

Distr.
GENERAL

TD/B/WP/155
12 July 2002

ARABIC
Original: ENGLISH

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية



مجلس التجارة والتنمية
الفرقة العاملة المعنية بالخططة المتوسطة الأجل
والميزانية البرنامجية
الدورة التاسعة والثلاثون
جنيف، ١٦-٢٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢
البند ٤(أ) من جدول الأعمال المؤقت

تقييم بناء القدرات في أنشطة الأونكتاد للتعاون التقني

أعدده فريق تقييم مستقل قوامه:

السيد جان - إميل ديني

السيد حمي صحا

السيد دغلس غريفيثس

ملخص تنفيذي

هذا التقييم يتناول موضوعا معينا، فهو يتناول حصرا مكون بناء القدرات في برامج الأونكتاد للتعاون التقني. وهو لا يقيم برنامجا محددا. والمقصود ببناء القدرات في هذا التقرير هو "قدرة برنامج ما من برامج المساعدة التقنية على تمكين البلدان المستفيدة من القيام بأنفسها بأداء مهام مستهدفة والاستمرار في أدائها كنتيجة مباشرة لهذا البرنامج". ويتم تقييم أداء بناء القدرات وفقا لخمسة أبعاد، هي: الملاءمة؛ والفعالية؛ والكفاءة؛ والاستدامة؛ والأثر. والملاءمة في بناء القدرات في إطار الأونكتاد هو أمر مسلم به تماما، إلا أنه أيضا شديد التعرض للثغرات التي تعتري القدرات والتي ربما لا يكون قد تم النظر فيها على النحو المناسب عند تنفيذ البرامج. وتتفاوت فعالية البرامج تفاوتاً كبيراً من برنامج إلى آخر. والتركيز على الأنشطة بدلا من التركيز على النتائج ليس بديلا عن الفعالية. ولا تحظى الكفاءة بالاهتمام الذي تستحقه، ويشير التقرير إلى عدة تدابير، من بينها تحديد كلفة الأنشطة وزيادة استخدام الخبرة والمرافق الإقليمية، مما قد يسفر عن تحسين الأداء في هذا الصدد. ويمكن تحسين الاستدامة، وهي المكون الرئيسي في بناء القدرات، بزيادة الاهتمام بالمنظور الطويل الأجل وبناء المؤسسات. ولم يتم تقدير الأثر تقديرا وافيا في عمليات التقييم. أما فيما يتعلق بالفعالية، فيلزم القيام، في إطار الأونكتاد، بوضع منهجيات أفضل لتقدير الأثر، ويلزم تطبيق هذه المنهجيات بانتظام. ويجب أن يكون الأثر المستدام هو الهدف المهيمن المتوخى تحقيقه في جميع برامج الأونكتاد المتعلقة ببناء القدرات. وأفضل برامج الأونكتاد لبناء القدرات هي تلك التي تجمع بين الجانب الجوهري والجغرافيا معا وتحقيق الكفاءة في المقر واتباع نهج متكامل وتحقيق الملكية الوطنية وبناء المؤسسات والنظر بمنظور طويل الأجل ذي أهداف واضحة. ومن شأن زيادة التنسيق فيما بين المانحين وتحسين الإدارة داخل الأونكتاد، سواء فيما يتعلق بترويج برامجه لدى المانحين أو بالتنسيق بين برامجه، أن يسفر عن زيادة الفعالية والأثر. وعلى وجه الإجمال، يرى فريق التقييم أن سجل الأونكتاد في مجال بناء القدرات يعد سجلا إيجابيا.

المحتويات

<u>الفصل</u>	<u>الصفحة</u>
مقدمة	٤
ألف - نطاق التقييم	٤
باء - تحديد مفهوم بناء القدرات	٤
جيم - تقييم أداء برامج المساعدة التقنية من حيث بناء القدرات	٦
أولا - تقييم الأداء في بناء القدرات	٧
ألف - الملاءمة	٧
باء - الفعالية	٩
جيم - الكفاءة	١٢
دال - الاستدامة	١٤
هاء - الأثر	١٥
ثانيا - التوصيات	١٦
ألف - تعزيز عنصر الملاءمة في برامج بناء القدرات	١٦
باء - تعزيز الفاعلية في برامج بناء القدرات	١٧
جيم - تحسين الكفاءة في برامج بناء القدرات	١٩
دال - زيادة الاستدامة في برامج بناء القدرات	٢٠
هاء - تقييم آثار برامج بناء القدرات	٢٢
ثالثا - تعليقات ختامية	٢٢

المرفقات

المرفق

الأول - البرامج التي اختيرت لتحليل بناء القدرات	٢٥
الثاني - عملية التقييم	٢٦

مقدمة

١- إن بناء القدرات هو الهدف النهائي للمساعدة الإنمائية. فتهدف البرامج إلى نقل المهارات والمعارف اللازمة إلى البلدان النامية والاقتصادات الناشئة ليتسنى لها، في نهاية المطاف، مواصلة السعي إلى تحقيق تقدمها الاجتماعي والاقتصادي بدون مساعدة. ولهذا السبب، فإن بناء القدرات ما برح دوماً من الهواجس الضمنية لدى الأونكتاد، وكذلك في معظم برامج المساعدة الأخرى المتعددة الأطراف والثنائية. وقد حظي بناء القدرات باهتمام متزايد خلال الأعوام القليلة الماضية، كما تشهد على ذلك القرارات المختلفة التي تم اتخاذها في الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والأونكتاد العاشر. وقد أعلن برنامج عمل الأونكتاد العاشر أن التعاون التقني ينبغي أن يركز على بناء القدرات للمساعدة على إدماج البلدان النامية في الاقتصاد العالمي، وأنه ينبغي تعزيز برامج الأونكتاد القائمة حالياً في مجال بناء القدرات^(١).

ألف - نطاق التقييم

٢- هذا التقييم يتناول موضوعاً معيناً، فهو يتناول حصراً مكون بناء القدرات في برامج الأونكتاد للتعاون التقني. وهو لا يقيم برنامجاً محدداً. والهدف الإجمالي للتقييم هو تقدير أداء هذه البرامج من حيث ما يتعلق ببناء القدرات فقط، وربط هذا الأداء بعوامل تحليلية أساسية، وتقديم توصيات بهدف تحسين قدرة الأونكتاد على بناء القدرات مستقبلاً. ويمكن الإدعاء أن معظم برامج المساعدة التقنية في الأونكتاد هي برامج لبناء القدرات. غير أنه ثبت أن لبعضها محتوى لبناء القدرات أكبر من غيرها. فمن بين نحو ٥٠ برنامجاً مدرجاً في استعراض أنشطة التعاون التقني للأونكتاد^(٢)، يدعى صراحة أن حوالي ثلثها يتعلق بأداء البعض، على الأقل، من أنشطة بناء القدرات. وعليه، كان أول مهام فريق التقييم النظر إلى مضمون برامج المساعدة التقنية جميعها واختيار ما له منها مكون واضح وكبير من حيث بناء القدرات. ونتيجة لهذه العملية، استبقي ١٢ من البرامج من أجل مواصلة تحليلها، وهي مدرجة في المرفق الأول.

باء - تحديد مفهوم بناء القدرات

٣- تنطوي عملية الفرز هذه على توضيح مفهوم بناء القدرات توضيحاً تدريجياً وتفعيله لغرض التقييم. ونقطة الانطلاق في ذلك هي تقديم وصف لبناء القدرات المقترح في الاختصاصات، حيث يقصد ببناء القدرات الأنشطة التي تشمل "بناء المقدرات والمسلكتيات والعلاقات والقيم التنظيمية والتقنية التي تمكن الأفراد والجماعات والمنظمات من النهوض بأدائهم فحوضاً فعالاً تحقيقاً لأهدافهم الإنمائية على مر الزمن". ولما كان هذا التعريف من الشمول بحيث يجعل أنشطة التعاون التقني جميعها تقريباً تندرج في فئة بناء القدرات، كان لا بد من تضيق نطاق مفهوم بناء القدرات بغية جعله أكثر توافقاً مع هذا التقييم.

٤- ويدعى أحيانا أن بناء القدرات هو نهج جديد من نهج المساعدة التقنية يتميز تميزا جذريا عن النهج "التقليدي" للمساعدة التجارية^(٣). وفي الواقع أن مؤسسات المساعدة التقنية، ثنائية كانت أم متعددة الأطراف، قد درجت على الاضطلاع في وقت واحد بمزيج من الأنشطة المتعلقة ببناء القدرات والأنشطة غير المتعلقة بها. وكانت البرامج الثنائية أولى البرامج التي جذبت اتباع هذا النهج. ولعل السبب في ذلك هو زيادة محدودية الموارد وزيادة تدقيق العامة في أثر الإنفاق على المساعدة الأجنبية وزيادة الاستقلالية في اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال، كان مفهوم بناء القدرات يجري تطبيقه بالفعل لدى الوكالة الكندية للتنمية الدولية منذ فترة مبكرة تعود إلى السبعينات. ولاحظ عدد من المحييين على الأسئلة أن هذه العبارة كانت تستخدم بالفعل لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مطلع التسعينات.

٥- وعلى الرغم من أن مفهوم بناء القدرات قد بات يستخدم على نطاق واسع لدى الأونكتاد، فهو قابل لمجموعة واسعة من التفسيرات. فعلى سبيل المثال، ثمة تحليل لوثائق الأونكتاد المتعلقة بالمساعدة التقنية يترك القارئ حائرا نوعا ما أمام استخدام مصطلحات بناء القدرات. فبعض البرامج تدعي أنها لبناء القدرات لكنها ليست كذلك إلا بدرجة هامشية، حيث إنها تعنى حصرا بنقل المعلومات. وعلى نقيض ذلك، ثمة برامج أخرى من الواضح أنها لبناء القدرات، حيث إنها تعنى إلى حد كبير بتنمية الموارد البشرية، إلا أنها لا تعتبر كذلك بعد.

٦- وثمة مقابلات، أجريت في الميدان وفي الأونكتاد كذلك، بينت أيضا أن نسبة كبيرة من المحييين على الأسئلة صادفوا قدرا من الصعوبات في شرح ما يقصدون ببناء القدرات. وربما كان ثمة أثر متوال يفعل فعله، حيث تم فرض بناء القدرات فرضا على البرامج الحالية. وبناء القدرات موضوع وثيق الصلة بالوضع في الوقت الحاضر، وبات من المحتمل أكثر فأكثر عرض البرامج بوصفها برامج لبناء القدرات، حتى وإن لم تكن لا فلسفتها ولا حافظة أنشطتها قد تطورت عبر سنوات كثيرة.

٧- ونظرا لأن هذا المفهوم له معان ضمنية شتى، فقد شرع فريق التقييم في عزل أبعاده الأساسية، أولا على أساس ما عرض عليه من وثائق (تقارير تقييم ووثائق مشاريع وغير ذلك من المصادر الثانوية) ثم على أساس مقابلات أجراها في جنيف وفي الميدان. وظهر تدريجيا أن الأبعاد الأساسية لبناء القدرات تركز على مسألتين محورتين، هما: الكفاءات الوطنية والاستدامة. ونتيجة لهذه الاستقصاءات، يفهم بناء القدرات في هذا التقرير على أنه:

"مقدرة برنامج ما من برامج المساعدة التقنية على تمكين البلدان المستفيدة من أن تقوم بأنفسها بأداء وظائف مستهدفة وأن تواصل أداءها بمفردها كنتيجة مباشرة لذلك البرنامج".

٨- كما ظهرت ثلاثة أبعاد أخرى غير ضرورية متصلة ببناء القدرات، وهي: القدرة الفردية مقابل القدرة المؤسسية؛ والتوجه الطويل الأجل مقابل التوجه القصير الأجل؛ وطبيعة أنشطة المساعدة التقنية التي يجري الاضطلاع بها. وقد تكون أنشطة بناء القدرات موجهة بصفة أساسية إما إلى الأفراد أو إلى المؤسسات (وأحيانا

إليهما معا في آن واحد). ويميل المحييون على الأسئلة إلى الاعتقاد أن لبناء القدرات المؤسسية إمكانيات لبناء القدرات أكبر مما لبناء القدرات الفردية. كما يرون أن بناء القدرات هو أوثق صلة بالمشاريع الطويلة الأجل منه بالمشاريع القصيرة الأجل. وتندرج أنشطة بناء القدرات في عدة مجموعات فرعية عريضة ذات درجات متزايدة من إمكانيات بناء القدرات، وهي:

(أ) أنشطة مكرسة في المقام الأول لتزويد الأفراد أو المؤسسات في البلدان النامية بالمعلومات (مثلا، برنامج نظام التحاليل والمعلومات التجارية (تريتر))؛

(ب) أنشطة متصلة بإسداء المشورة (كما هو الحال في بعض مكونات النظام الآلي للبيانات الجمركية (آسيكودا))؛

(ج) أنشطة تدريبية (منها تدريب المدربين، كما هو الحال في برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية (ترينفورتريد) وبرنامج الدبلوماسية التجارية)؛

(د) أنشطة التواصل الرامية إلى إقامة علاقات أوثق بين مختلف الفئات والجماعات (كالأوساط العلمية ودوائر الأعمال التجارية والقطاع العام، كما هو الحال في البرنامج المتكامل لتقديم المساعدة التقنية (جيتاب)، أو دوليا، كما هو الحال في برنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك)).

٩- غير أن المنظورين المؤسسي والطويل الأجل لا يعتبران شرطين ضروريين لبناء القدرات. فعلى سبيل المثال، ثمة جزء من برنامج الدبلوماسية التجارية طويل الأجل وموجه إلى الأفراد كذلك. وهو يهدف إلى جملة أمور، منها "تمكين المفاوضين التجاريين ودوائر الأعمال التجارية من المشاركة في المفاوضات التجارية مشاركة أفضل وزيادة قدرتهم التفاوضية". كما يهدف إلى زيادة "القدرة الاقتراحية"^(٤) الوطنية. وإضافة إلى ذلك، فإن كون البرنامج المذكور ذات توجهين، استشاري وتدريب، لا يحيد من إمكانياته من حيث بناء القدرات، بل ينم فقط عن أنه يستهدف عددا محددا من الأفراد.

جيم - تقييم أداء برامج المساعدة التقنية من حيث بناء القدرات

١٠- استنادا إلى النهج الإطار المنطقي، يمكن تقدير أداء بناء القدرات من حيث خمسة أبعاد، هي: مدى ملاءمته؛ وفعاليته؛ وكفاءته؛ واستدامته؛ وأثره.

١١- ويقصد بمدى ملاءمة نشاط ما من أنشطة بناء القدرات ما إذا كان ذلك النشاط مناسبا ليس فقط من حيث أولويته الوطنية بل أيضا فيما يتعلق بالثغرات في تلك القدرات. ويقصد في هذا التقرير بالثغرات في القدرات ما يتم تحديده من أوجه قصور في مرحلة تقدير الاحتياجات لمشروع ما، وهي أوجه القصور التي قد تحد من مدى ملاءمة

ذلك النشاط إن لم يتم تداركها لدى تنفيذه. ومعظم برامج المساعدة التقنية، إن لم يكن جميعها، يتوقع أن تعود بالفائدة على البلدان المستفيدة، وهي تعتبر بالتالي ملائمة. غير أن ملاءمتها تكون موضع شك إذا ما حدث، مثلا، ألا تدعمها السلطات الوطنية كل الدعم أو لا تكون قادرة على تقديم الدعم المطلوب لها، سواء كان ماديا أم إداريا.

١٢- ويقصد بفعالية برنامج ما أن الأهداف المحددة قبل وضع ذلك البرنامج موضع التنفيذ قد تحققت فعلا. وفي هذا الشأن، يقتضي الأمر تحديد أهداف بناء القدرات تحديدا واضحا بغية تقييم فعالية برنامج ما تقييما صحيحا. وعلى نحو ما ذكر في موضع سابق، فإن احتمال أن البرامج قد نفذت على النحو المقرر وأنه قد حضرها العدد المتوقع من المشاركين ليس ضمانا أن هذه البرامج قد جعلت فعلا المؤسسات المعنية أو المشاركين المعنيين قادرين على النهوض بالمهمة التي كان يفترض من تلك البرامج أن تعدهم للنهوض بها.

١٣- ويقصد بكفاءة برنامج ما نسبة مدخلاته إلى مخرجاته، وبصفة أعم، كلفة ذلك البرنامج بالنسبة إلى ما يحزره من نتائج. وكلما أمكن ذلك، يحدد مدى كفاءة البرنامج بوضع أسس للمقارنة مع برامج مماثلة. كما يمكن تقدير كفاءة برنامج ما بتحليل هيكل كلفته. فمثلا، قد يكون ارتفاع نسبة تكاليف السفر إلى مجموع التكاليف مؤشرا على قلة العائد الاستثماري لبناء القدرات. ومن بين السبل الأخرى لتقدير كفاءة برنامج ما تحليل نسبة تكاليفه الثابتة إلى مجموع كلفته أو الكلفة التامة للخدمات التي يقدمها للعملاء. وكثير من تقارير التقييم لا يتناول موضوع الكفاءة بقدر واف من البحث، حيث لا توجد معلومات كافية عنه في كثير من الأحيان.

١٤- ويقصد بالاستدامة برنامج ما قدرته على البقاء عندما يوقف الدعم المقدم له. ويمكن تحديد مقومات استدامة البرنامج بمزيد من الدقة تبعا لطبيعته، مثلا من حيث الاستدامة المالية، أو التواصلية، أو الإدارية والتنظيمية، أو الفنية، أو التشغيلية، كما هو الحال في برنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك)^(٥). ويمكن تقدير الاستدامة بشكل أفضل بعد انتهاء المساعدة ببضع سنوات.

١٥- أما أثر برنامج ما فيقصد به تأثير ذلك البرنامج على التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية أو في مضمار محدد كتوسيع نطاق التجارة (كما في برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية (ترينفورتريد)) أو وفورات إدارة الديون (كما في نظام إدارة الديون والتحليل المالي (دمفاس)).

أولا - تقييم الأداء في بناء القدرات

ألف - الملاءمة

١٦- إن ملاءمة نشاط ما من أنشطة بناء القدرات لا يقصد بها فقط مدى مناسبة ذلك النشاط من حيث أولويته الوطنية، بل أيضا الثغرات في القدرات حسب التعريف الوارد في الفقرة ١١، تلك الثغرات التي تحد من

مدى ملائمة ذلك النشاط. ومن المسلم به في جميع تقارير التقييم أن برامج الأونكتاد في مجال المساعدة التقنية هي برامج ملائمة للجهات المستفيدة منها. وإذا لم يسلم بذلك صراحة، فهو مفهوم ضمنا على الأقل. فعلى سبيل المثال، يعتبر برنامج تطوير المشاريع (إميرتيك) برنامجا ملائما إلى حد كبير في تقرير التقييم، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالنظام الآلي للبيانات الجمركية (آسيكودا) وبرنامج التدريب البحري (ترينمار). غير أنه في بعض الأحيان، لا تكون الملائمة مسألة مطروحة. فهي مفترضة لكنها ليست ظاهرة بوضوح. وإن ما أجري من مقابلات في الميدان قد أكد الرأي أن كل ما تم استقصاؤه من برامج يعتبر ملائما لاقتصادات البلدان المستفيدة.

١٧- ولمسألة الثغرات في القدرات أثر مباشر في مدى الملاءمة. فإن مباشرة مشروع ما تكون مشروطة عادة بالحصيلة الإيجابية لعملية تقدير الاحتياجات وتحليل الجدوى اللتين يتولاهما ما لا يقل عن بعثة واحدة توفد إلى البلد المستهدف قبل وضع البرنامج موضع التنفيذ. ومن ثم، فلا يتوقع ظهور ثغرات في القدرات لدى تنفيذ البرامج القطرية إلا بدرجة قليلة. ونظرا لأن هذه الثغرات قد تفقد البرامج فعاليتها، فمن الأهمية بمكان تحديد هذه الثغرات في مرحلة مبكرة كيما يتسنى تداركها على نحو واف قبل الشروع في البرامج. وإذا كانت الثغرات كبيرة، فلا ينبغي مباشرة البرامج؛ أو ينبغي، على الأقل، إرجاء ذلك إلى أن تتم تسوية تلك الثغرات. ومن شأن عدم تسوية الثغرات في القدرات أن يسفر عن عدم بلوغ الأهداف وإضعاف الفعالية وعدم إحداث الأثر الأمثل، بل وإحداث أثر سلبي أحيانا.

١٨- غير أنه يلاحظ وجود ثغرات كبيرة في القدرات في ما يقرب من ٤٠ في المائة من كل ما استعرض من تقارير التقييم. فمثلا، في برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية (ترينفورتريد)، لم يتم تقدير الاحتياجات تقديرا صحيحا في ثلاث عمليات تقييم متتالية، مما أسفر في بعض الحالات عن اختيار شركاء غير مناسبين، وبالتالي، غير فعالين. ويلاحظ في تقرير تقييم النقاط التجارية أن عددا من الدول لم يكن قادرا على تقديم دعم مالي كاف للنقاط التجارية، وأنه، نتيجة لذلك، لم يوضع عدد من تلك النقاط موضع التشغيل قط.

١٩- وأكدت المقابلات الميدانية، بما فيها الاجتماعات التي عقدت مع موظفي الأونكتاد، أن الثغرات في القدرات كانت هي القاعدة، لا الاستثناء. وتسنى في معظم الحالات اكتشاف أنها تعزى إلى عدم تمكن السلطات الوطنية من توفير ما كانت هي أنفسها قد تعهدت بتوفيره من موارد، مالية كانت أم إدارية. وتم تحديد ثغرة أخرى في القدرات تتعلق بتعذر إقامة عمليات تنسيق على النحو الصحيح عندما يكون لعدة إدارات مصلحة في برنامج ما. ففي حالة معينة، اكتشف أن ثمة ثغرة في القدرات تعزى إلى الأونكتاد، حيث تبين أن إحدى وحداته لم تكن راغبة في تقديم الدعم الفني الذي طلبته وحدة أخرى. وثمة عدد من حالات التقصير في البرامج القطرية قد عزى أثناء المقابلات إلى عدم كفاية الدعم المقدم من سلطات وطنية.

٢٠- ومما يبعث على الارتياح ملاحظة أن ملائمة ما استقصي أثناء عملية التقييم هذه من برامج الأونكتاد للمساعدة التقنية لم يتم التشكيك فيها البتة، سواء بوجه عام أو من وجهة نظر بناء القدرات المحددة، وسواء في

التقييم أم في الميدان. فالنظام الآلي للبيانات الجمركية (آسيكودا) ونظام إدارة الديون والتحليل المالي (دمفاس) وبرنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية (ترينفورتريد) وبرنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك) وبرنامج الدبلوماسية التجارية، على سبيل المثال لا الحصر، هي برامج معترف بأنها إبداعية وتسهم في التنمية الاقتصادية للبلدان التي أخذت بها.

٢١- ولما كانت الملاءمة مشروطة بعدم وجود ثغرات في القدرات، فقد استقصى فريق التقييم سبب الاضطلاع بالبرامج حتى عندما لا تتم معالجة هذه الثغرات قبل الشروع في البرامج. ويبدو أن مديري البرامج يكونون عادة على دراية تامة بوجود ثغرات في القدرات، وأنهم يتوقعون فعلا ظهور مصاعب في المراحل التنفيذية للبرامج. وإذا ما نفذت البرامج بصرف النظر عن المصاعب الوشيكة، يعزى ذلك عادة إلى مجموعة الشروط الثلاثة التالية:

(أ) **ضغط الجهات المانحة** - كثيرا ما تستهدف الجهات المانحة قطاعات وبلدان محددة، ربما ترغب في الماضي قدما في مشروع ما حتى وإن كانت استنتاجات تحليلي الاحتياجات والجدوى غير ايجابية. هذا الشرط معروف جيدا. والمبادئ التوجيهية للجنة المساعدة الانمائية التي نشرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي^(٦) واضحة تماما في هذا الشأن.

(ب) **ضغط البلدان المستفيدة** - ربما لا ترغب البلدان المستفيدة في أن تنحى جانبا، وقد تعقد التزامات مفرطة كيما تفوز ببرنامج ما.

(ج) **الحاجة إلى التمويل** - إن برامج الأونكتاد كثيرا ما ينقصها التمويل، وبعضها قد لا يكون قادرا على رفض مشروع قد يتيح لها البقاء.

٢٢- وبمجموع هذه الشروط قد تسفر عن عملية مختلة قد تقوم فيها الأطراف الثلاثة المعنية جميعها، وهي الجهات المانحة والجهات المستفيدة ومديرو برامج الأونكتاد، بتنحية ما يخلص إليه تحليلا الاحتياجات والتقديرات جانبا لقاء منافع قصيرة الأجل.

باء- الفعالية

٢٣- تعني فعالية برنامج ما أن الأهداف المحددة قبل تنفيذه قد تحققت بالفعل. ومن ثم، يقتضي الأمر وضع تعريف دقيق لأهداف بناء القدرات بغية تقدير مدى فعالية برنامج ما تقديرا صحيحا. وإن مدى تحقيق برامج الأونكتاد للمساعدة التقنية أهدافها يمكن تقييمه بأنه جيد بدرجة لا بأس بها. ووفقا لتقارير تقييم برامج الأونكتاد، فإن ٦٠ في المائة من هذه البرامج قد نال درجات جيدة أو جيدة جدا. والتقديرات التي تطوع باجرائها بعض الخبراء كانت على النسق ذاته، مع أنه لا توجد بيانات محددة بشأن برامج المساعدة التقنية المتصلة بالتجارة

عموماً. فقد أفاد هؤلاء الخبراء أن ٦٠ في المائة تقريباً من مجموع برامج المساعدة التقنية، سواء كانت لبناء القدرات أم لم تكن، قد حققت أهدافها. ولما كانت برامج بناء القدرات تتطلب عادة عناية أكبر مما يتطلبها غيرها من برامج المساعدة التقنية، فمن المحتمل أن يكون معدل فعاليتها أدنى إلى حد ما^(٧). ولا تقدم الرحلات الميدانية أية أدلة من شأنها تعديل ما خلص إليه من نتائج استناداً إلى تقارير التقييم. والبرامج القطرية قلما تمنى بالفشل، أو أن فشلها قلما يعترف به. وفي معظم الحالات، تكون فعاليتها محدودة، وكان يمكن أن تكون أفضل لو كانت قد اتخذت بعض الاحتياطات. والمحركات الرئيسية للنجاح أو الفشل التي تم تحديدها في الميدان هي التالية:

(أ) **الثغرات في القدرات** - إن فعالية بناء القدرات تتوقف على معالجة ما نوقش في الفرع السابق من ثغرات في القدرات معالجة وافية؛

(ب) **الدعم المقدم من الأونكتاد** - ترتبط الفعالية أيضاً بما قد تستدره البرامج في المقر من دعم ومهارات. فالنظام الآلي للبيانات الجمركية (آسيكودا)، قد عانى من سوء السياسات والإجراءات الإدارية والتنظيمية في جنيف. وفي برامج النقاط التجارية، اعتبر الدعم الذي تقدمه أمانة الأونكتاد غير كافٍ. كما لوحظ أن الدعم المقدم داخلياً لبرنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك) ليس كافياً.

(ج) **اتباع نهج متكامل** - إن القدرة على إيجاد حل متكامل ومرن لمسألة تلبية احتياجات بلد ما هي عامل يسهم بدرجة كبيرة في فعالية أي برنامج. ف نجاح برنامج نظام إدارة الديون والتحليل المالي (دمفاس)، مثلاً، يمكن ربطها بعرض هذا البرنامج مجموعة متكاملة من الحلول، عندما تدعو الحاجة إلى ذلك. فهو لا يقدم البرمجيات الحاسوبية والتدريب على استخدامها فحسب، بل يقدم أيضاً التوجيه فيما يتعلق بإنشاء هياكل تنظيمية مناسبة، فضلاً عن تقديم ما يلزم من موظفين وتوجيه تنظيمي. وقد لا يوفر للجهات المستفيدة، حسب الحاجة، سوى نظام لحاسبة الديون أو مساهمات فيما يتعلق ببناء قدرات أكثر تطوراً. وقد يشمل ذلك مشورة وخبرة فنية فيما يتعلق بوضع سياسة لإدارة الديون واستراتيجية تنظيمية. وعلى وجه العموم، فإن إسداء المشورة بشأن وضع السياسات والاستراتيجيات، وهو نهج جديد اعتمدته برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في برامج المساعدة التقنية، يجذب إشراك السلطات المعنية بوضع السياسات في عملية تنفيذ البرامج.

(د) **الملكية الوطنية** - بينت المقابلات التي أجريت في الميدان أن مشاركة شركاء محليين في صياغة البرامج وتنفيذها هي عامل رئيسي من عوامل النجاح. فكلما زادت مشاركة الفعاليات الوطنية (الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني) في برنامج ما، كلما زاد احتمال نجاحه.

(هـ) **بناء المؤسسات -** أبدى المجيبون على الأسئلة في الميدان اهتماما ببناء المؤسسات أكبر مما أبدوه ببناء القدرات الفردية، بل واهتماما أكبر من ذلك بمجموعة من بناء المؤسسات والتنمية الفردية وإدارة العمليات. ويشاطر هذا الرأي موظفو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذين أجريت مقابلات معهم.

(و) **المنظور الطويل الأجل -** لا يمكن إحراز نجاح من خلال مشاريع قصيرة الأجل، خاصة عندما يكون ثمة ثغرات في القدرات يتعين تقويمها واعتبارات تتعلق بالملكية الوطنية وبناء المؤسسات الوطنية يتعين مراعاتها. أما العمليات "الأحادية" فلا تغفل الكثير، ويعتبر أداؤها سيئا من حيث بناء القدرات.

(ز) **كفاية الموارد -** إن النجاح في بناء القدرات يتأثر نتيجة عدم توفر قدر واف من الموارد، الإدارية والمالية على السواء. وبناء القدرات، بمقارنته بغيره من أنواع المساعدة التقنية، يعتمد على كثافة الموارد. فتوزيع موارد محدودة على عدد أكبر مما ينبغي من المشاريع يسفر عن أداء دون الأمثل.

(ح) **التنسيق بين المانحين -** عاجلت المقابلات الميدانية هذه المسألة. ولوحظ أن قلة التنسيق بين المانحين تؤدي إلى اللبس، مما يسفر عن أداء دون الأمثل.

٢٤- والشرط الذي يتطلب من الأونكتاد أكبر قدر من الاهتمام الفوري من بين الشروط المدرجة أعلاه جميعها هو مسألة إدارة الثغرات في القدرات. فهو أكثر ما حدده المانحون والمستفيدون ومديرو البرامج من مصادر عدم الفعالية. ومن شأن التصدي لهذه المشكلة أن يستفيد من زيادة التقارب في الآراء بين هذه الأطراف الثلاثة.

٢٥- وعلى نحو ما أبرز في موضع سابق، فإن بناء القدرات يقتضي اتخاذ إجراءات متزامنة على صعيد الأفراد والمؤسسات والعمليات الإدارية. ويبدو أن بعض برامج الأونكتاد موجهة أكثر مما ينبغي إلى الأفراد وليست موجهة بقدر كاف إلى المؤسسات. وبين المجيبون الذين استشيروا في الميدان أن هذه المسألة تقلقهم بوجه خاص. فهم يرون أن المؤسسات هي التي تضمن المستقبل وأنه إن لم توجد المؤسسات المناسبة لصقل مواهب الأفراد، قد لا تستغل هذه المواهب استغلالا وافيا لمنفعة بلدهم.

٢٦- إن اعتماد منظور طويل الأجل في بناء القدرات ما زال غير كاف في الأونكتاد. ومن المنصف أن يضاف أنه، إذا كان بناء القدرات يستغرق وقتا، فهو يتطلب تركيزا أيضا. وثمة بعض البرامج ما زالت تسعى أكثر مما ينبغي إلى إظهار نتائج من حيث عدد ما تظطلع به من أنشطة وعدد الأشخاص المستفيدين منها بدلا من إعداد الأفراد والمؤسسة التي ينتمون إليها لمواصلة الأداء بعد انتهاء البرامج. وانعدام التركيز على الفعالية يتجلى أيضا عندما توزع البرامج ذات الموارد المحدودة على عدد أكبر مما ينبغي من البلدان.

جيم - الكفاءة

٢٧- يقصد بكفاءة برنامج ما نسبة مدخلاته إلى مخرجاته، وبوجه أعم، كلفة البرنامج بالنسبة إلى ما يجزره من نتائج. ويدعى في معظم تقارير التقييم أنه لا تتاح بيانات مناسبة لتقدير مدى الكفاءة تقديرا مجديا. غير أن الانطباع العام الذي يخرج به المرء من هذه التقارير هو أن الكفاءة ليست هاجسا رئيسيا، وأنها - إذا ما قدر مداها - تكون عادة متدنية نوعا ما. ومن الأسباب الهامة لهذا الفشل أن أهداف الكفاءة قلما كانت تحدد في مرحلة وضع البرامج. ففي تقارير التقييم، يتم التشديد على تنفيذ الأنشطة أكثر من التشديد على كلفتها. ولا يتم التطرق إلى التكاليف سوى عرضيا وكمجرد نقل انطباعات عنها. ففي أحد البرامج مثلا، رئي أن الإسهام في بناء القدرات لا يتناسب مع تكاليفه، إلا أنه لم تقدم أدلة تأييدا لهذا الرأي. وفي برنامج آخر، تبين أن كلفة تدريب المدربين تعادل كلفة برنامج مناظر يقدم في مؤسسة تعليمية خاصة. أما كلفة إنتاج برنامج من برامج تطوير المشاريع (إمبريتيك) فادعي أنها منخفضة نوعا ما، ويبدو أن برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية (ترينفورتريد) لم يكن باهظ الكلفة على المستفيدين منه.

٢٨- وأكدت المقابلات الميدانية أن الكفاءة هي بعد من أبعاد الأداء يصعب تقديره ويعتبر كذلك ثانوي الأهمية. والهاجس الأكبر هو إنجاز الأنشطة بصرف النظر عن كلفتها. وتشير تقارير التقييم والأدلة التي تم جمعها في الميدان إلى عدة شروط تسهم في تدني كفاءة البرامج، وهي:

(أ) **ضعف إدارة البرامج في الأونكتاد وقصورها أحيانا** - وفقا للعديد من تقارير التقييم، فإن بعض البرامج لا تدار إدارة وافية، مما يسفر عن لبس وعدم كفاءة؛

(ج) **عدم القدرة على تحديد كلفة الخدمات التي يقدمها الأونكتاد** - أشارت عدة تقارير تقييم إلى ضرورة وضع نظم محاسبة أفضل بغية زيادة القدرة على الحد من التكاليف؛

(ج) **تكاليف المعاملات الداخلية في الأونكتاد و/أو مع غيره من مؤسسات الإسهام** - كلما كان برنامج ما شاملا كلما كانت تكاليف المعاملات الداخلية أكبر. والبرنامج المتكامل لتقديم المساعدة التقنية (جيتاب) هو أفضل مثال على برنامج تكون فيه عملية تنسيق جميع الأنشطة المختلفة بين الوكالات المشاركة الثلاث، والتي تشمل عدة بلدان مستفيدة، عملية معقدة تحدث فيها حالات تأخير وتسفر عن زيادة في التكاليف؛

(د) **الاعتماد على موظفي الأونكتاد في القيام بتدريب مباشر** - هذه مسألة ليست فعالة التكلفة في معظم الحالات. فالخبراء الخارجيون هم عادة أقل تكلفة من موظفي المقر؛

(هـ) **استغلال الخبراء من الاقتصادات النامية والاقتصادات الناشئة استغلالاً أقل مما ينبغي** - ثمة رصيد لا بأس به من الخبراء من هذه البلدان ما برح متاحاً منذ عدد من السنوات. وكثيراً ما ينظر إليهم في البلدان المستفيدة على أنهم أكثر إدراكاً لمشاكل التنمية من الخبراء الاستشاريين من البلدان الصناعية. وقد تكون الرسوم التي يتقاضونها أدنى بعشرين مرة مما يتقاضاه بعض الخبراء من البلدان الصناعية. وثمة برامج مثل فرانكود وبرنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية (ترينفورتريد) أثبتت أن التواصل داخل كل إقليم وفيما بين الأقاليم قد يتيح الاستفادة من الرصيد من الخبراء داخل الشبكات، وهو رصيد فعال وأقل تكلفة كذلك؛

(و) **ارتفاع التكاليف اللوجستية** - ثمة بعض الأنشطة، التي تكون عادة قصيرة الأجل، تتطلب من المتحدثين والمدرّبين والمشاركين أن يتنقلوا مكوكياً ذهاباً وإياباً. ولوحظ في حالات عديدة أن زهاء ٨٠ في المائة من مجموع الكلفة كان ينفق على السفر والبدل اليومي. وثمة بعض الأنشطة التي تم الاضطلاع بها بكلفة مرتفعة في مواقع سويسرية فاخرة كان ينبغي إقامتها في مواقع أقل كلفة وأكثر تحسّيداً للهواجس الإنمائية. وينبغي التشجيع على الانتقال إلى محاور إقليمية، مع زيادة الاعتماد على أساليب التدريب التعليمي من بعد وتقنيات عقد المؤتمرات من بعد. وينبغي، كقاعدة عامة، زيادة استكشاف الخيارات التي تسفر عن أكبر قدر من النتائج بالنسبة إلى مجموع التكاليف اللوجستية؛

(ز) **استرداد التكاليف** - إن استرداد التكاليف محرك قوي من محركات كفاءة التكاليف. ومن المسلم به أنه قد لا يمكن تطبيقه تطبيقاً تاماً لأن كثيراً من المستفيدين غير قادرين على الإسهام في كلفة البرامج التي يستفيدون منها. غير أن فريق التقييم يرى أن محاولات استرداد الكلفة ما زالت محاولات حرجولة، وأنه ينبغي توسيع نطاقها وتطبيقها تدريجياً وفقاً للمستوى الإنمائي للجهات المستفيدة؛

(ح) **تقصير المانحين** - إن عدم وفاء المانحين بالتزاماتهم المالية يدخل عنصر عدم يقين إلى البرامج، ويؤدي إلى زيادة الإنفاق على التنسيق، ويحدث حالات انقطاع في تنفيذ البرامج. ومن المعروف أن البرنامج المتكامل لتقديم المساعدة التقنية (جيتاب) قد عانى من تقصير المانحين.

٢٩- والكفاءة مؤشر من مؤشرات أداء بناء القدرات لا يزال موثقاً توثيقاً سيئاً، ولا يحظى بالاهتمام المتوقع في سياق محدودية التمويل. ويجري إحراز تقدم فيما يتعلق بممارسات المحاسبة وشفافيتها، إلا أنه ما زال ثمة مجال لوضع معايير واضحة لكفاءة المحاسبة وتحديد نقاط مرجعية لها. وبصرف النظر عما ينطوي عليه تقدير الكفاءة في بناء القدرات من مصاعب، فيبدو، استناداً إلى الأدلة التي تم جمعها من عمليات تقييم برامج سابقة ومن المقابلات التي جرت في جنيف وفي الميدان، أن الكفاءة في بناء القدرات متدنية في الغالب. وتكون الحال هكذا بوجه خاص عندما يتعلق الأمر بالبرامج القصيرة الأجل، وعندما تتطلب البرامج مستوى رفيعاً من التنسيق، وعندما يقدم موظفو الأونكتاد خدماتهم في الميدان في الوقت الذي يمكن فيه لخبراء استشاريين أن يؤديوا ذلك العمل بقدر أكبر من الكفاءة.

دال - الاستدامة

٣٠- يقصد باستدامة برنامج ما قدرة ذلك البرنامج على البقاء عند إيقاف الدعم المقدم له. ومن المدهش أن العديد من تقارير التقييم لا يتناول مسألة الاستدامة. وثمة تقارير عن خمسة برامج يدعى فيها محدودية الاستدامة، وهي: برنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك)، وبرنامج فرانكود، وبرنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية (ترينفورتريد)، وبرنامج النقاط التجارية (فيما يتعلق بالاستدامة المالية)، وبرنامج التدريب البحري (ترينمار). أما التقريران المتعلقان بنظام إدارة الديون والتحليل المالي (دمفاس) والنظام الآلي للبيانات الجمركية (آسيكودا)، فيقران بهذه المسألة. وتؤكد المقابلات الميدانية ما خلصت إليه التقارير من نتائج إجمالية. وبالرغم من أن الاستدامة تعتبر مؤشرا رئيسيا من مؤشرات النجاح في بناء القدرات، فهي لا تتحقق بالقدر الذي يأمله المحييون أو بالعمق الذي يتمنونه. ونظرا إلى أنهم كثيرا ما يساوون بين بناء القدرات والاستدامة، فهم يرون ضرورة تحسين استدامة برامج الأونكتاد مستقبلا. والعوامل الرئيسية التي يرد ذكرها لقلّة الاستدامة هي التالية:

(أ) **الثغرات في القدرات** - إن عدم تحديد ثغرات القدرات في مرحلة مبكرة من دورة حياة برنامج ما هو سبب رئيسي من أسباب عدم استدامته. فتخصيص البلدان المستفيدة موارد محدودة مثلا يفضي إلى التخلي عن البرنامج حال إيقاف الدعم المقدم له؛

(ب) **التوجه القصير الأجل** - على نحو ما لوحظ في موضع سابق، فإن بناء القدرات يستغرق وقتا، خاصة عندما يقتضي الأمر تعزيز المؤسسات القائمة. وكثير من برامج الأونكتاد تركز بدرجة أكبر على التوعية. وهذا لا يمكن اعتباره بناء قدرات. وعلاوة على ذلك، فإن البرامج التدريبية القصيرة الأجل غير كافية لتمكين الأفراد من مواصلة الأنشطة بمفردهم.

(ج) **بناء الأفراد بدلا من بناء المؤسسات** - لا بد من السعي الحثيث إلى بناء الأفراد والمؤسسات على السواء من أجل تحقيق أفضل النتائج. وإن تدريب الأفراد حسب احتياجات كل منهم وكفاءته كثيرا ما يفقد المنافع المتوخاة منه إن لم تكن تلك المنافع تستهدف مؤسسة ما. ومواصلة المتابعة اللاحقة للتدريب عنصر حاسم من عناصر النجاح والاستدامة. وينبغي أن يكون ثمة بعض الوسائل لرصد إسهام الفرد في نمو المؤسسات الوطنية وفي بناء الخبرة الفنية على الصعيد الوطني.

(د) **إدارة البرامج وتخصيص الموارد في المقر** - إن عدم كفاية الموارد، المالية منها والإدارية كذلك، في المقر يفضي إلى تدني الأداء في الميدان. وإن عدم تقديم دعم واف لبرنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية (ترينفورتريد) قد أسفر في الماضي عن الحد من الاستدامة في بعض البلدان. وعدم المتابعة من المقر في حالة برنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك) وبرنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة

الخارجية (تريفورتريد) وانعدام التخطيط في حالة برنامج النقاط التجارية، هي عوامل قد أفضت كذلك إلى الحد من الاستدامة. ويلاحظ عموماً أن البرامج التي تركز على مجالات ضيقة تحقق نتائج أفضل من حيث الاستدامة مما تحققة البرامج الأعرض نطاقاً.

(هـ) **الاستدامة المالية** - هذا المجال، على الرغم مما يثيره من هواجس، لا ينبغي أن يحجب معياراً أهم، ألا وهو معيار الاستدامة من الناحية الفنية. فقد لوحظ مثلاً أن الحد أكثر مما ينبغي من الاستثمار في التدريب، لا سيما تدريب المدربين، في برنامج ما قد يسفر عن اضمحلال ذلك البرنامج أو اندثاره أو كليهما معاً. وأبدت هواجس في هذا الشأن في تقرير تقييم برنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك).

٣١- ويبدو أن الأهداف التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها بعض برامج الأونكتاد هي أهداف طموحة في أكثر الأحيان، وأن الموارد المخصصة لذلك غير كافية نظراً لاتساع نطاق الأنشطة التي توزع عليها، وأن الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ البرامج غير كافية لتحقيق نتائج مستدامة. والمبالغ التي يتم رصدها للبلدان المستفيدة من تلك البرامج ليست كافية في كثير من الأحيان. ويؤكد مديرو البرامج عادة أن قلة التمويل هو السبب الرئيسي لتفاوت درجات الاستدامة. وينبغي إيلاء اعتبار أكبر لنتائج الدراسات التحليلية لكل من الاحتياجات والتقييم. وتتصف مسألة الاستدامة بطابع مثير للاهتمام في حالة نظام إدارة الديون والتحليل المالي (دمفاس). وإلى حد ما، فلا بد للبلدان أن تعتمد على نظام إدارة الديون والتحليل المالي (دمفاس) من أجل تحسين صيغ النظام، الأمر الذي ربما يخشى البعض أنه قد يفضي إلى التبعية. وإذا كانت بعض البلدان ربما تعتمد على دمْفاس في إحداث تطورات جديدة، فالواقع أن معظم البلدان تسهم في تطوير النظام بتكييفه مع بيئتها الوطنية وباقتراح أوجه تطبيق جديدة، يمكن وضعها تحت تصرف بلدان أخرى.

هاء - الأثر

٣٢- كثيراً ما يذكر في تقارير التقييم أن هناك صعوبة كبيرة في تقييم الأثر. ويجري التقييم عادة على أساس بيانات ذاتية لا موضوعية، ونوعية لا كمية. وتقدم بعض تقارير التقييم معلومات عن الأثر أكثر تحديداً من غيرها. فعلى سبيل المثال، يذكر أن برنامج تطوير المشاريع "إمبريتيك" قد أسهم في إنشاء مشاريع جديدة صغيرة ومتوسطة في زيادة المبيعات والصادرات، كما أسفر عن معدل بقاء للشركات الصغيرة والمتوسطة أعلى مما هو متوقع عادة في البلدان النامية. وإن القوانين والسياسات النازمة للمنافسة قد أدت إلى إنشاء سلطات فعالة نازمة للمنافسة. ويبين تقرير تقييم النظام الآلي للبيانات الجمركية أنه قد حدثت نتيجة لهذا البرنامج تحسينات في المدة التي يستغرقها تخلص البضائع، كما تحققت زيادة في الدخل، وتحسنت عمليتا جمع البيانات ونشرها.

٣٣- كما أكدت المقابلات مع مديري البرامج ومع العاملين في الميدان مدى صعوبة تقييم أثر أي برنامج. فالأثر لا يعتبر مسألة رئيسية، والفاعلية تعتبر أهم من الأثر. وبوجه عام، من الصعب تقييم الأثر، لا بسبب نقض البيانات ذات الصلة فحسب، وإنما أيضا لأن مؤشرات الأثر لم تحدد قبل تنفيذ البرامج في البلدان المستفيدة. ويرتبط الأثر ارتباطا وثيقا بالفاعلية. فإذا كان معدل الفاعلية منخفضا، يكون أثره الأثر منخفضا كذلك. ومن المفارقات أن عدد البرامج التي تقيم الأثر تقيما إيجابيا يزيد عن عدد البرامج التي تقيم الفاعلية تقيما إيجابيا. ومن المحير أن البرنامج الذي لا يكون فعالا يمكن تقييمه بأن أثره كان إيجابيا على اقتصاد البلد.

٣٤- ومن المدهش أن مديري البرامج لا يبدون مبالين من أن إظهار أثر برامجهم على الاقتصادات الوطنية يمكن أن يستخدم كحجة ترويجية قوية لدى مع البلدان المانحة والبلدان المستفيدة على السواء.

ثانيا - التوصيات

٣٥- يقدم هذا التقييم تقديرا شاملا للمعارف والخبرات التي تراكمت لدى الأونكتاد عبر السنين فيما يتعلق ببناء القدرات. وهي كثيرة، ويمكن زيادة تعزيزها. ويهدف هذا التقرير إلى عرض مقترحات وتوصيات بشأن كيفية تحقيق ذلك.

٣٦- والاقتراح الأول الذي يريد فريق التقييم تقديمه هو في الواقع تحذير بعدم تحويل البرامج التي ليست مهمتها بناء القدرات إلى برامج لبناء القدرات! هناك برامج لا يمكن أن يدعى أنها تبني قدرات، لكنها قد تكون مع ذلك مفيدة. ومن أمثلة ذلك بعض برامج التوعية والخدمات الاستشارية للخبراء أو التظاهرات القصيرة الأجل مثل المؤتمرات أو حلقات العمل.

٣٧- وفيما يتعلق بالبرامج التي تهدف بطبيعتها إلى بناء القدرات، يبين هذا التقييم أن من الممكن تحسين سجل الأونكتاد بقدر كبير من خلال تطبيق معايير وممارسات أكثر صرامة، يرد وصفها في التوصيات المدرجة أدناه. ووضعت هذه التوصيات وفقا لأبعاد الأداء الخمسة التي اعتمدت في الفرعين السابقين، وهي الملاءمة والفاعلية والكفاءة والاستدامة والأثر.

ألف - تعزيز عنصر الملاءمة في برامج بناء القدرات

٣٨- حدد عاملان لهما تأثير مباشر على ملاءمة برامج بناء القدرات، هما الفجوات في القدرات، والملكية الوطنية.

٣٩- **الفجوات في القدرات.** وهي موجودة في جميع البرامج التي جرى تحليلها تقريبا. ويجادل بعض المحييين على أسئلة الفريق بأنها من السمات التي لا يمكن تلافيها في أي برنامج للتنمية. ولكن أثرها تكون ضارة للغاية

بالمشاريع من حيث الفاعلية والأثر ولذلك ينبغي إيلاء اهتمام أكبر إليها. ويمكن معالجة الكثير من هذه الفجوات إذا اعترف بها بدلا من تجاهلها قبل تنفيذ البرامج. وبالرغم من أن كثيرا من المجهين يقولون إن البرامج موجهة بحسب الطلب، هناك أدلة وافية على أن الضغط الذي يمارس على بعض المديرين للعثور على سبل للإبقاء على برامجهم سارية يدفعهم في الواقع إلى أن يكونوا موجهين بحسب التمويل وليس بحسب الطلب. وهذه التزعة تؤدي إلى إيلاء اهتمام أقل إلى نتائج تحليل الاحتياجات وتحليل التقييم وتنفيذ المشاريع التي لا ينبغي الشروع في تنفيذها في ظل الظروف السائدة. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ١- في التصميم النهائي للبرامج، ينبغي أن يراعى على نحو أكثر فاعلية الفجوات في القدرات التي حددت في مرحلة الصياغة وتقييم الاحتياجات. وينبغي معالجة هذه الفجوات على نحو فعال قبل تخصيص الموارد لأي مشروع، وينبغي أن يعترف بها المانحون والمستفيدون.

٤٠ - الملكية الوطنية. إن اشتراك السلطات الوطنية في تصميم البرامج وتنفيذها يخلق التزاما وطنيا أقوى بنجاحها ويسهم في تخطي العقبات التي قد تظهر أثناء تنفيذ هذه البرامج. ويوصي الفريق بما يلي:

التوصية ٢- ينبغي تعزيز الملكية الوطنية في جميع برامج بناء القدرات بتحويل أصحاب المصالح الوطنيين إلى شركاء نشطين في تصميم وتنفيذ برامج بناء القدرات.

باء - تعزيز الفاعلية في برامج بناء القدرات

٤١ - يمكن تعزيز الفاعلية في بناء القدرات من خلال التأكيد على محور التركيز في البرامج، واتباع نهج متكامل، وإعادة تخصيص الموارد، واعتماد معايير أوضح لتقييم الأداء في بناء القدرات.

٤٢ - محور التركيز. لاحظ فريق التقييم أن البرامج التي يكون أداؤها أفضل من غيرها هي البرامج التي لها محور تركيز واضح من حيث نطاق المساعدة التقنية والتغطية الجغرافية. والبرامج التي يكون لها تركيز تقني، مثل النظام الآلي للبيانات الجمركية، أو نظام المعلومات المسبقة عن البضائع أو نظام رصد الديون والتحليل المالي، يكون أداؤها من حيث الفاعلية أفضل من غيرها من البرامج الأكثر تنوعا. والاتساع الجغرافي المفرط، مقترنا بتنوع تقني مفرط، يؤدي إلى انخفاض العوائد، حيث يجد مديرو البرامج صعوبة في التمشي مع درجة من التعقد تتزايد كالتوالي الهندسية. ومن ثم، يوصي الفرق بما يلي:

التوصية ٣- ينبغي أن تكون برامج بناء القدرات أكثر تركيزا من حيث النطاق التقني والتغطية الجغرافية.

٤٣ - **نهج متكامل.** إن الفجوات في القدرات كثيرا ما تكون عقبات في بداية أو نهاية الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها في برامج بناء القدرات. إن اتباع نهج متكامل يوفر فرصة لمواجهة هذه العقبات، شريطة التحكم على نحو فعال في تكاليف العمليات التي لا يمكن تلافيها، والتي ينطوي عليها أي نهج متكامل. ويوصي الفريق بما يلي:

التوصية ٤ - ينبغي أن يحدد اتباع نهج متكامل بدلا من الاضطلاع بأنشطة منعزلة في تصميم برامج بناء القدرات.

٤٤ - **دعم البرامج.** تستهلك عملية بناء القدرات موارد كثيرة. وهي تقتضي مدخلات مالية أو إدارية أكثر من غيرها من برامج المساعدة التقنية. وفيما يتعلق بالتمويل، يقتضي ذلك تركيز الموارد المالية الحالية على عدد محدود من البرامج تركيزا أكبر مما يجري حاليا، ما لم تتم زيادة التمويل الكلي المتاح من قبل المانحين من أجل المساعدة التقنية. وأما البرامج التي انقضى أجلها فينبغي إلغاؤها تدريجيا. وينبغي النظر في تنقيح البرامج، لا سيما إذا كانت عمليات التقييم الخارجية تحذ القيام بذلك. ولوحظ أيضا أن بعض البرامج تكون أكثر فاعلية من غيرها إذا كانت تحظى بمساندة أساسية قوية من المقرر. ومن المؤكد أن الخبرة الراسخة والمشهودة هي عامل من عوامل النجاح يميز تميزا فعالا بين برامج المساعدة التقنية للأونكتاد. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ٥ - ينبغي للأونكتاد أن يجري فحصا شاملا لبرامجه المتعلقة بالمساعدة التقنية لتحديد اختصاصاته المميزة، ولإعادة توزيع موارده بغية الاستفادة من البرامج التي يحظى فيها بأقوى الكفاءات الجوهرية.

٤٥ - **تقييم فاعلية بناء القدرات.** هناك ميل إلى معادلة الفاعلية في بناء القدرات بحجم الأنشطة. غير أن عدد الأنشطة التي يضطلع بها في برنامج ما أو عدد الأفراد الذين يستفيدون من هذا البرنامج ليسا في أفضل الأحوال إلا مقاييس تقريبية للفاعلية. فالقول، على سبيل المثال، إن برنامجا ما كان فعالا لأنه جرى تدريب مئات من الأفراد في عشرات من الحلقات التدريبية لمدة أسبوع أو أسبوعين لا يمكن أن يعتبر دليلا على أن هؤلاء الأشخاص قد أهلوا لأداء مهام معقدة كنتيجة لهذه البرامج القصيرة الأجل. وأحد الأسباب الرئيسية لصعوبة تقييم الفاعلية هو أن المعايير التي يتعين استخدامها في هذه العملية لم تحدد في مرحلة صياغة البرامج. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ٦ - ينبغي تحديد معايير ومنهجية لتقييم فاعلية البرامج عند تنفيذ هذه البرامج، وينبغي تحديدهما في وثائق المشروع.

جيم - تحسين الكفاءة في برامج بناء القدرات

٤٦ - لم تظهر الكفاءة في هذا الاستقصاء بوصفها شاغلا مهيمنا في المساعدة التقنية للأونكتاد. ولا تشمل تقارير التقييم مستندات كافية بشأن الكفاءة وقلما تستند إلى إجراءات محاسبية مقبولة عموما. ومع ذلك فهي لها أهميتها لأسباب تتعلق بالمساءلة وبسبب وجود اهتمام مشروع باستخدام الموارد المالية النادرة على النحو الأمثل. وبالرغم من أنه من البادي أن الأونكتاد قد حقق بالتأكيد تقدما في هذا المجال، أشار المخبون إلى وسائل عديدة لزيادة تحسين الفاعلية في بناء القدرات، مثل تحديد تكاليف الأنشطة بانتظام، والتوسع في استرداد التكلفة، والاعتماد بقدر أقل على الخبراء من البلدان الصناعية، وتوسيع نطاق اللامركزية الإقليمية.

٤٧ - تحديد أنشطة بناء القدرات. تتوقف الإدارة على معلومات محاسبية أساسية في كثير من الحالات المتعلقة باتخاذ القرارات. ومع ذلك، كثيرا ما تشير عمليات التقييم الخارجية إلى أن هذه المعلومات الأساسية لا تتاح لجهات اتخاذ القرارات. فالبيانات المحاسبية تقدم على سبيل الحصر تقريبا لعمليات الرقابة المالية وليس لعمليات اتخاذ القرارات الإدارية. ومن ثم، فليس من المدهش ألا تكون كفاءة التكلفة شاغلا رئيسيا إذا كانت عملية تحديد تكلفة الخدمات المقدمة تعتبر أولوية. ومن ثم يقترح الفريق، كوسيلة لتحسين الفاعلية، ما يلي:

التوصية ٧- ينبغي تعميم إجراءات محاسبة التكاليف حتى يتسنى تحديد تكلفة خدمات بناء القدرات تحديدا صحيحا.

٤٨ - استرداد التكلفة. تعتبر استرداد التكلفة مسألة مثيرة للجدل، حيث ربما يرى بعض المستفيدين أن من الصعب عليهم تحمل التكاليف. ولكن استرداد التكلفة يمكن أن يكون أيضا مقياسا للقيمة التي تحددها البلدان المستفيدة للبرنامج، وكذلك وسيلة لزيادة التزامها به. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ٨ - إن استرداد التكلفة ينبغي أن يطبق، عند الاقتضاء، على نحو تدريجي، مع مراعاة قدرة المستفيدين على دفع تكلفة خدمات بناء القدرات.

٤٩ - اختيار الخبراء. علق المخبون، خلال الزيارات الميدانية، على ارتفاع تكاليف الخبراء. فهم يرون أن رسوم المشورة في البلدان الصناعية هي أعلى بكثير منها في البلدان النامية والاقتصادات الناشئة. ونظرا إلى أن الفجوة في نوعية الخدمات الاستشارية قد انخفضت عبر السنين، وفي حالات كثيرة، يعزى ذلك جزئيا إلى التدريب الذي يقدمه الأونكتاد وغيره من وكالات المساعدة الإنمائية، أصبح من الأنسب على نحو متزايد تعيين مستشارين من البلدان النامية والاقتصادات الناشئة. وبالرغم من أن السلطات المحلية تفضل أحيانا الاعتماد على خبراء استشاريين من البلدان الصناعية يحصلون على أجور عالية، فهي تقرر أيضا بأن تعيين خبراء من أنحاء أخرى من العالم ينطوي

على مزايا أخرى إلى جانب تحقيق وفورات. وكثيرا ما يذكر أنهم أكثر انسجاما مع خصائص البيئات النامية وأنهم أكثر قدرة على تخطي العقبات المحلية. وبينوا أن الاتجاه إلى استخدام خبراء من البلدان غير الصناعية آخذ في التزايد. وذكروا أن برامج مثل برنامج تطوير المشاريع "أمبريتيك" وبرنامج التدريب التجاري وبرنامج "فرانكود" "Francode" قد أثبت أن ذلك يمكن تنفيذه بنجاح. وقد أدت هذه الممارسات إلى تحسين فاعلية هذه البرامج وتعزيز الربط الشبكي بين الجنوب والجنوب. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ٩- ينبغي زيادة الاعتماد في برامج بناء القدرات على الخبرات من البلدان النامية والاقتصادات الناشئة.

٥٠ - تحقيق اللامركزية الإقليمية من أجل عقد المؤتمرات وغيرها من التظاهرات القصيرة الأجل. إن تحقيق اللامركزية في هذه الأنشطة لا يعمل فقط على إيجاد مناخ موات للتكامل الإقليمي من خلال زيادة الربط الشبكي، وإنما يحسن أيضا من فاعلية البرامج ويسهم في تخفيض تكاليف التشغيل. وبعض الأنشطة مثل حلقات التدارس والبرامج التدريبية يستحوذ على نصيب كبير من الميزانيات، ويوفر مكاسب كبيرة لقطاع الضيافة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي الإشارة أيضا إلى أن هذه المناسبات هي أقرب إلى التوعية منها إلى بناء القدرات. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ١٠- ينبغي أن تقتصر المؤتمرات والتظاهرات القصيرة الأجل على برامج بناء القدرات. ومن الأفضل، فيما إذا عقدت أصلا، أن تنظم في المنطقة من أجل زيادة فاعليتها.

دال - زيادة الاستدامة في برامج بناء القدرات

٥١ - إن الاستدامة تكمن في صميم مفهوم بناء القدرات. فإذا لم يكن بإمكان البرامج أن تستمر بنفسها بعد إنهاء المساعدة التي أتاحت البدء في تنفيذها، فذلك معناه أن هدف بناء القدرات لم يتحقق. وللأسف، في حالات كثيرة جدا، يكون هدف القابلية للإدامة مقتصرًا على الاستدامة المالية، في حين أن الاستدامة الجوهرية هي معيار أهم. فعلى سبيل المثال، من الأهم لبرنامج تدريبي ما أن يعتمد على طاقم من المدربين الذين يمكنهم الإبقاء على مستوى رفيع من الكفاءة عبر الوقت بدلا من الاقتصار على تأمين دخل من خلال تقديم تدريب دون المستوى المطلوب. وهناك أدلة وافية، لا سيما من الميدان، على أن المطلبين الأساسيين للنجاح في بناء القدرات الجوهرية هما توفر منظور طويل الأجل وبناء القدرات المؤسسية.

٥٢ - منظور طويل الأجل. إن الاهتمام الزائد عن الحد بتحقيق الاستدامة المالية يؤدي أيضا إلى تقصير عمر البرامج في البلدان المستفيدة. غير أن أحد المقومات الأساسية للنجاح في بناء القدرات الجوهرية هو عنصر الوقت!

إن برامج بناء القدرات الموفقة لا بد أن تكون برامج متوسطة الأجل أو طويلة الأجل وليس قصيرة الأجل. وتبين الأدلة أنه لا يمكن تحقيق الكثير في مجال بناء القدرات بواسطة الأنشطة العرضية أو القصيرة الأجل. فهي ربما تكون مفيدة في زيادة الوعي وفي التعرف على بعض القضايا. وقد تبين أن كلا من الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية ومركز التجارة الدولية لديه خبرات كبيرة في هذا المجال منذ نهاية جولة أوروغواي وبعد اجتماع الدوحة، ولكن هذه الجهات تمهد الطريق فقط لصيغ أكثر تركيزاً لبناء القدرات. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ١١ - ينبغي تفضيل الأهداف الطويلة الأجل على المنظور القصير الأجل في برامج بناء القدرات.

٥٣ - غير أن ثمة خطراً في أن يؤدي تزايد مدد البرامج إلى زيادة خطر ظهور أعراض الاعتماد عليها. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ١٢ - ينبغي أن تشمل برامج بناء القدرات الطويلة الأجل استراتيجية للخروج حتى لا تقع المستفيدون فريسة لأعراض الاعتماد.

٥٤ - البناء المؤسسي. من المعترف به أن بناء القدرات لا ينطوي على تنمية المهارات والمعارف الفردية فحسب وإنما أيضاً على تعزيز المؤسسات، التي تأوي هذه الكفاءات وتوفر بيئة مواتية لظهور آثار مضاعفة قوية. ومن الواضح أيضاً أن من الضروري العمل على تنمية كل من الكفاءات الفردية والمؤسسية في آن واحد. وفي المتوسط، تبدو برامج الأونكتاد مكيفة أكثر لبناء الكفاءات الفردية لا المؤسسية، وإن كانت هناك اختلافات كبيرة من برنامج إلى آخر. ومن ثم يوصى بما يلي:

التوصية ١٣ - ينبغي زيادة التركيز مستقبلاً على بناء القدرات المؤسسية.

٥٥ - وتبين أيضاً خلال هذا التقييم أن أحد المقومات الرئيسية لعملية بناء القدرات المؤسسية هو التدريب، وعلى الأخص، تدريب المدربين. ولوحظ أن صيغة برنامج التدريب التجاري مقبولة على نحو متفاوت فيما بين شعب الأونكتاد، وإن كانت لها سمعة طيبة في بلدان كثيرة. وربما يجدر للأونكتاد أن يستند إلى خبرته الكبيرة في هذا المجال، وأن ينظر في اعتماد مجموعة متساوقة من منهجيات التدريب. ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ١٤ - ينبغي للأونكتاد أن يضطلع بعملية مراجعة تقييمية لجميع تجاربه التدريبية في جميع الشعب بغية استحداث منهجيات متساوقة لتدريب المدربين ولدعم التدريب المؤسسي.

هاء - تقييم آثار برامج بناء القدرات

٥٦ - لقد لوحظ أنه نادرا ما يجري تقييم أثر البرامج. والمبررات المعتادة لذلك هي أن البرامج هي أقصر مما يلزم لإحداث أثر ملموس، وأنه لا تتوفر بيانات لتقييم الأثر. وفي وقت يكثر فيه الانتقاد الطوعي لفائدة المساعدة الانمائية، يتوجب على الأونكتاد أن يعالج هذه المسألة بفاعلية أكبر من الماضي. وربما كان من المشروع عدم توقع أثر ملموس من المشاريع القصيرة الأجل على النمو الاقتصادي أو على أي عنصر فرعي كبير من عناصر التنمية الاقتصادية. وفي هذه الحالات، فإن معايير الأداء التي توضع خلال تصميم البرامج، والتي ستستخدم فيما بعد في مرحلة التقييم، ينبغي تحويلها من تقييم الأثر إلى تقييم الفاعلية.

٥٧ - غير أن ثمة خطرا كبيرا على البرامج المتوسطة الأجل والطويلة الأجل لبناء القدرات، إذا لم يكن بالإمكان إثبات أنها أحدثت أثرا أو إذا ادعي أنه لا يمكن تقييمها. وعلى سبيل المثال، من المقلق فعلا، إذا كان هناك برنامج متوسط الأجل يتسم بدرجة من التطور ويوصف بأنه عملية كبيرة لبناء القدرات من أجل تعزيز الصادرات في البلدان المستفيدة، وكان هذا البرنامج لا يعالج مسألة ما له من أثر في التجارة. هذه المشكلة مشاهمة لعملية تقييم الفاعلية التي نوه إليها في موضع سابق من هذا التقرير. وبالتأكيد، من المعروف تماما أن من الصعب التحقق من كل من الفاعلية والأثر، ولكن عدم معالجتهما معالجة مباشرة يؤدي إلى تركيز مفرط ومضلل على بعض الأنشطة ومن ثم، يوصي الفريق بما يلي:

التوصية ١٥ - ينبغي في وثائق المشاريع اتباع الإطار التحليلي المنطقي وتحديد المؤشرات التي سيجري وفقا لها تقدير أثر البرامج (وفاعليتها أيضا) لدى انمائها أو تقييمها أو كليهما

ثالثا - تعليقات ختامية

٥٨ - نشأت أثناء هذا الاستقصاء عدة قضايا أخرى لا تتفق تماما مع التوصيات الواردة في الفرع السابق لأنها لا تتصل بعملية بناء القدرات في حد ذاتها بل بالمساعدة التقنية بوجه عام. ورأى عدة مجيبين في الميدان وفي جنيف على السواء وجوب إثارتها في هذا التقرير. وهي تتعلق بالتنسيق - التنسيق بين المانحين والتنسيق على صعيد الأونكتاد فيما يتعلق بترويج برامجه للمساعدة التقنية لدى المانحين.

٥٩ - التنسيق على صعيد المانحين. تشكو البلدان المستفيدة من أن المانحين لا ينسقون جهودهم بقدر كاف. وهم أحيانا يتنافسون مع بعضهم، وفي أحيان أخرى يكادون لا يعلمون ما يقوم به المانحون الآخرون. وتنطبق هذه الملاحظة على المانحين الثنائيين والمنظمات الدولية على السواء، بل وحتى داخل الأونكتاد نفسه. ويقول المستفيدون

إن ازدواج الجهود، والطلبات التنافسة المتعلقة باحتياجات الحكومات المستفيدة، والمنافسة السافرة بين المانحين، هي أمور قد تؤدي إلى عدم الفاعلية وعدم الكفاءة على السواء في عملية بناء القدرات.

٦٠- تنسيق الترويج للبرامج على مستوى الأونكتاد. يأسف المانحون (والمستفيدون بقدر أقل) لأن الأونكتاد لا يتبع نهجا موحدا في ترويج برامجه للمساعدة التقنية. ويشكو المانحون من أنهم يضطرون إلى تبديد قدر كبير من الوقت والطاقة في تقييم المنافع المتميزة لبرامج الأونكتاد.

٦١- إن الأونكتاد بصرف النظر عن نوعية ما يعرضه، من المسلم به أحيانا أنه لا يروج لنفسه بقدر ما تفعله بعض المنظمات الأخرى الشقيقة، ولا بقدر ما يستحق. وقد يؤول ذلك أيضا باعتبار إطراء مقنعا.

٦٢- وبالرغم من أن القضايا المتعلقة بكل من الجنسين قد جرى تناولها خلال هذا التقييم وحظيت بقبول حسن، فقد لاحظ فريق التقييم أنها غير مدعمة بقدر كاف من الوثائق في تقارير التقييم، ولم يجر طرحها خلال المقابلات إلا بصفة انتقائية.

٦٣- ومع أخذ جميع الأمور في الاعتبار، وحتى إذا كان هناك مجال للتحسينات، فإن سجل الأونكتاد في بناء القدرات يعتبر إيجابيا، لا سيما إذا وضعنا جانبا الأنشطة أو البرامج التي لا ينبغي أن يدعى أنها تتعلق ببناء القدرات والتي لا تستوفي بالفعل معايير الأداء الخاصة ببناء القدرات.

٦٤- إن أفضل برامج الأونكتاد في مجال بناء القدرات وفقا للأدلة التي جمعت خلال هذا التقييم وبناء على الآراء التي أعرب عنها المحييون الذين جرت استشارتهم هي البرامج التي تجمع بين التركيز على مجال معين، والكفاءة الفنية في المقر، واتباع نهج متكامل، والملكية الوطنية، وبناء المؤسسات، ومنظور طويل الأجل. ومن بين البرامج التي يشار إليها عادة باعتبارها تستوفي هذه المعايير على أفضل وجه وباعتبارها موقفة، نظام رصد الديون والتحليل المالي، والبرامج ذات الصلة بالاستثمار، ونظام المعلومات المسبقة عن البضائع، والنظام الآلي للبيانات الجمركية.

الحواشي

- (١) خطة عمل بانكوك (TD/386)، الفقرتان ١٦٤ و ١٦٦.
- (٢) TD/B/48/5/Add.1، ١٥ آب/أغسطس ٢٠٠١.
- (٣) انظر "Technical Assistance Services in Trade Policy - A contribution to the discussion on capacity building in the WTO". International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD). ICTSD Resource Paper no 2, 2001.
- (٤) "Review of technical cooperation activities of UNCTAD" (TD/B/48/5/Add.1), para. 92.
- (٥) تقرير تقييم لبرنامج إمبريتيك (TD/B/WP/129) (٢٠٠٠).
- (٦) The DAC Guidelines - Strengthening Trade Capacity for Development. OECD, 2001.
- (٧) يفيد H-B Solignac Lecomte و K. L. van Hove في "Aid for Trade Development: Lessons of Lomé V", ECDPM Discussion Paper No. 10, August 1999, p. 1 التجارة: العبر المستخلصة من مؤتمر لومي الخامس"، ورقة المناقشة رقم ١٠ التي أعدها المركز الأوروبي لإدارة السياسة الإنمائية، آب/أغسطس ١٩٩٩، الصفحة ١)، أنه "... إثر خبرة سنوات عديدة، بات بإمكان الجهات المانحة أن تباه عن عدد قليل من التجارب الناجحة فيما تقدمه من مساعدة متصلة بالتجارة". وبعض القائمين على برامج الأونكتاد للمساعدة التقنية صادفوا هم أيضا مصاعب في تحديد تجارب ناجحة عندما أجرى فريق التقييم مقابلات معهم.

المرفق الأول

البرامج التي اختيرت لتحليل بناء القدرات^(١)

- نظام رصد الديون والتحليل المالي (١٩٩٨)
- البرنامج المشترك بين الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية ومركز التجارة الدولية لتقديم المساعدة التقنية المتكاملة لبلدان مختارة من أقل البلدان نموا وبلدان أفريقية أخرى (جيتاب) (٢٠٠٢)
- برنامج الدبلوماسية التجارية، بما في ذلك البرنامج المشترك بين فرانكود والمؤسسة الإنمائية الدولية (٢٠٠١)
- قانون وسياسة المنافسة وحماية المستهلك (١٩٩٩)
- عمليات استعراض سياسات الاستثمار الوطنية (١٩٩٩)
- الإطار المتعدد الجنسيات للاستثمار (١٩٩٩)
- بناء القدرات من أجل اتفاقات الاستثمار الدولية
- برنامج تطوير المشاريع (إمريتيك) (٢٠٠٠)
- النظام الآلي للبيانات الجمركية (آسيكودا) (١٩٩٥)
- برنامج تنمية الموارد البشرية في مجال التجارة البحرية برنامج (ترينمار) (٢٠٠١)
- برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ميدان التجارة الخارجية في المؤسسات المتصلة بالتجارة (ترينفورتريد) (١٩٩٧)
- الشبكة العالمية للنقاط التجارية - تيسير مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الدولية (١٩٩٨)

(١) ترد بين قوسين السنة التي جرى فيها آخر تقييم للبرامج.

المرفق الثاني

عملية التقييم

- ١ - بعد توضيح مفاهيم بناء القدرات والأداء، فإن الخطوة التالية في عملية التقييم هي القيام باستعراض تفصيلي لتقارير التقييم التي أتاحها وحدة البرامج والتخطيط والتقييم لفريق التقييم. واستخرج فريق التقييم العوامل ذات الصلة بأنشطة بناء القدرات وأداء البرامج. وحددت الفجوات في المعلومات بغية مواصلة تفحصها.
- ٢ - وأجريت بعد ذلك مقابلات شبه منسقة مع ممثلي البرامج تناولت المواضيع التالية:
 - (أ) تحديد الأنشطة الأساسية للبرامج في مجال بناء القدرات وتوضيح مفهوم بناء القدرات (توضيحا مباشرا أو غير مباشر)؛
 - (ب) مناقشة أداء البرامج في مجال بناء القدرات وفقا للأبعاد الخمسة الوارد ذكرها في موضع سابق، وهي الملاءمة والفاعلية والكفاءة والاستدامة والأثر؛
 - (ج) العقبات التي تعترض سبيل بناء القدرات والعوامل الأساسية للنجاح.
- ٣ - وأجريت مقابلات مع مجموعة واسعة من الجهات المستفيدة والجهات المانحة التي تتخذ جنيف مقرا لها. وأوفدت بعثات ميدانية إلى عدد من البلدان المختارة لاتاحة تغطية مثلى لبرامج الأونكتاد الرئيسية المتعلقة ببناء القدرات. وتمت زيارة أوغندا ورومانيا وفييت نام، وهي من البلدان التي استفادت من كثير من برامج الأونكتاد لبناء القدرات.
- ٤ - وقام فريق التقييم، وفقا لاختصاصاته، بالعمل بصفة مستقلة ولكن بتوجيه منهجي من وحدة البرامج والتخطيط والتقييم. ويعرب فريق التقييم عن بالغ تقديره للوحدة على دعمها القيم للغاية، من الناحيتين المنهجية واللوجستية على السواء.
