز في هذا التقييم إسهامات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في استدامة النتائج. فبرامج الصندوق في مجال التمويل المتناهي الصغر قد أسهمت في تحسين أداء مؤسسات هذا النوع من التمويل في جوانب رئيسية من استدامة المؤسسات، سواء من حيث الكفاءة أو أنشطة الدعوة على سبيل المثال. وفي برامج الحكم المحلي، تم إدماج البرامج الإنمائية المحلية في الممارسات والإجراءات المحلية، وهو ما يرسى أساساً متيناً للاستدامة.

ولم يلاحظ أن هناك عددا من المسائل التي تتعلق بالسياق والقدرات - بالنسبة لمؤسسات التمويل المتناهي الصغر والسلطات المحلية - وهي تثير القلق فيما يتعلق باستدامة النتائج في مجالي التمويل المتناهي الصغر والحكم المحلي.

٩ - **الكفاءة** - يعكس تواضع الميزانية الإدارية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (ميزانية المقر) توزيعا ملائما للموارد، وهو ما ظل ثابتا في قيمته الاسمية على مدار السنوات الخمس الماضية. غير أنه في الوقت ذاته، أدى تراجع المساهمات في الموارد الأساسية إلى حدوث تخفيضات في نفقات البرامج. وكانت النتيجة المحتملة لذلك تتمثل في نشوء اتجاه عام يثير القلق إزاء كفاءة المنظمة: فمن الناحية النسبية، تزايدت التكاليف الإدارية مقارنة بالتمويل المرصود للبرامج. غير أن من الأهمية ملاحظة أن الخدمات الاستشارية التقنية، التي تشكل العناصر الرئيسية لبرامج الصندوق، تُحسب ضمن تكاليف المقر/التكاليف الإدارية وليس ضمن تكاليف البرامج، وهو ما يحدث قدرا من التشوه في هذا المقياس للكفاءة. وقد أدخل الصندوق تحسينات على بعض عمليات الأداء، وبخاصة ما يتصل منها بتوقعيات الاستجابة في أجزاء من دورة المشروع، غير أنه لا يزال يلزم إدخال تحسينات على التخطيط المالي، والتتبع والإبلاغ، وإدارة معلومات المنظمة.

١٠ - **المكانة** - تكشف نماذج برامج صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجالي التمويل المتناهي الصغر والحكم المحلي على حد سواء عن تمتعه بمكانة واضحة ومبتكرة. فهو يضطلع بدور هام في مواجهة المخاطر والابتكار قتم الوكالات الإنمائية الأخرى وحكومات أقل البلدان نموا بتوسيعه والإفادة منه. وعلاوة على ذلك، فقد أكد تقييم برامج الصندوق أن مهمته وبرامجه وأهدافه تتصل اتصالا وثيقا بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وبرامجه تدعم برنامج العمل من أجل أقل البلدان نموا للعقد ٢٠٠١-٢٠١٠، وتستجيب للاحتياجات المحلية في البلدان التي يتدخل فيها. ويدعم الصندوق معظم الأهداف العريضة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وإن كان يبدو أن هناك فرصا أخرى للتعاون يمكن أن تعزز من أهمية الصندوق. وفي الوقت الذي يخفض فيه المانحون من مساهماتهم الأساسية في الصندوق، فإنهم يستخدمون الصندوق كأداة لتنفيذ الاستراتيجيات الإنمائية الدولية لبلدانهم من خلال التمويل غير الأساسي والتمويل الموازي، اللذين ازدادا بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة.

١١ - **القدرة على الاستمرار ماليا** - رغم التوافق بين نفقات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وإيراداته، بما يبين توازن ميزانياته بشكل جيد، فإن ذلك لم يتحقق إلا بتخفيض ميزانيات البرامج بدرجة كبيرة وبإدخال تعديلات على الميزانيات الإدارية.

ولم يفِ الصندوق بالهدف المحدد له بالنسبة للتمويل الأساسي في عام ٢٠٠٣، وحيث أن التمويل الأساسي هو السبيل الرئيسي لتمويل أنشطته، فإن التراجع وعدم القدرة على التنبؤ بالتمويل الأساسي يعرض للخطر بدرجة كبيرة قدرة الصندوق على الوفاء بمهمته ودوره داخل منظومة الأمم المتحدة. فالتمويل غير الأساسي يصبح أكثر أهمية من الناحية النسبية، وإن كانت هناك مسائل يتعين النظر فيها عند تقييم مساهماته المحتملة مستقبلا. كما أن التراجع في مجموعات المشاريع، إلى جانب العلاقة القائمة حاليا بين نفقات المقر (التي تشمل الإدارة فضلا عن الخدمات الاستشارية التقنية) ونفقات البرامج، يثيران قضايا هامة بالنسبة لقدرة الصندوق على الاستمرار.

النتائج التي تم التوصل إليها بشأن العوامل المؤثرة على أداء الصندوق

١٢ - القيادة - يحظى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بقدر كبير من الشناء على أسلوب القيادة الذي يتبعه أمينه التنفيذي وفريق كبار معاونيه، ولا سيما من جانب المانحين وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين.

١٣ - الإدارة - يضطلع المجلس التنفيذي بدور رقابي فيما يتعلق بصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، وهو الدور الذي يقوم به باجتهد وروح احترافية. غير أن بعض المعوقات في هيكل الإدارة جعلت الموظفين يشعرون بقدر من الإحباط إزاء دور المجلس التنفيذي ومساهماته، ولا سيما فيما يتعلق بتعبئة الموارد.

١٤ - المكانة - تكشف نماذج برامج صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية في مجالي التمويل المتناهي الصغر والحكم المحلي على حد سواء عن مكانة واضحة ومبتكرة، وإن ظلت داخل أسرة الأمم المتحدة. والمكانة التي يحتلها الصندوق بالنسبة لذلك التمويل محددة بصورة أفضل مما في حالة الحكم المحلي. وثمة تغييرات متنوعة في السياق الإنمائي الدولي، فضلا عن التراجع في الموارد الأساسية للصندوق، وهي تؤثر تأثيرا مباشرا على مكانته. فالتحول نحو الأشكال البرنامجية للتعاون الإنمائي، على سبيل المثال، يمكن أن يؤثر على النهج الذي يتبعه الصندوق، الذي يركز على المشاريع التجريبية الصغيرة الحجم. وبالمثل، فإن التحول من التمويل النهائي إلى التمويل الأولي يعني أنه صار من الأرجح أن يوجه المانحون معوناتهم إلى الحكومات المتلقية مباشرة، وليس إلى المشاريع المختلفة، رغم أنه يظل هناك دور هام للمنظمات الابتكارية التي تقدم على المخاطر، في هيكل التمويل الإنمائي، ومنها الصندوق على سبيل المثال.

١٥ - **تعبئة الموارد** - لدى صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية استراتيجية مفصلة لتعبئة الموارد تستهدف في المقام الأول موارد التمويل الأساسي. وقد حققت هذه الاستراتيجية بعض المكاسب المتواضعة، وإن لم يكن من المرجح أن تضمن بقاء الصندوق.

١٦ - **الموظفون المؤهلون تأهيلاً عالياً** - يمر موظفو الصندوق الذين يتمتعون بمهارات عالية، ويُعدون من أقوى الأصول التي يملكها الصندوق، بفترة من هبوط الروح المعنوية نتيجة لانعدام اليقين لديهم بشأن مستقبل الصندوق. ففي مواجهة تخفيضات الميزانية التي تركز بدرجة أكبر على الكفاءة، يناضل موظفو المقر والميدان لتقليل آثار التخفيضات على الأداء إلى أدنى حد ممكن.

١٧ - **إدارة البرامج** - زاد الصندوق من فعالية بعض عناصر دورة مشاريعه، غير أنه لا يزال هناك متسع لإحراز مزيد من التقدم في هذا الصدد. وهناك أنظمة للتخطيط والرصد والإبلاغ تدعم الإدارة القائمة على أساس النتائج. والعمليات والأنظمة التي تدعم تعزيز الطابع المؤسسي لثقافة "الإدارة من أجل تحقيق النتائج" تحتاج إلى مزيد من التعزيز. وقد طورت وحدة التقييم عدة نُهج لإدماج عنصرَي المساءلة والتعلم في ممارسات المنظمة، غير أن تخفيضات الموارد ووجود قدر من المقاومة من جانب وحدات البرامج للاستجابة لمطالب وحدة التقييم تؤثر معا على فعالية الصندوق بشكل عام.

١٨ - **إدارة المعرفة** - رغم الجهود المبذولة في الآونة الأخيرة، يظل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بحاجة إلى نُهج أفضل لإدارة ما لديه من معارف بصورة أكثر فعالية. وقد نفذ الصندوق عددا من الأنظمة المتميزة للمعلومات، غير أنها لم تحسّن من كفاءته في إدارة المعارف. فالشبكة الحاسوبية المحلية لا تزال موردا لا يُستغل كما ينبغي. غير أنه تم تسليط الضوء على هذا المجال داخل المنظمة، وتُتخذ خطوات لتحسين تقاسم المعلومات الفنية مع البرامج وفيما بينها من خلال الاستفادة من خبرات المقر والميدان على حد سواء.

١٩ - **الاتصال والسمعة** - قام صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بتطوير مجموعة متنوعة من مواد الاتصال الفعالة لتوضيح هويته للعالم الخارجي، غير أن سمعة الصندوق لا تزال تنطوي على إشكاليات، ولا تفي نوعية العمل المنجز حقه.

٢٠ - **هيكل الصندوق** - إن العملية الجارية للامركزية موظفي الخدمات الاستشارية التقنية وإدارة البرامج هي استراتيجية ملائمة لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. وعلى الرغم من بعض التغييرات، لا يزال هيكل الصندوق ينطوي على تحديات فيما يتعلق بالاتصال والتنسيق داخل المقر وبين المقر والميدان.

٢١ - **الشراكات** - زاد صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من عدد الشراكات مع مختلف الوكالات، وهي شراكات إيجابية للغاية. كما أقام شراكات مع الدوائر الأكاديمية والبحثية، وصار يُنظر إليه كمنظمة تسهم إسهاما قويا في بناء المعرفة. وشراكته مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شراكة هامة ومفيدة للمنظمتين، وإن كانت ستصبح أكثر فعالية إذا ما جرى توضيح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية لكل منهما. ويمكن زيادة أهمية شراكات الصندوق إذا ما وجدت لنفسها مكانا مناسباً ضمن استراتيجية أوسع نطاقاً لبناء الشراكات.

الاستنتاجات

٢٢ - صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية هو منظمة فعالة قامت بوجه عام بتنظيم حافظة أوراقها الحالية وفقا للتحويل في السياسة العامة الذي تقرر عام ١٩٩٥، واستجابت لتوصيات التقييم الخارجي المستقل الذي أجرته مجموعة المعلومات والتدريب والتنمية الزراعية ITAD عام ١٩٩٩. كما أسهم الصندوق، من خلال برامجه في مجال التمويل المتناهي الصغر والحكم المحلي، في تحقيق نتائج يُعتد بها في الحد من الفقر، والتأثير على السياسات العامة، وتبني المانحين لمشاريعه. وثمة طلب شديد في أقل البلدان نمواً على الخبرة الفنية التي يمتلكها الصندوق، فضلا عن أنها تستجيب للأهداف الإنمائية للألفية ولاحتياجات البلدان في نفس الوقت. وفي واقع الأمر، فإن أقل البلدان نمواً تطلب المزيد من خدمات صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. ويحظى الصندوق بثناء غالبية أصحاب المصلحة، باعتباره شريكا مرنا ينشط في تطوير المعارف، ويتسم بالفعالية في تنفيذ المشاريع، ويؤثر على توجهات القطاعات التي يعمل فيها. ومنذ عام ١٩٩٩، حقق الصندوق نتائج إيجابية بصفة عامة، على النحو الذي ورد في تقريره السنوي للتقييم الذاتي الذي يركز على تحقيق النتائج، والذي يتأكد في هذا التقرير. وعلاوة على ذلك، تميز الصندوق بالروح الابتكارية في الاستمرار كمنظمة تتسم بالكفاءة نسبيا، وحقق ميزانية متوازنة في عام ٢٠٠٣. وهذا النجاح - وهو نجاح حقيقي - يرجع إلى عوامل متنوعة، منها فريق الموظفين والقادة الذين يتحلون بالتفاني ويتمتعون بكثير من المواهب، إضافة إلى التفكير الابتكاري، ووضوح المكانة، والقدرة على تكييف معارف الصندوق الفنية مع احتياجات أقل البلدان نمواً. ولكن مثل كثير من المنظمات، يعاني الصندوق من بعض المعوقات التي أشير إليها في هذا التقرير، ومنها على سبيل المثال إدارة المعارف، والاتصال والسمعة.

٢٣ - غير أن القضية الحقيقية بالنسبة لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية هي القضية الأكثر جوهرية المتعلقة بقدرته على الاستمرار من الناحية المالية بعد عام ٢٠٠٤، وهو أمر مشكوك فيه في الوقت الراهن. ونرى أن هذه المعضلة قد نتجت عن عدة عوامل:

عدم التوافق بين المكانة التي يشغلها الصندوق والاتجاهات السائدة في التمويل من المانحين الدوليين؛ وهيكل إدارة الصندوق، الذي لا يمكنه من معالجة هذه المسائل المتصلة بالقدرة على الاستمرار على النحو الذي كان يمكن أن يحققه؛ ودور الصندوق داخل مجموعة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهو الدور الذي يجب توضيحه. والصندوق يمر بمرحلة بالغة الدقة من حياته، وهو يفضل أن يتدارس آفاق مستقبله بصورة نشطة بدلا من أن 'يموت موتا بطيئا'، على حد تعبير الأمين التنفيذي السابق.

التوصيات

٢٤ - إن التوصيات التالية، التي تدرك مدى إلحاح الوضع، موجهة إلى المجلس التنفيذي، ومدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفريق إدارة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. أما فريق تقييم الأثر المستقل فيبحث أصحاب المصلحة على أن يأخذوا هذه التوصيات في كامل اعتبارهم خلال مناقشتهم الجارية بشأن مستقبل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. وقد جمعنا التوصيات في فئات عريضة ترتبط بالنتائج التي تم التوصل إليها بشأن أداء الصندوق.

تحديد موقع الصندوق ومكانته وعلاقته ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بوصفه شريكه الرئيسي

التوصية ١

٢٥ - ينبغي لمدير البرنامج الإنمائي وفريق إدارة الصندوق توضيح دور الصندوق ومسؤولياته في صلب البرنامج الإنمائي والصناديق المنتسبة له. وسيكون هذا التوضيح جزءا من استراتيجية أوسع يتخذها فريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من شأنها أن تساعد كلتا المنظميتين على اتخاذ الانطلاق من الموقع المناسب لكل منهما لتناول مشاكل التنمية التي تشكل جزءا من ولاية كل منهما.

٢٦ - ترتبط مكانة الصندوق، باعتباره وكالة من الوكالات، بعلاقة وثيقة بشراكته مع فريق البرنامج الإنمائي ودوره في إطارها. وكما ذكر هذا التقرير، يؤدي غياب تعريف واضح للأسلوب الذي يمكن للصندوق بفضل، حاضرا أو مستقبلا، دعم أهداف البرنامج الإنمائي التنظيمية إلى تقييد قدرة الصندوق على البقاء، ولا يساعد البرنامج الإنمائي على معالجة قضايا الصندوق المتعلقة بالتمويل. فحتى الوقت الراهن، لم يوضح الصندوق والبرنامج الإنمائي طبيعة التعاون بينهما سوى عن طريق مذكرات التفاهم في ميداني التمويل المتناهي الصغر والإدارة المحلية. ونحن نرى أن ذلك غير كاف ويحد من إمكانية نشوء تضافر مؤسسي

أقوى من خلال تحديد أوضح لدور الصندوق في مساعدته البرنامج الإنمائي على بلوغ أهدافه العريضة.

٢٧ - وتعد هذه المناقشة وذلك التوضيح عنصرين أساسيين في هذه المرحلة من مسار الصندوق، إذ من شأنهما تمكين البرنامج الإنمائي من النظر إلى الصندوق باعتباره شريكا أكبر بكثير من الناحية الاستراتيجية في تحقيق بعض أهدافه. كما أن زيادة توضيح أوجه التضافر بين المنظمتين من شأنها تمكين البرنامج الإنمائي من تعبئة الموارد لصالح الصندوق بصورة فعالة.

٢٨ - ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية التنظيمية المشتركة بين الصندوق والبرنامج الإنمائي النقاط التالية:

- ما الذي ينتظر تحقيقه من البرنامج الإنمائي ومن صناديقه المنتسبة (ولا سيما صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية) من حيث النتائج المتوقعة للبرنامج الإنمائي؟ وإلى أي مدى ينبغي أن يكون ذلك متناسقا مع البرنامج الإنمائي ومصالحه/أهدافه؟ أو، هل يتوفر البرنامج الإنمائي على إطار شامل ينبغي للصناديق المنتسبة له أن تعمل وفقه؟

- هل ولايات ومكانة البرنامج الإنمائي والصناديق المنتسبة له (ولا سيما صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية) ذات نطاق واسع بما فيه الكفاية لدعم النتائج المرتقبة للبرنامج الإنمائي أو فريق البرنامج الإنمائي؟

- أي نظام لاسترداد التكلفة من شأنه أن يناسب العلاقة بين البرنامج الإنمائي وصناديقه المنتسبة، وخاصة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية؟

٢٩ - وفي سياق هذه المناقشات المتعلقة بالاستراتيجية، من الأهمية بمكان معالجة مسألة مكانة برامج صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (نطاقات التركيز/تحديد الموقع من الناحية الاستراتيجية)، في ضوء ميزته النسبية، وعامل السوق، وحاجته إلى الحصول على الأموال، والاهتمامات التي يشترك فيها مع البرنامج الإنمائي (مثلا على صعيد تنمية القطاع الخاص). وكل ما يسفر عنه تقييم الأثر المستقل هو البدء بتحديد طبيعة القيود والإمكانيات. ونوصي بتصميم عملية استشارية يمكن في إطارها لمجموعة موسعة من أصحاب المصلحة، إضافة إلى البرنامج الإنمائي والصندوق، وتضم الجهات المانحة، والبلدان المستفيدة من البرامج، والخبراء المختصين في الميادين ذات الصلة، المساهمة في توطيد مكانة برامج الصندوق، أو إضفاء مزيد من التركيز عليها، أو إعادة تحديدها. ويجدر في هذا السياق مراعاة ما اعترف به للصندوق من الخبرات، والنتائج، والسمعة، والمطالب الواردة من أقل البلدان نموا، على نحو

ما رسخ في المجالين الحاليين لبرامجه. فمن شأن ذلك أن يجعل عملية إعادة التحديد متجذرة في صلب الميزات النسبية التي يتسم بها الصندوق، ومتطلباته السياقية، والفرص التي يتيحها.

القدرة المالية على البقاء، وتعبئة الموارد، والإدارة

التوصية ٢

٣٠ - ينبغي لفريق الإدارة الأقدم للصندوق تشكيل فريق يعهد إليه باستعراض وتحليل ترتيبات الصندوق الخاصة بنموذج عمله وإدارته المشتركة ومواطن قوتها وضعفها، وباقتراح بعض البدائل فيما يخص مستقبل الصندوق في ضوء العملية الجارية لاتخاذ القرارات. وترد أدناه بعض الخيارات في هذا الصدد.

٣١ - أنشأت الجمعية العامة الصندوق في عقد الستينات وأسندت إليه ولاية عامة تتمثل في مساعدة البلدان النامية على تحقيق نمو اقتصادي سريع ومستدام بواسطة دعم مواردها القائمة من المساعدات المالية. وعلى امتداد العقود الأخيرة، شهد الصندوق تطوراً إلى حد ما استجابة إلى السياق العام - موازنة تخفيض المساهمات من جهة باحتياجات أقل البلدان نمواً من المساعدات المالية والتقنية من جهة أخرى، ولكن دون تغيير جذري في بنيته الإدارية، ومهمته، وترتيباته الإدارية، وأسلوب تمويله. وقد يكون من اللازم حالياً القيام، لدى تحليل مستقبل الصندوق، بتحليل نموذج العمل وبنية الإدارة اللذين يشكلان أساس عمله.

٣٢ - وفي هذا الصدد، يوجد أمام الصندوق العديد من الخيارات فيما يتعلق بمستقبله. وقد طرحت أدناه للمناقشة ثلاثة خيارات رئيسية فقط. وكل من هذه الخيارات تنطوي على توجه ينبنى إما على أساس عنصر السوق، حيث تكون القدرة المالية على البقاء محركاً للنهج الذي تتبعه المنظمة، أو على أساس عنصر المهمة المنوطة به، حيث تكون احتياجات أقل البلدان تقدماً وروح الابتكار محركاً للنهج الذي يتبعه. وتجدد الإشارة إلى أن فريق التقييم أورد هذه الخيارات باعتبارها توضيحات يمكن اتباعها سبيلاً للاستمرار. ويمكن تحديد خيارات إضافية حين يتم تنفيذ التوصية. كما ينبغي للفريق المسؤول عن التعامل مع هذه التوصية أن يتولى تكييف هذه الخيارات حتى تكون قابلة للتطبيق.

• الخيار ١: نموذج المنشأة

أن يصبح الصندوق منظمة ذات طابع أقرب إلى طابع المنشأة. وتتحول بنيته الإدارية إلى بنية أوسع تمثيلاً مع اتساع نطاق ولايته. ويحصل الصندوق على الاستقلال الإداري من البرنامج الإنمائي، ويصير الأمين التنفيذي (تغير تسمية المنصب) رئيساً للصندوق. وفي هذا الخيار، يتعين توضيح العلاقة مع المجلس التنفيذي

وفقا للبنية الإدارية المراجعة. ويقوم الصندوق باستهداف خدماته المتعلقة بالتمويل المتناهي الصغر والإدارة المحلية وتسويقها لدى جميع البلدان والوكالات الدولية (مثلا الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقرا) إضافة إلى وضع هيكل خاص بالتكاليف يجعله قادرا على المنافسة. ومن شأن اتباع هذا الخيار أن تترتب عليه آثار على تركيز الصندوق حاليا على أقل البلدان نموا. إذ أنه سيصير منظمة تركز أكثر على عنصر الطلب، وجهازا من أجهزة الأمم المتحدة أقل نزعة للابتكار. ومن شأن التوجه الأكبر نحو عنصر الطلب أن يحد من قدرة الصندوق على الاحتفاظ بطابعه كمؤسسة توجهها المهمة المنوطة بها. ويتم توفير التمويل أساسا من خلال الرسوم المدفوعة مقابل الخدمات.

• الخيار ٢: التبعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

في هذا الخيار، يصير البرنامج الإنمائي والصندوق متوازنين أكثر من الناحية الاستراتيجية ويقومان بزيادة اندماجهما المالي. وليس من شأن هذا الترتيب أن تنتج عنه تغييرات في هيكل الإدارة المؤسسية. وستصبح مهمة الصندوق متوازنة على نحو أوثق مع برنامج وأولويات البرنامج الإنمائي (أي القطاع الخاص، والماء). وهناك عدة طرق من شأنها أن تجعل المنظمين متوازنين. فقد أشار مدير البرنامج الإنمائي مثلا إلى إمكانية تضافر قوى الصندوق والبرامج على اتخاذ مبادرات مركزة (أي مبادرة الهياكل الأساسية للمياه الخاصة بالأهداف الإنمائية للألفية). فقد تستقطب جهود من هذا القبيل اهتمام الجهات المانحة (وبالتالي دعمها المالي) بهدف هام معين. إلا أنه في هذه الحالة سيتعين انتقاء المبادرات المشتركة بعناية، على أساس الميزة النسبية للصندوق سواء الرهنة أو المحددة استراتيجيا، وعلى أساس طلب واضح من الجهات المانحة والمتلقية. وسيكون التمويل مأمونا أكثر، ومعتمدا على تمويل البرنامج الإنمائي (يوفر البرنامج للصندوق الموارد الأساسية انطلاقا من تبرعاته) بالإضافة إلى الاشتراكات المقرر أن تدفعها الجهات المانحة و/أو تبرعاتها.

• الخيار ٣: الإبقاء على الوضع الراهن مع اعتماد مبدأ الاشتراكات المقررة

لن يترتب عن اتباع هذا الخيار تغييرات على الإدارة المشتركة، والمهمة، والترتيبات الإدارية. وسيتمثل التغيير الأساسي في وضع نهج للتمويل أكثر أمانا وتنوعا. وستجرى بعض التعديلات على الوضع الراهن، مثلا باعتماد مبدأ الاشتراكات المقررة بدلا من التبرعات، وتوسيع نطاق المنظمات والترتيبات التي يستمد منها الصندوق الموارد اللازمة لأداء مهامه (أي توسيع نطاق الموارد الآتية من البنك الدولي، والمؤسسات، والشراكات الجديدة الخاصة بالقطاع الخاص).

وستكون هذه التغييرات متسقة مع الميثاق الأصلي للصندوق وستوفر له مصدرا لإيرادات يمكن التنبؤ بحجمها على نحو أكبر. ويواصل الصندوق تحقيق اللامركزية في الخدمات التي شرع في الأخذ بها في كلتا وحدتي البرمجة، ولكن مع التركيز على البلدان التي هي في حاجة ماسة إلى خدماته وتتوفر فيها إمكانية كبرى لحصول الصندوق على تمويل للخدمات التي يقدمها (أي البلدان التي توفر إمكانية كبرى لتوليد الإيرادات).

٣٣ - وينبغي أن ينظر في جميع هذه الخيارات، وربما في تشكيلة من هذه الخيارات، من الناحية الاستراتيجية باعتبار ذلك أمرا يكتسي أولوية عليا بالنسبة إلى الصندوق. ويقصد من الخيارات توضيح أنواع نماذج العمل وترتيبات الإدارة المشتركة المتاحة للصندوق. وينبغي له على إثر اتخاذ قرار في هذا الشأن أن يشرع في وضع استراتيجية شراكة تكميلية.

موجز لخيارات نماذج العمل

الآثار				
الخيار	بنية الإدارة	المهمة والمكانة	ترتيبات الإدارة	توجه السوق والتمويل
١ نموذج المنشأة النموذج ١	أوسع نطاقا	الإدارة المحلية	الاستقلال	توجه نحو السوق
	تمثيل، إعادة تحديد العلاقة بين الصندوق والمجلس التنفيذي	تقدم خدمات التمويل المتناهي الصغر لجميع البلدان وللوحدات الأخرى (القادرة على دفع المقابل)	الإدارة بالاعتماد على سلطة أكبر لاتخاذ القرار	هيكل تكاليف قادر على المنافسة، التمويل بالاعتماد أساسا على دفع رسوم مقابل الخدمات
٢ جهاز تابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	يوصل إدارة الصندوق المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان	برامج وأولويات وتركيز جغرافي متواز أكثر مع البرنامج الإنمائي	يظل مدير البرنامج الإنمائي مديرا إداريا للصندوق	توجه يحدده البرنامج الإنمائي مع قيامه بالتمويل، بالإضافة إلى الاشتراكات الممكنة المقررة وأو التبرعات للصندوق
٣ الإبقاء على الوضع الراهن مع اعتماد مبدأ الاشتراكات المقررة	يوصل إدارة الصندوق المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان	دعم الإدارة المحلية/تحقيق اللامركزية والتمويل المتناهي الصغر/مع إدراج القطاعات المالية في أقل البلدان نموا	يظل مدير البرنامج الإنمائي مديرا إداريا للصندوق	توجه تحدده المهمة المنوطة بالصندوق، الاشتراكات المقررة وأو التبرعات، نطاق موسع لخيارات التمويل

التوصية ٣

٣٤ - إذا ظل الصندوق يواجه تدهورا مستمرا في نفقات البرامج خلال السنوات المقبلة، فسيتمتع عليه إجراء تخفيضات كبيرة في مستوى ميزانية الإدارة أو إيجاد مصادر تمويل بديلة فيما يتعلق بهذا البند في الميزانية.

٣٥ - إذا واصل الصندوق تقليص حجم البرمجة، سيصبح العدد الكلي للموظفين والهياكل الأساسية غير متناسب مع نفقات البرامج. وفي هذه المرحلة، سيتعين على الصندوق النظر في تقليص ميزانية الإدارة/المقر. على أنه لا سبيل إلى تقليص الميزانية حين يبدأ في التأثير على "الكتلة الحرجة" للأفراد والهياكل الأساسية في المقر المطلوب استجابتها لسياق الصندوق.

٣٦ - وهناك خيارات مطروحة لتدبير هذه القضايا:

- زيادة التمويل المتاح لعمليات إقرار البرامج (من الاشتراكات الأساسية وغيرها من الموارد)؛
- تخفيض النفقات الإدارية إلى المستوى اللازم للكتلة الحرجة للموظفين؛
- إدراج المشورة التقنية باعتبارها جزءاً من نفقات البرامج، كما هو الشأن بالنسبة لوكالات أخرى؛
- تقييم الاشتراكات التي يمكن لاتفاقات التمويل غير الأساسي إتاحتها لتغطية تكاليف المقر؛
- تحسين استرداد الكلفة عن الخدمات المقدمة حالياً إلى البرنامج الإنمائي على أساس معدل مدعم؛
- إيجاد موارد أو آليات أخرى لتغطية تكاليف الإدارة/المقر؛
- تغيير وضع الصندوق إلى وضع وكالة منفذة، مما سيمكن الوكالة من إجراء أو تنفيذ عناصر خاصة من البرامج لدى توفير البرنامج الإنمائي أو غيره من الوكالات الإنمائية للتمويل^(١).

القيادة الاستراتيجية

التوصية ٤

٣٧ - يتعين أن يبادر مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى العمل مع المجلس التنفيذي والفريق الإداري لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية من أجل تعيين أمين تنفيذي جديد للصندوق.

(١) في عرض التقرير السنوي الذي يركز على تحقيق النتائج المقدم للمجلس التنفيذي، أشار الأمين التنفيذي السابق إلى "تنامي الحاجة إلى أن يعمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية باعتباره وكالة منفذة أو تعاونية" وأشار إلى أن الصندوق في صدد إعداد اقتراح رسمي في هذا الصدد يقدم إلى المجلس التنفيذي.

٣٨ - ويعد تعيين قائد جديد مسألة عاجلة بالنسبة للصندوق. ومع أن الصندوق أحرز نتائج جيدة ويحظى بدعم أصحاب المصلحة الرئيسيين فيه فإن عدم التيقن من التمويل وكيفية اتخاذ الصندوق للقرارات في المستقبل كل ذلك يؤثر على معنويات الموظفين. ولم يقرر كبار موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بعد ما إذا كان ينبغي تحديد التوجيه للصندوق أولاً ثم تعيين الأمين التنفيذي بعد ذلك أو ما إذا كان ينبغي تعيين الأمين التنفيذي ليقود التغيير. ونحن نرى أن تكلفة ترك الحالة دون حسم تفوق تكلفة اتخاذ قرار في أسرع وقت ممكن. وينبغي أن تدرس معاً عملية الاختيار أهمية القيادة الفكرية والاختصاص الإداري والاستراتيجي للأمين التنفيذي الجديد.

الفعالية

التوصية ٥

٣٩ - يتعين أن يعالج صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية التوصيات التي قدمها تقييم أثر البرنامج وإدراج التوصية ذات الصلة في عملية برمجته القادمة.

٤٠ - استعرض الفريق المستقل لتقييم الأثر توصيات تقييم أثر البرنامج ونفذ بعثة ميدانية ليطالع على المدى الذي أحدث فيه الصندوق آثاراً إنمائية. وكان استنتاجنا هو أنه بالرغم من تمتع الصندوق بمركز استراتيجي عام لتحقيق أهدافه ومساهمة أنشطته في التقليل من حدة الفقر وآثار السياسة وتكرارها واستدامة النتائج يمكن أيضاً تعزيز عدة مجالات من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

٤١ - طرح تقييم أثر البرنامج في برمجة الحكم المحلي عدة توصيات من شأنها أن تساعد الصندوق في تحقيق نتائج أفضل. وتتجاوز بعض التوصيات ما يمكن للصندوق تحقيقه وهو ما يتعين معالجته بدلاً من ذلك بواسطة الحكومات المحلية. فعلى سبيل المثال:

- توضيح هيكل ودور الهياكل الفرعية الحكومية المختلفة وكذلك العلاقة بين الحكومة المحلية والمستويات الحكومية الأخرى.
 - كفاءة المزيد من التعاون بين الوزارات القطاعية والحكومات المحلية على سبيل المثال بتوسيع نطاق الابتكارات في مجال اللامركزية وتأسيسها لتشمل القطاع الإداري على المستوى المحلي.
 - تلبية الحاجة للهياكل والنظم التي تساهم في التقليل من المساءلة بطريقة فعالة.
- يبد أن صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية يمكنه معالجة المجالات التالية بغية تحسينها:

- إدراج الاستراتيجيات التي تربط صراحة بين برامج التنمية المحلية وبين التنمية الاقتصادية المحلية. وتمثل التنمية الاقتصادية المحلية عنصرا مهما في التنمية المحلية بالتعاون مع التدخلات الإنمائية المحلية القائمة ودعمها.
 - تحسين أوجه إدماج إدارة الموارد الطبيعية في النهج المتعلقة ببرامج التنمية المحلية.
 - العمل مع الحكومات المركزية كمسألة ذات أولوية، على تحسين توقيت التحويلات المالية إلى الحكومات المحلية.
 - توفير المزيد من الدعم والقدرات للحكومات المحلية من أجل توليد الإيرادات الخاصة بها وتوفير ميزانية كافية لمواصلة الخدمات والهياكل الأساسية.
 - الاستثمار في بناء القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي وبالمشاركة لضمان أن تصبح هذه العملية تمكينية وشاملة بالفعل.
 - محاولة الإبقاء على وجود ملموس لكبار المستشارين التقنيين ومدراء البرامج أو المستشارين التقنيين الإقليميين وبقدر ما تسمح قيود التمويل.
- ٤٢ - في مجال التمويل المتناهي الصغر أقتراح تقييم أثر البرنامج أن يقوم صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بتحسين النتائج بالتركيز على ثلاثة مجالات واسعة هي:
- استعراض أنشطة التمويل المتناهي الصغر لتقييم مدى استنادها على الطلب وبالتالي تشجيع هيئة بيئة صحية وتنافسية.
 - التحول من دور الممول السلبي وتنشيط المشاركة في إنشاء الشبكات والتعاون والشراكات والاستمرار في المساهمة في تعزيز النظم المالية خلال تدخلات منسقة عالية الأثر.
 - استيعاب مفهوم "المنظمة المتعلمة" ضمن وحدة التمويل المتناهي الصغر مما يعزز ثقافة التقييم الحالية عن طريق المتابعة والرصد بطريقة منتظمة أكبر ونشر الدروس المستخلصة داخليا وعلى نطاق المنظمة في الوقت المناسب.
- يقدم تقرير تقييم أثر البرنامج توصيات مفصلة عن كل مجال.
- ٤٣ - يتعين أن يجري صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية استعراضا لهذه التوصيات مستخدما عملية شبيهة بتلك التي استخدمها بعد التقييم الخارجي المستقل عام ١٩٩٩ مع معالجة هذه التوصيات في عملية البرمجة التي تتم مستقبلا حسب الاقتضاء.

التوصية ٦

٤٤ - يتعين أن يواصل الصندوق تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق التزامه المتعلق بتعميم المنظور الجنساني والمساواة. كما يتعين أن ينظر عند ذلك في إقامة علاقة أوثق مع صندوق الأمم المتحدة الإنمائي من أجل المرأة.

٤٥ - شملت استجابة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية المتعلقة بدراسة تعميم المنظور الجنساني، التي جرت في عام ٢٠٠٢ وركّزت على برامج الحكم المحلي خطة عمل لتعميم المنظور الجنساني للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٤. واكتملت بعض الخطوات التي وردت في تلك الخطة (على سبيل المثال كفالة معالجة موضوع نوع الجنس في ممارسة صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لتقييم الأثر). وفيما يتعلق بالمسائل الأخرى فليس من الواضح التقدم الذي تم إحرازه وما زالت مجالات العمل صالحة للمنظمة ككل (سواء بالنسبة للتمويل المتناهي الصغر أو لبرمجة وحدة الحكم المحلي). على سبيل المثال:

- توضيح الترتيب المؤسسي لتعميم المنظور الجنساني.
- استعراض وتبسيط وإعادة إصدار السياسة المشتركة لتعميم المنظور الجنساني ويتعين أن تكون هذه المبادئ التوجيهية صالحة للمستخدمين وميسورة لجميع الموظفين والشركاء.
- استعراض مخصصات ميزانية المشاريع المعتمدة للأنشطة الجنسانية. وفيما يتعلق بالمشاريع التي خصصت فيها أموال للأنشطة الجنسانية أو حددت وظائف لأخصائي الشؤون الجنسانية يحتاج الصندوق لاتخاذ خطوات إضافية لضمان تنفيذ الأنشطة وشغل الوظائف حسب ما هو متصور في وثيقة تصميم المشروع.
- تمحيص المنظور الجنساني عند وضع المشاريع وهو ما يمكن عمله بأخذ رأي أخصائي الشؤون الجنسانية في منظومة الأمم المتحدة في أفرقة استعراض الأقران.
- بناء القدرات الجنسانية وتشمل تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة خبراء الشؤون الجنسانية على المستوى المحلي لمن تتوفر لهم الخبرة في مجال التمويل المتناهي الصغر أو الحكم المحلي.
- تقديم حوافز لتعميم المنظور الجنساني في الوصف الوظيفي.

ولكن من الحيوي أيضاً أن تضع المنظمة أولويات لهذه المجالات وأن تحدد معالم معقولة يمكن تحقيقها في ضوء شحة الموارد.

تصنيف صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية

التوصية ٧

٤٦ - بصرف النظر عن القرارات المتخذة بشأن الاتجاهات المستقبلية لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، يحتاج الصندوق لتحديد ولبيان واضحين لمهمته ولرموزه ونماذجه وشعاراته.

٤٧ - وتوضح البيانات المتاحة لدينا أن هناك اختلافا صغيرا نسبيا في ميدان عمل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويمكن أن يصبح ذلك أكثر غموضا استنادا إلى القرارات المتخذة بشأن مستقبل العلاقة بين المنظمتين. وبحول عدد من العناصر دون التصنيف (اسم الصندوق ذاته) وانعدام التمييز بين مهمات الصندوق ومهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغياب الرموز التمييزية. ويدرك الصندوق الحاجة لتصنيفه داخليا وخارجيا ووضع استراتيجية للاتصالات وهو ما يعد خطوة جيدة أولى. ويمكن المضي قدما في ذلك لو طلب التمييز بشكل أفضل بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق. ويمكن استخدام سنة الائتمانات المتناهية الصغر (٢٠٠٥) الذي يشارك الصندوق في تنسيقها مع إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية لإعلان تصنيف الصندوق.

إدارة المعارف والمعلومات

التوصية ٨

٤٨ - يمكن أن يواصل صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية استثماره في تبادل المعارف ولا سيما نظم المعارف التي تزيد من التآزر بين الوحدات التشغيلية وتحسين تبادل المعارف في الميدان.

٤٩ - وما برحت المنظمات الحديثة تجاهد باستمرار من أجل تحسين قدرتها على توليد واستخدام المعارف التي تكتسبها من خبراتها. ويحدث ذلك بالنسبة للصندوق من خلال برامج ووحدته المختصة بالتقييم. وفي الوقت الذي يجاهد فيه الصندوق باستمرار لتحسين سبل استخدام تبادل المعارف في كل مجال برنامجي فإن تقييمنا يوحى بأنه لا يزال يحتاج لتحسين قدرته على تبادل المعلومات عبر البرامج والوحدات التشغيلية. ويتأتى ذلك من خلال أفرقة العمل المشتركة بين البرامج أو الأفرقة التي تستطيع استخلاص وتبادل الدروس المتعلقة بالبرمجة واستعراض النهج المستخدمة في نشر المعرفة في الميدان. ويحدد تقييم أثر البرنامج في مجال التمويل المتناهي الصغر أيضا الحاجة إلى استيعاب مفاهيم "المنظمة المتعلمة" كمجال أوسع للتحسين في المنظمة. وقد شرع صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بالفعل في تنفيذ سلسلة من الإجراءات لتحسين إدارته للمعرفة (تشمل إصلاح شبكة الإنترنت في آذار/مارس ٢٠٠٤) كما أننا نؤيد متابعة التوصيات الواردة في تقرير إدارة المعرفة لعام ٢٠٠٢).

التوصية ٩

٥٠ - نظرا لنشر مختلف الفئات والنماذج للأطلس نوصي صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية بإنشاء فريق للرصد للإشراف على التنفيذ وفهم ما إذا كان نشر هذه النماذج قد عالج القضايا التشغيلية التي أثرت في تقييم الأثر المستقل وفي التحليلات الوظيفية الأخرى للصندوق.

٥١ - وتراود صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية توقعات عظيمة من تنفيذ الأطلس وهو نظام خصص لزيادة فعالية الصندوق في إدارة برامجه وإدارة أفراده وإدارة ماليته. ومن المأمول أن يقود النظام الجديد إلى إدخال التحسينات ولكنه قد لا يعالج جميع القضايا التي أثرت بشأن فعالية إدارة الموارد.

٥٢ - ومع تنفيذ نماذج الأطلس يتعين أن يقوم الصندوق برصد ما إذا كان كل نموذج قد عالج الاهتمامات المتعلقة بتخطيط نشر الموارد والإدارة القائمة على النتائج وإدارة الموارد البشرية وإدارة الدخل وإدارة النقود والمشتريات وإدارة الأصول الثابتة.

المرفق

عناصر تقييم الأثر المستقل لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لعام ٢٠٠٤

تقييم الأثر المستقل للصندوق مجموعة يونيفرساليا للإدارة (كندا) Universal Management Group (Canada)
موجز نتائج تقييم الأداء التنظيمي للصندوق وتقييم أثر برنامج التمويل المتناهي الصغر وبرنامج التنمية المحلية بغرض الوصول إلى استنتاجات بشأن فعالية الصندوق وكفاءته وأهمية وجوده واستدامته المالية
المجلد الأول: تقرير موجز لتقييم الأثر المستقل
المجلد الثاني: التذييلات
المجلد الثالث: تحليل الحافظة المالية
المجلد الرابع: دراسة استقصائية للموظفين

<p>تقييم أثر برنامج التنمية المحلية ECIAfrica Consulting Ltd. (South Africa)</p> <p>أجرى هذا العنصر تقييماً لأثر برنامج التنمية المحلية التي ينفذها الصندوق على الفقراء وعلى سياسة اللامركزية وتكرارها وعلى استدامة النتائج الحقة ومدى أهلية الصندوق استراتيجياً لتوسيع وزيادة النتائج المرجوة.</p> <p>التقرير الرئيسي لأثر برنامج التنمية المحلية</p> <p>تقييم أثر برنامج التنمية المحلية في كمبوديا</p> <p>تقييم أثر برنامج التنمية المحلية في أوغندا</p> <p>تقييم أثر برنامج التنمية المحلية في موزامبيق</p> <p>تقييم أثر برنامج التنمية المحلية في مالي</p>	<p>تقييم الأداء التنظيمي للصندوق Universal Management Group Ltd. (Canada)</p> <p>قدم هذا العنصر تحليلاً للأداء التشغيلي للصندوق على المستوى القطري من خلال زيارات إلى النيجر وبنين ومدغشقر إضافة إلى مشاركة واسعة من قبل أصحاب المصلحة في بلدان البرامج التابعة للصندوق ومع الشركاء الدوليين.</p> <p>لا يوجد تقرير مستقل لتقييم الأداء التنظيمي، وإنما أدرجت النتائج في التقرير الموجز لتقييم الأثر المستقل.</p>	<p>تقييم أداء برنامج التمويل المتناهي الصغر Enterprising Solutions Global Consulting Ltd. (U.S.A.)</p> <p>أجرى هذا العنصر تقييماً لأثر برنامج التمويل المتناهي الصغر الذي ينفذه الصندوق للعملاء وعلى استدامة مؤسسات التمويل المتناهي الصغر التي يدعمها وعلى السياسة المتعلقة بالقطاع الخاص وعلى إمكانية التكرار ودرس مدى أهلية الصندوق الاستراتيجية لتعظيم النتائج المرجوة.</p> <p>التقرير الرئيسي لتقييم أثر برنامج التمويل المتناهي الصغر</p> <p>تقييم أثر برنامج التمويل المتناهي الصغر في هايتي</p> <p>تقييم أثر برنامج التمويل المتناهي الصغر في كينيا</p> <p>تقييم أثر برنامج التمويل المتناهي الصغر في نيجيريا</p> <p>تقييم أثر برنامج التمويل المتناهي الصغر في ملاوي</p>
---	--	---