

دليل بشأن إعداد مشروعات جدول أعمال التممية وتنفيذها وتقييمها



دليل

بشأن إعداد مشروعات جدول أعمال التنمية وتنفيذها وتقييمها

أُعِدَّ في سياق مشروع جدول أعمال التنمية بشأن الوسائل الضامنة لنجاح مقترحات مشروعات جدول أعمال التنمية.

المحتويات

5	تمهيد
5	مقدمة
7	القسم الأول: مشروعات جدول أعمال التنمية
7	الفصل الأول: جدول أعمال الويبو بشأن التنمية
7	1.1 الغرض من جدول أعمال الويبو بشأن التنمية ومعلومات أساسية عنه
10	2.1 اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية
10	3.1 شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية في الويبو
12	الفصل الثاني: عملية إعداد مشروعات جدول أعمال التنمية واعتمادها
12	1.2 العملية والمسؤوليات
14	2.2 كيفية الاستفادة من مساعدة الويبو
14	3.2 الممارسة التي تتبعها لجنة التنمية في اعتماد مشروعات جدول أعمال التنمية
15	4.2 الممارسة التي تتبعها لجنة التنمية في إجراء المشاورات غير الرسمية
16	الفصل الثالث: إعداد مشروع جدول أعمال التنمية
16	1.3 ما هو مشروع جدول أعمال التنمية؟
17	2.3 دورة حياة مشروعات جدول أعمال التنمية
19	3.3 النهج المفصل لوضع مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية
22	4.3 أمثلة لمفاهيم المشروعات
24	5.3 استراتيجية التسليم/التدخل لمشروع جدول أعمال التنمية: النواتج، والنتائج، والأثر
25	6.3 افتراضات العوامل الخارجية
27	الفصل الرابع: من وضع مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية إلى إعداد مسودة المشروع
28	1.4 استراتيجية الاستدامة
29	2.4 تحديد النتائج وقياسها
29	3.4 قياس التقدم المحرز: خط الأساس والغاية
30	4.4 وسائل التحقق
30	5.4 إدارة المخاطر
32	6.4 النواتج والجدول الزمني المؤقت
34	7.4 ميزانية المشروع
35	القسم الثاني: إدارة مشروعات جدول أعمال التنمية
35	الفصل الخامس: إدارة مشروع جدول أعمال التنمية
35	1.5 اختيار البلدان المشاركة/المستفيدة
36	2.5 مخطط مرحلة استهلال المشروع
37	3.5 وضع هيكل إدارة المشروع
37	4.5 قائمة مفصلة بالأنشطة والجدول الزمني
38	الفصل السادس: تنفيذ المشروع
39	1.6 رصد المشروع

41	2.6 إغلاق المشروع
42	القسم الثالث: تقييم المشروع
42	الفصل السابع: التقييمات
42	1.7 الغرض من التقييمات
42	2.7 خطوات التقييم والمسؤوليات
43	3.7 اختيار المقيمين المستقلين
44	4.7 جمع البيانات (المعلومات) وعرضها
44	5.7 معايير التقييم
44	6.7 تقرير التقييم
47	ما يجب فعله وما لا يجب فعله في إعداد مشروعات جدول أعمال التنمية وتنفيذها
48	ملخص للمصطلحات المهمة الواردة في وثائق مشروعات جدول أعمال التنمية

اعتمدت الدول الأعضاء في الويبو جدول أعمال المنظمة بشأن التنمية في عام 2007. ومنذ ذلك الحين، أصبحت التنمية في صميم جميع أنشطة الويبو. ويُفقد جدول أعمال التنمية من خلال المشروعات التي تقترحها أمانة الويبو والدول الأعضاء.

تمهيد

أعدَّ هذا الدليل¹ في سياق مشروع جدول أعمال التنمية بشأن الوسائل الضامنة لنجاح مقترحات مشروعات جدول أعمال التنمية الذي اعتمدته اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية (لجنة التنمية) في نوفمبر 2019. ويستهدف توجيه المستخدمين على مدى دورة الحياة الكاملة لمشروعات جدول أعمال التنمية، أي: إعداد المشروع، وتنفيذه، ورصده، وتقييمه. والدليل جزء من حزمة دعم أعدت لممثلي الدول الأعضاء وموظفي الويبو المساهمين في مشروعات جدول أعمال التنمية في أي مرحلة من مراحل دورة حياتها، ومقيمي المشروعات. واستُكمل الدليل بدوره تعلم عن بُعد وفهرس إلكتروني يتيح البحث عن مشروعات جدول أعمال التنمية ونواتجها.

ويتألف الدليل من ثلاثة أقسام:

يقدم القسم الأول لمحة تعريفية عن جدول أعمال الويبو بشأن التنمية، ويوجّه الدول الأعضاء خلال عملية إعداد مقترحات مشروعات جدول أعمال التنمية والحصول على اعتماد لجنة التنمية لها.

ويضم القسم الأول أربعة فصول تتناول الآتي:

- كيفية وضع مفهوم لمشروع جدول أعمال التنمية بالاستعانة بهذا الدليل
- مصادر الحصول على المساعدة أثناء عملية الإعداد والاعتماد
- المهارات العملية اللازمة لتحويل مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية إلى مقترح مشروع
- كيفية اعتماد مقترح مشروع جدول أعمال التنمية

ويخاطب القسم الثاني في المقام الأول المسؤولين عن إدارة مشروعات جدول أعمال التنمية، ومنهم المسؤولون عن إدارة المشروعات في البلدان المشاركة. ويوضح كيفية تشغيل مشروعات جدول أعمال التنمية وتنفيذها ورصدها وإغلاقها. ويهدف هذا القسم من الدليل أيضاً إلى تمكين ممثلي الدول الأعضاء من المشاركة بفعالية في مرحلي الرصد والتقييم وفي عملية صنع القرار المتعلقة بمشروعات جدول أعمال التنمية، وذلك من خلال شرح المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المستخدمة في إطار الإدارة القائمة على النتائج.

ويصف القسم الثالث المعايير والمبادئ والعمليات التي توجّه التقييمات المستقلة لمشروعات جدول أعمال التنمية. ويتمثل الغرض من ذلك في الارتقاء المستمر بمستوى تقييمات المشروعات، حتى يمكنها دعم التحسين المستمر لمشروعات جدول أعمال التنمية على نحو أفضل. وبينما ينصب تركيز القسم الثالث على الطريقة التي يمكن لأمانة الويبو من خلالها إدارة التقييمات وينبغي أن تتبعها في إدارة تلك التقييمات، فإن هذا القسم يقدم أيضاً إرشادات للمقيمين الخارجيين الذين تستعين بهم الويبو.

ويتضمن الدليل أيضاً مسرداً للمصطلحات ومجموعة من النماذج المعيارية التي يمكن الاستعانة بها في مراحل مختلفة من دورة حياة مشروع جدول أعمال التنمية. ولتبسيط الأمر على القارئ، يسلط الدليل الضوء على بعض "النقاط" الرئيسية والمعلومات المهمة.

وبينما توضع الدول الأعضاء بشدة باتباع العملية الموضحة في هذه الوثيقة والاضطلاع بالمسؤوليات الواردة فيها، فإنها ليست ملزمة بأي شكل من الأشكال لأي دولة عضو.

ومن المأمول أن تساهم مواد الدعم في التحسين المستمر لعمل الويبو في مجال الملكية الفكرية والتنمية.

مقدمة

الغرض من هذا الدليل والفئة التي يستهدفها

تستهدف مادة الدعم (الدليل، ودورة التعلم عن بُعد، والفهرس الإلكتروني) في المقام الأول فئات المستخدمين التالية:

- الدول الأعضاء: المندوبون المقيمون في جنيف، ومسؤولو حق المؤلف والملكية الصناعية، والمسؤولون الحكوميون؛
- مديرو المشروعات: موظفو الويبو، ومسؤولو التنسيق الوطنيون المكلفون بإدارة المشروع أو تنفيذه أو تنسيقه أو بتلك المهام الثلاث؛

¹ أعدَّ هذا الدليل الخبير الاستشاري من شركة إفال كو، السيد دانييل كيلير، سويسرا. ونتوجه بشكر خاص إلى موظفي الويبو الذين ساهموا في إعداد هذا الدليل وتحريره، وهم: السيد جورج غندور، مستشار أول، شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، والسيدة ميهالا سيرباري، مسؤولة برنامج معاون، شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية. وأفادت المساهمات القيّمة للسيد جلين إس مارتن، مستشار، المملكة المتحدة، في إثراء هذه الوثيقة أيضاً.

- **موظفو الويبو والمقيّمون الخارجيون:** المعنيون برصد مشروعات جدول أعمال التنمية وتقييمها وتعميمها.

ويتمثل الغرض من هذا الدليل فيما يلي:

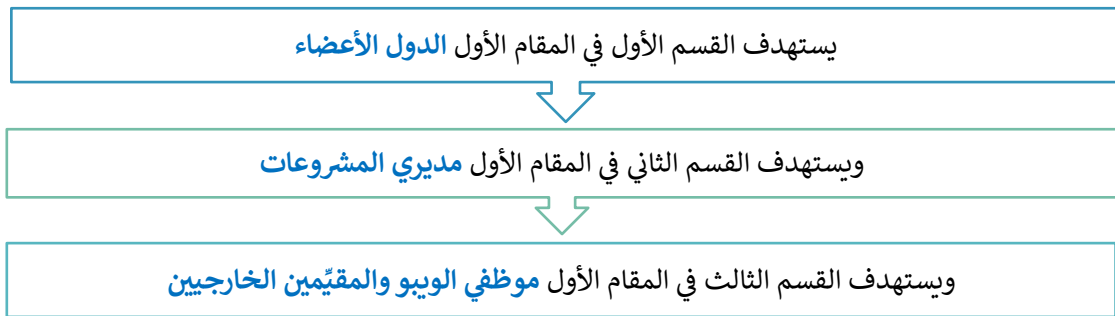
1. توفير معلومات شاملة عن دورة حياة مشروع جدول أعمال التنمية، ومن ثمّ تيسير إعداد المشروعات وتنفيذها ورصدها وتقييمها.
2. إجراء تقييم ذاتي من شأنه أن يُحدّد مجالات الخبرة الإضافية التي قد تلزم لتحقيق ما يلي بنجاح:

(1) وضع مسودة لأحد مشروعات جدول أعمال التنمية، أو

(2) إدارة أحد مشروعات جدول أعمال التنمية، أو

(3) تقييم أحد مشروعات جدول أعمال التنمية المكتملة.

وقد صُمم الدليل بطريقة تتيح لمختلف الفئات المستهدفة تحديد الأقسام الأكثر ملاءمة لها في هذا الدليل. فعلى سبيل المثال،



القسم الأول: مشروعات جدول أعمال التنمية

الفصل الأول: جدول أعمال الويبو بشأن التنمية

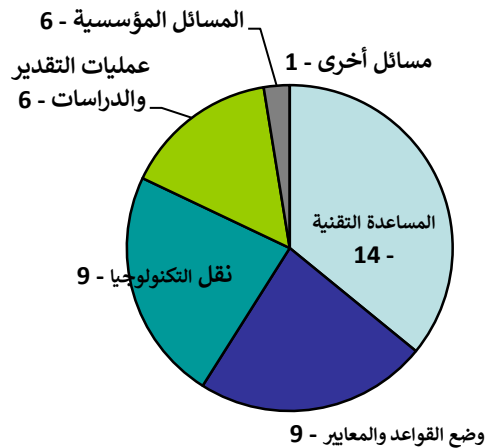
يعرض هذا الفصل جدول أعمال الويبو بشأن التنمية. ويصف أيضاً أدوار لجنة التنمية، وشعبة تنسيق جدول أعمال التنمية في الويبو في تنفيذ جدول أعمال التنمية.

1.1 الغرض من جدول أعمال الويبو بشأن التنمية ومعلومات أساسية عنه

اعتمدت الجمعية العامة للويبو جدول أعمال التنمية في عام 2007، وأصبحت التنمية أولوية رئيسية للمنظمة منذ ذلك الحين. وأصبحت اعتبارات التنمية جزءاً لا يتجزأ من عمل الويبو، ووُضعت في صميم جميع أنشطتها².

ويتألف جدول أعمال التنمية من 45 توصية³ توضح كيفية تعزيز البُعد الإنمائي لأنشطة الويبو. وتنقسم تلك التوصيات إلى ست فئات مواضيعية:

- الفئة ألف: المساعدة التقنية، وتكوين الكفاءات
- الفئة باء: وضع القواعد والمعايير، وجوانب المرونة، والسياسة العامة، والملك العام
- الفئة جيم: نقل التكنولوجيا، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والحصول على المعرفة
- الفئة دال: عمليات التقدير، والتقييم، ودراسات الأثر
- الفئة هاء: المسائل المؤسسية ومن ضمنها الولاية، والإدارة
- الفئة واء: مسائل أخرى⁴



وعُممت توصيات جدول أعمال التنمية في جميع قطاعات الويبو. ويعني ذلك أن عمل جميع قطاعات الويبو يسترشد بالمبادئ والأهداف الموجهة نحو التنمية الواردة في جدول أعمال التنمية. ومن ثَمَّ، فإن الإجراءات المتخذة لتنفيذ توصيات جدول أعمال التنمية تتراوح من المشروعات والأنشطة العملية إلى تعميم مبادئ جدول أعمال التنمية.

ويدار عمل الويبو حالياً من خلال ثمانية قطاعات: قطاع الإدارة والمالية والتسيير؛ قطاع العلامات والتصاميم؛ وقطاع حق المؤلف والصناعات الإبداعية؛ وقطاع التحديات والشراكات العالمية؛ وقطاع البنية التحتية والمنصات؛ وقطاع الأنظمة الإيكولوجية للملكية الفكرية والابتكار؛ وقطاع البراءات والتكنولوجيا؛ وقطاع التنمية الإقليمية والوطنية⁵. وتغطي هذه القطاعات كلاً من الوظائف الموضوعية والإدارية للويبو، وتساهم في أداء مهمة المنظمة، "بناء نظام إيكولوجي عالمي متوازن وفَعَّال للملكية الفكرية لتعزيز الابتكار والإبداع لصالح الجميع"⁶.

² المصدر: <https://www.wipo.int/ip-development/en/agenda/overview.html>

³ المصدر: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/general/1015/wipo_pub_1015.pdf

⁴ تشير "مسائل أخرى" في المقام الأول إلى إنفاذ حقوق الملكية الفكرية.

⁵ يُرجى الاطلاع على البرنامج والميزانية للفترة 2022/23 عبر هذا الرابط: <https://www.wipo.int/policy/en/pbc/>

⁶ يُرجى الاطلاع على [خطة الويبو الاستراتيجية المتوسطة الأجل 2022-2026](#).

النقاط الرئيسية:

- ✓ يتألف جدول أعمال الويبو بشأن التنمية من [45 توصية](#) مقسّمة إلى ست فئات.
- ✓ تُنفّذ توصيات جدول أعمال التنمية من خلال المشروعات والأنشطة، وكذلك من خلال تعميم أهدافها ومبادئها الأساسية في عمل الويبو. ومن ثمّ، فقد أصبحت توصيات جدول أعمال التنمية في صميم أنشطة الويبو.
- ✓ تسهم جميع قطاعات الويبو في الاضطلاع بمهمة المنظمة.

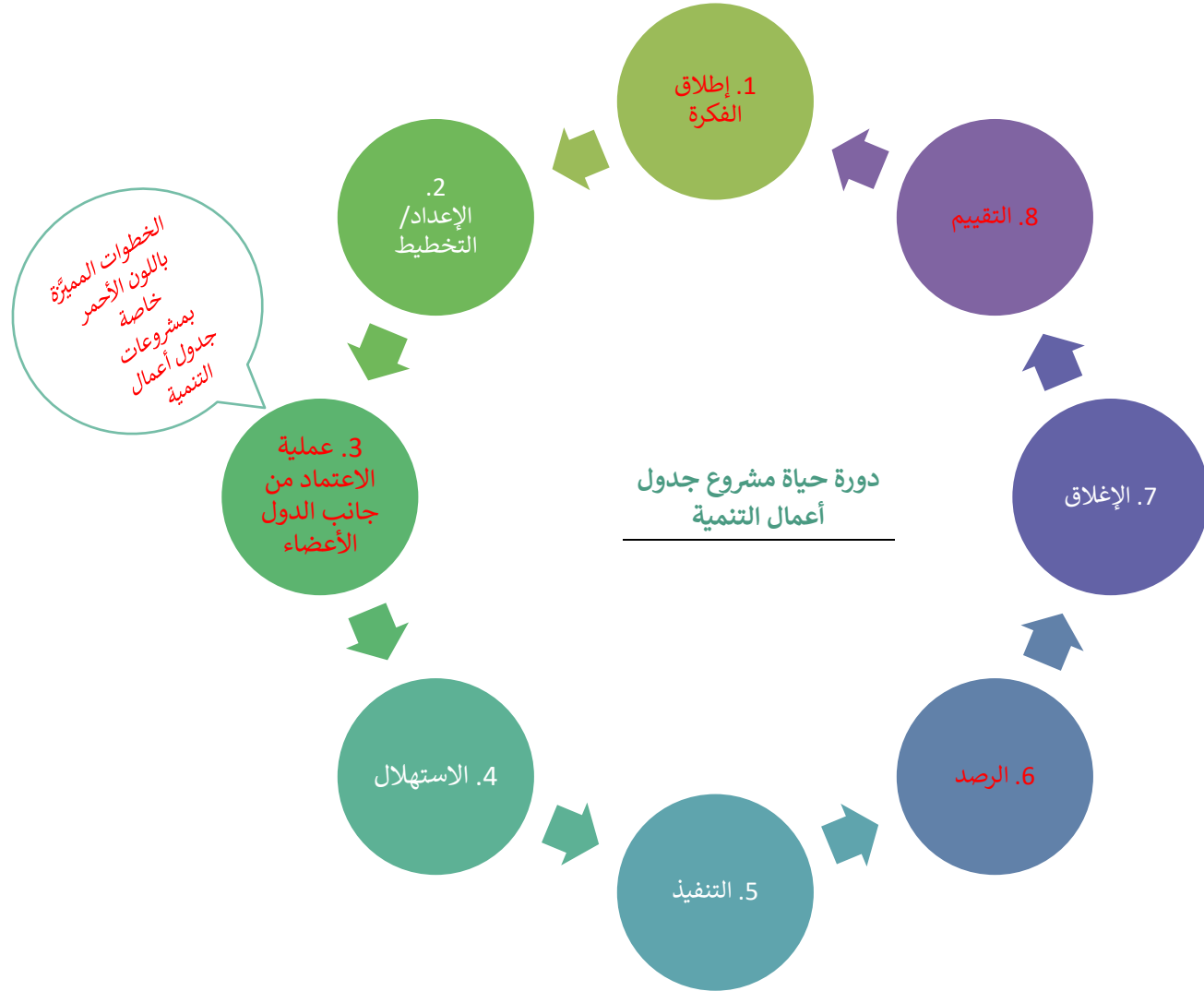
واعتمدت لجنة التنمية منهجية جدول أعمال التنمية القائمة على المشروعات في عام 2009، وأصبحت أداة فعّالة للتلبية المباشرة للحاجة التي تحددها دولة عضو أو أكثر، ولتقديم أنشطة تكوين الكفاءات المصممة خصيصاً، ولتجريب الأفكار الجديدة التي يمكن أن تحقق النمو الاقتصادي. وفي البداية، اقترحت الأمانة العديد من مشروعات جدول أعمال التنمية، ثم تبنّت الدول الأعضاء هذه المنهجية بالكامل خلال مدة زمنية قصيرة. ولم يزد عدد مشروعات جدول أعمال التنمية التي اقترحتها الدول الأعضاء زيادةً كبيرةً على مر السنين فحسب، بل استمرت هذه الزيادة أيضاً، حيث بلغ متوسط عدد مقترحات المشروعات التي نظرت فيها لجنة التنمية مقترح مشروع جديداً واحداً على الأقل خلال كل دورة من دوراتها.

ومع مرور الوقت، ساعد العدد المتزايد من مقترحات المشروعات التي تنظر فيها لجنة التنمية في تحديد خصائص مشروعات جدول أعمال التنمية. وضممت منهجية إدارة المشروعات الموضحة في هذه الوثيقة بما يناسب مشروعات جدول أعمال التنمية قدر الإمكان.

واعتمد حتى الآن 44 مشروعاً من مشروعات جدول أعمال التنمية⁷ إما للتنفيذ في دول أعضاء مختلفة أو لتحسين تقديم خدمات الويبو المؤسسية. وفي حالة تصميم أحد مشروعات جدول أعمال التنمية بغرض تنفيذه في الدول الأعضاء، فعادةً ما يُنفّذ في الدولة العضو (الدول الأعضاء) التي اقترحتته وغيرها من البلدان المختارة التي تنطبق عليها المعايير وتعرب عن اهتمامها بالمشروع. وتتوفر معلومات مفصّلة عن جميع مشروعات جدول أعمال التنمية ونواتجها في الفهرس الإلكتروني القابل للبحث فيه [هنا](#).

⁷ اعتباراً من سبتمبر 2021.

الرسم البياني 1: دورة حياة مشروع جدول أعمال التنمية



وتختلف عمليات إطلاق فكرة المشروع واعتماده ورصده وتقييمه في مشروعات جدول أعمال التنمية عن دورة إدارة المشروعات "التقليدية". فغالباً ما تبدأ الدول الأعضاء إطلاق مشروعات جدول أعمال التنمية، وينبغي صياغة أفكار ومجالات تلك المشروعات بناءً على توصيات جدول أعمال التنمية واستلهاها منها. وبمجرد إطلاق فكرة المشروع، يجري تطويرها بشكل أكبر لتصبح مقترحاً قوياً بالتعاون الوثيق مع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية وتحت إشرافها. وتتسم عمليات الاعتماد والرصد والتقييم بطابع فريد من نوعه، إذ يجب أن تنظر فيها لجنة التنمية وتعتمدها. ويلزم أن توافق الدول الأعضاء بالإجماع على المشروع عند اعتماده، وتحمل الأمانة المسؤولية عن نتائج المشروع أمام اللجنة. وتقرر اللجنة في نهاية المطاف مستقبل مشروعات جدول أعمال التنمية على النحو المحدد في ولايتها. ويمكن أيضاً أن تبدأ الأمانة مشروعات جدول أعمال التنمية، بشرط أن يلي مقترحها حاجة محددة. وفي هذه الحالة، تُنفذ مرحلتا إطلاق الفكرة والتخطيط بالتنسيق مع القطاعات المعنية في الويبو، بينما تظل جميع المراحل اللاحقة كما هي.

وتوضّح الفقرة 2.3 بمزيد من التفصيل كل مرحلة وما ينجم عنها.

2.1 اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية

أنشأت الجمعية العامة للويبو اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية بمجرد اعتماد جدول أعمال التنمية. وعُهد إلى تلك اللجنة بأداء المهام التالية:

- إعداد برنامج عمل لتنفيذ توصيات جدول أعمال التنمية البالغ عددها 45 توصية؛
 - رصد وتقييم ومناقشة وإعداد تقارير عن تنفيذ توصيات جدول أعمال التنمية، والتنسيق لهذه الغاية مع هيئات الويبو المعنية؛
 - مناقشة المسائل المتعلقة بالملكية الفكرية والتنمية التي اتفقت عليها اللجنة، فضلاً عن المسائل التي قررتها الجمعية العامة للويبو.
- وتتألف اللجنة من جميع الدول الأعضاء في الويبو⁸ والمشاركة فيها مفتوحة لجميع المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية التي تتمتع بصفة المراقب الدائم لدى الويبو. وتجتمع اللجنة مرتين في السنة وتقدم تقاريرها وتوصياتها سنوياً إلى الجمعية العامة للويبو.
- وتتناول اللجنة، في سياق أداء مهامها، مجموعة متنوعة من القضايا المدرجة على جدول أعمالها، والتي تشمل أيضاً ما يلي:
- اعتماد مشروعات جدول أعمال التنمية، فضلاً عن الأعمال المستقبلية المتعلقة بتنفيذ جدول أعمال التنمية؛
 - رصد التقدم المحرز في تنفيذ المشروعات والأنشطة المدرجة في جدول أعمال التنمية (من خلال النظر في التقارير المرحلية، والتقييم المستقل للتقارير، ومناقشة نواتج مشروعات جدول أعمال التنمية)؛
 - النظر في التقرير السنوي الخاص بمساهمة الويبو في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
 - مناقشة القضايا المتعلقة بالمساعدة التقنية في مجال الملكية الفكرية؛
 - مناقشة القضايا المتعلقة بالملكية الفكرية والتنمية.

ومن ثم، توفر اللجنة للدول الأعضاء منبراً يمكنهم من خلاله طرح أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ، ومناقشة قضايا الملكية الفكرية والتنمية، ومساءلة المنظمة عن أعمالها المتعلقة بالتنمية.

النقاط الرئيسية:

اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية:

- ✓ تستعرض مقترحات مشروعات جدول أعمال التنمية وتناقشها وتثريها بإسهاماتها
- ✓ ترصد تنفيذ مشروعات جدول أعمال التنمية وتوجهه
- ✓ تقيّم نجاح مشروعات جدول أعمال التنمية وتقرر إجراءات المتابعة

3.1 شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية في الويبو

أنشئت شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية في عام 2008 وتتبع الآن قطاع التنمية الإقليمية والوطنية في الويبو. وعُهد إليها بالمسؤوليات التالية:

- (1) تيسير جدول أعمال الويبو بشأن التنمية وتنسيقه ورصده وتنفيذه؛
- (2) تنسيق المناقشات المتعلقة بالملكية الفكرية والتنمية، على النحو الذي اتفقت عليه لجنة التنمية؛
- (3) تيسير المناقشات المتعلقة بجدول أعمال التنمية في سياق الجمعيات العامة؛
- (4) ضمان التعميم الفعّال لجدول أعمال التنمية في عمل الويبو؛
- (5) إذكاء الوعي بالمسائل المتعلقة بالملكية الفكرية والتنمية.

وتؤدي شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية دور أمانة لجنة التنمية، وتضمن تأدية اللجنة لولايتها. وتدير الشعبة عملية تنفيذ جدول أعمال التنمية من خلال تنسيق تنفيذ المنظمة لتوصيات جدول أعمال التنمية وتعميم تلك التوصيات؛ وتيسير المفاوضات بين الدول الأعضاء؛ واقتراح استراتيجيات لمواصلة تنفيذ جدول أعمال التنمية. وتضمن الشعبة أيضاً استيعاب الدول الأعضاء في الويبو والأطراف المعنية الأخرى لمبادئ جدول أعمال التنمية. والأنشطة والمسؤوليات التي تضطلع بها الشعبة متعددة التخصصات.

وتدعم الشعبة، في إطار مسؤولياتها، الدول الأعضاء في صياغة مقترحات لمشروعات جدول أعمال التنمية وفقاً للعملية والممارسات الموضحة فيما يلي (الفصل الثاني).

⁸ يمكن التعرف عليها عبر هذا الرابط: <https://www.wipo.int/members/en/>

النقاط الرئيسية:

شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية:

- ✓ تؤدي دور أمانة لجنة التنمية
- ✓ تضمن تنفيذ مشروعات جدول أعمال التنمية وترفع التقارير بشأنها إلى لجنة التنمية
- ✓ تعمل على تيسير المفاوضات بين الدول الأعضاء
- ✓ تنسق عمل أصحاب المصلحة الداخليين وتوجهه فيما يتعلق بتنفيذ توصيات جدول أعمال التنمية وتعميمها
- ✓ تعمل على تيسير مناقشة القضايا المتعلقة بالملكية الفكرية والتنمية
- ✓ ترفع مستوى الوعي بجدول أعمال الويبو بشأن التنمية
- ✓ تُسدي المشورة للدول الأعضاء بشأن إعداد مقترحات مشروعات جدول أعمال التنمية

الفصل الثاني: عملية إعداد مشروعات جدول أعمال التنمية واعتمادها

يوضح هذا الفصل عملية إعداد مشروعات جدول أعمال التنمية، ومسؤوليات لجنة التنمية والدول الأعضاء وشعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، والمواعيد النهائية التي يجب الوفاء بها عند إعداد مقترح لأحد مشروعات جدول أعمال التنمية. ويُبيّن أيضاً كيفية الحصول على المساعدة من الويبو، ويوضح بعض المعايير التي تستخدمها لجنة التنمية عند تقييم مقترحات المشروعات.

1.2 العملية والمسؤوليات

- الدول الأعضاء مسؤولة عن صياغة مسودة أولية لمفهوم مشروع جدول أعمال التنمية، وتقديمها ويفضّل أن يكون ذلك عبر البريد الإلكتروني. ويوضّى بالتشاور مع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية وتبادل الأفكار معها بصورة غير رسمية قبل بدء العمل.
- وتضطلع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، بالتشاور مع الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة، بتقييم مفهوم المشروع على أساس ملاءمته لجدول أعمال التنمية وغير ذلك من المعايير، وتقديم تعليقات بشأن مفهوم المشروع، وتوافق عليه.
- وبعد الموافقة على مفهوم المشروع، تساعد شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، حسب الطلب، في إعداد مسودة مشروع كاملة. وقد تُشرك الشعبة أيضاً في إعداد هذه المسودة مدير المشروع المستقبلي و/أو موظفين آخرين من المجالات المعنية في الويبو.
- وبمجرد إعداد مسودة المشروع ورضا الدولة العضو (الدول الأعضاء) عن محتواها، ترسل الدولة العضو (الدول الأعضاء) مسودة المشروع إلى أمانة لجنة التنمية كمقترح مشروع رسمي في شكل مذكرة شفوية أو رسالة إلكترونية. وتحمل الدولة العضو (الدول الأعضاء) المسؤولية الكاملة عن محتوى مقترح المشروع.
- ويُنشر مقترح المشروع بوصفه وثيقة رسمية من وثائق لجنة التنمية.
- وتنظر اللجنة في مقترح المشروع، وتقديم تعليقاتها وإسهاماتها.
- وتساعد شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية الدولة العضو (الدول الأعضاء) في تنقيح مقترح المشروع (إذا لزم الأمر) أثناء جلسة لجنة التنمية نفسها.
- وتُصدر اللجنة قرارها بشأن مقترح المشروع. وفي حالة اعتماد المقترح، يصبح وثيقة مشروع رسمية.
- وبمجرد اعتماد مقترح المشروع، يُعيّن مدير مشروع لتنفيذ ذلك المشروع.

الرسم البياني 2: عملية إعداد مشروع جدول أعمال التنمية واعتماده



يوضح البند 3.2 الاعتبارات الرئيسية التي تراعيها اللجنة في إصدار قرارها بشأن مشروعات جدول أعمال التنمية.

2.2 كيفية الاستفادة من مساعدة الويبو

تؤدي شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية دور جهة التنسيق الرئيسية⁹ مع الدول الأعضاء خلال عملية إعداد المشروع بأكملها. ويشمل ذلك تقييم جدوى مقترح المشروع والتنسيق الداخلي مع الشعب الأخرى المعنية في الويبو للحصول على مختلف الإسهامات اللازمة للمشروع، ومنها الإسهامات المتعلقة بقضايا تقييم المخاطر وميزانية المشروع.

النقاط الرئيسية:

- ✓ **شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية هي جهة الاتصال والتنسيق الوحيدة في أمانة الويبو فيما يتعلق بإعداد مشروعات جدول أعمال التنمية.** وينبغي لمجالات عمل الويبو الأخرى إحالة الدول الأعضاء إلى هذه الشعبة المعنية.
- ✓ **إذا قررت الدول الأعضاء الحصول على دعم شامل في الوقت المناسب من الشعبة، فستكون العملية بأكملها والمواعيد النهائية إلزامية (على النحو الموضح في الخطوات من الأولى إلى الرابعة وكذلك الخطوة السابعة).** استخدام النماذج التالية إلزامي: النموذج 1 مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية، والنموذج 2 قالب لمقترح مشروع جدول أعمال التنمية.

3.2 الممارسة التي تتبعها لجنة التنمية في اعتماد مشروعات جدول أعمال التنمية

تنص التوصية الأولى من توصيات جدول أعمال التنمية على أنه "يجب أن تتميز أنشطة الويبو في مجال المساعدة التقنية بعدة ميزات، منها أنها موجهة نحو التنمية، وقائمة على الطلب، وشفافة، وهي تأخذ بعين الاعتبار الأولويات والاحتياجات الخاصة بالبلدان النامية والبلدان الأقل نمواً على وجه الخصوص، فضلاً عن مختلف مستويات التنمية المحققة في الدول الأعضاء، وينبغي إدراج الأنشطة في أطر زمنية لاستكمال البرامج. وفي هذا الصدد، ينبغي أن يكون تصميم برامج المساعدة التقنية وآليات تسليمها وعمليات تقييمها خاصة بكل بلد".

وبينما توجّه توصيات جدول أعمال التنمية مشروعات جدول أعمال التنمية وتضمن غرضها التنموي، تطبّق لجنة التنمية معايير إضافية للنظر في مقترحات مشروعات جدول أعمال التنمية¹⁰.

المعايير التي تطبقها اللجنة:

- تواؤم مقترح المشروع مع توصية واحدة أو عدة توصيات لجدول أعمال التنمية.
 - انتفاء الازدواجية مع مشروعات جدول أعمال التنمية السابقة أو الدعم المقدم بالفعل في إطار مجالات عمل الويبو العادية.
 - الإشارة الواضحة إلى منافع مقترح المشروع.
 - البيان الواضح للنهج المقترح لتحقيق أهداف المشروع؛ وتوضيح الدعم اللازم؛ وتجلية الطريقة التي يمكن من خلالها ترجمة الدعم إلى المنافع المتوقعة.
 - تقييم كيفية الحصول على النتيجة المتوقعة من المشروع بشكل واقعي من خلال النواتج المخطط لها.
 - تقييم إمكانية توسيع وتكرار الدعم المقدم في سياق أنشطة المشروع في البلدان الأخرى، وكيف يمكن أن يؤدي تكرار هذا الدعم إلى منافع أوسع نطاقاً. وبعبارة أخرى، النظر في الإمكانيات والموارد اللازمة لتكرار الأنشطة التجريبية في بلدان أخرى و / أو لتنفيذ المزيد من الأنشطة.
 - تقييم كيفية الحفاظ على المنافع الناتجة عن المشروع بعد انتهائه (استدامة النتائج).
- وتُعد معظم معايير الجودة الرسمية وغير الرسمية المذكورة آنفاً ممارسات جيدة لإدارة المشروعات تتماشى مع مبادئ الإدارة القائمة على النتائج المُتَبَعَة في الويبو، والواردة في الفصلين الثالث والرابع.

⁹ يمكن التواصل مع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية عبر البريد الإلكتروني: developmentagenda@wipo.int

¹⁰ جُمعت المعايير التالية من خلال دراسة مكتبية وجولات مكثفة من المشاورات مع ممثلي الدول الأعضاء، والخبراء الذين ساهموا في مشروعات جدول أعمال التنمية، ومديري مشروعات جدول أعمال التنمية.

4.2 الممارسة التي تتبعها لجنة التنمية في إجراء المشاورات غير الرسمية

تتبع اللجنة ممارسة راسخة لتوسيع نطاق مقترحات المشروعات لتشمل مجموعة أوسع من الدول الأعضاء، ويُفضّل أن تأتي مقترحات المشروعات من مناطق جغرافية مختلفة. ومن شأن ذلك أن يُحسّن قابلية توسيع نطاق المشروع، كما دُكر سابقاً. ويُحدّد بشدة أن تجري الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة مشاورات مع الدول الأعضاء من مختلف المجموعات الإقليمية قبل تقديم وثيقة المشروع رسمياً لتنظر فيها اللجنة.

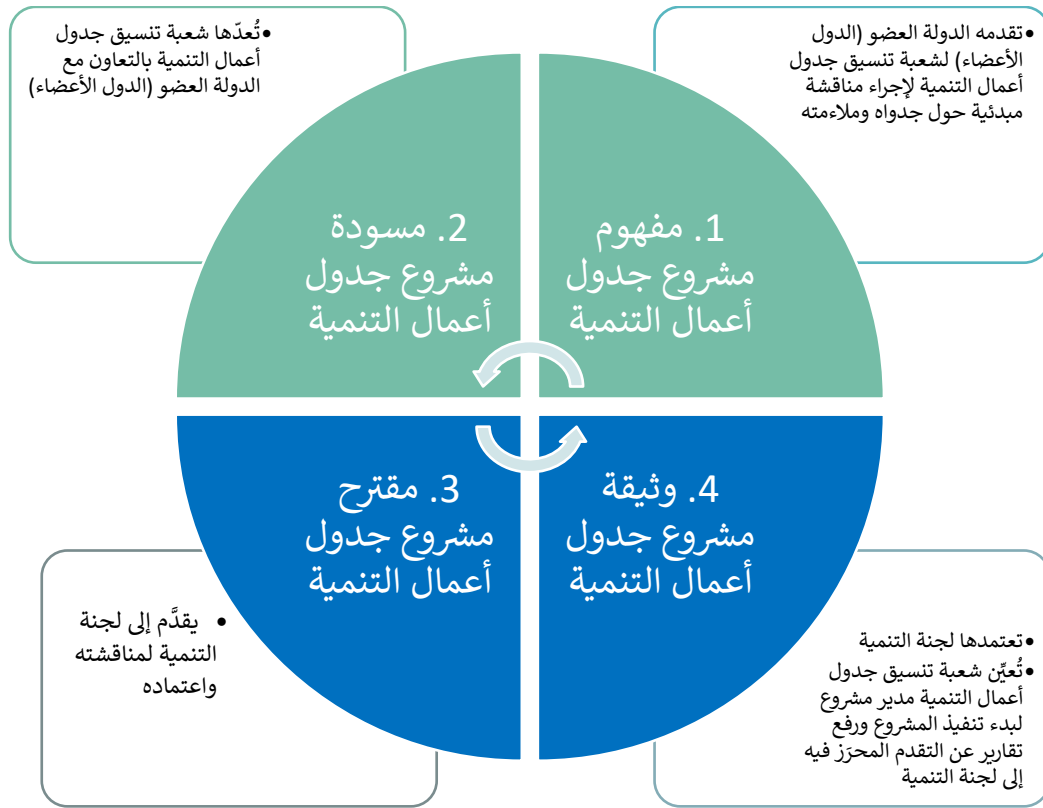
وتضم الويبو سبع مجموعات إقليمية، هي: المجموعة الأفريقية، ومجموعة بلدان آسيا والمحيط الهادئ، ومجموعة بلدان أوروبا الوسطى والبلطيق، ومجموعة بلدان آسيا الوسطى والقوقاز، ومجموعة بلدان أوروبا الشرقية، والصين، والمجموعة بء (مجموعة البلدان المتقدمة اقتصادياً)، ومجموعة بلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي.

وستتيح هذه المشاورات للدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة حشد دعم أوسع لاقتراحها داخل اللجنة، ومعالجة الشواغل التي قد تثيرها الدول الأعضاء الأخرى في مرحلة مبكرة، والترويج لمقترح المشروع لدى البلدان الأخرى التي يُحتمل أن تكون مهمة به. ويمكن لشعبة تنسيق جدول أعمال التنمية تقديم مشورة عملية بشأن هذه العملية غير الرسمية.

النقاط الرئيسية:

- ✓ تضم الويبو سبع مجموعات إقليمية؛
- ✓ يُحدّد أن تجري الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة مشاورات مسبقة مع الدول الأعضاء من مجموعات إقليمية مختلفة من أجل:
 - حشد دعم أوسع لمقترح المشروع؛
 - معالجة الشواغل التي قد تثيرها الدول الأعضاء الأخرى في مرحلة مبكرة؛
 - الترويج لمقترح المشروع وزيادة اهتمام الدول الأعضاء به؛
 - ضمان التعجيل باعتماد مقترح المشروع من جانب لجنة التنمية.
- ✓ يمكن لشعبة تنسيق جدول أعمال التنمية تقديم المشورة أو الدعم أثناء هذه العملية.

الفصل الثالث: إعداد مشروع جدول أعمال التنمية الرسم البياني 3: من طرح الفكرة وصولاً إلى وثيقة المشروع



ملاحظة: قد تختار الدول الأعضاء تجاوز الخطوات الواردة في الأجزاء الخضراء من الرسم البياني الدائري الموضّح أعلاه. غير أن مشاركة شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية إلزامية في الخطوات الموضّحة في الأجزاء الزرقاء.

1.3 ما هو مشروع جدول أعمال التنمية؟

مشروع جدول أعمال التنمية، مثل جميع المشروعات الأخرى، هو تعهد زمني يهدف إلى إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة معينة. ويُطلَق على كل ذلك نتائج في إطار مصطلحات إدارة المشروعات.

ومن أمثلة المشروعات، إعداد نظام لتسجيل العلامات التجارية في أحد مكاتب الملكية الفكرية (نظام، أو برمجيات، أو تدريب فاحصي العلامات التجارية) أو إعداد دورة عن الملكية الفكرية لإحدى الجامعات (المناهج الدراسية، وتدريب المعلمين، وإطلاق الدورة).

ولا تُعد الأنشطة العادية مشروعات، ومن أمثلتها تسجيل أحد مكاتب الملكية الفكرية للعلامات التجارية أو تدريس دورة عن الملكية الفكرية في الجامعة.

المشروعات التي تنفذها الويبو تتسم عادةً بالآتي:

- ✓ تسهم في تحقيق نتيجة (نتائج) متوقعة للويبو.
- ✓ صغيرة النطاق بوجه عام مقارنةً بالمشروعات الأخرى الموجهة نحو التنمية (تبلغ قيمتها التقريبية 500,000 فرنك سويسري).
- ✓ يمكن تمويلها من الميزانية العادية، والأموال الاحتياطية، والصناديق الاستثمارية.
- ✓ يمكن أن تمتد فيما بين فترتين ثنائييتين.
- ✓ تستلزم متطلبات اعتماد مختلفة (على سبيل المثال، لجنة التنمية، الجمعيات العامة، المدير العام).

مشروعات جدول أعمال التنمية تتسم عادةً بالآتي:



2.3 دورة حياة مشروعات جدول أعمال التنمية

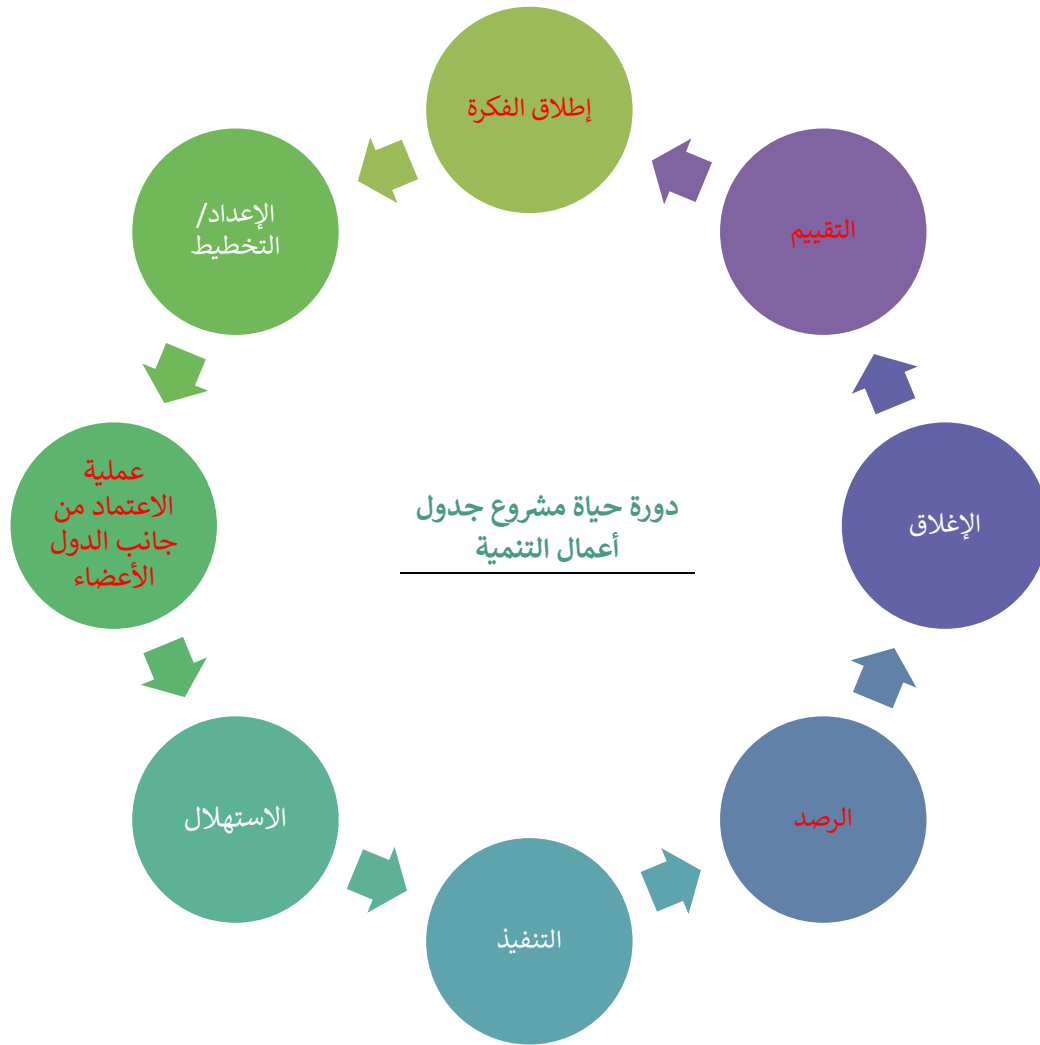
مشروعات جدول أعمال التنمية لها دورة حياة تتكون من مراحل مختلفة كما هو الحال في جميع المشروعات الأخرى. وعلى النحو المذكور في الفقرة 1.1، تتسم مراحل مشروع جدول أعمال التنمية بخصائص معينة، حيث تضطلع الدول الأعضاء (من خلال لجنة التنمية) بدور مهم للغاية في مراحل الاعتماد والرصد والتقييم. وفيما يلي وصف موجز لجميع مراحل دورة حياة مشروعات جدول أعمال التنمية:

إطلاق فكرة المشروع: تحدث هذه المرحلة عندما تفكر الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة في مقترح وتقدم مفهوم المشروع إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية. وتُعَد الدولة العضو أساساً منطقياً للمشروع لشرح الحاجة إلى مثل هذا المشروع، وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتعيين هدف المشروع، وتحديد استراتيجية تسليم المشروع. وينبغي أن يسترشد مفهوم المشروع بتوصيات جدول أعمال التنمية، إذ إنها في صميم جميع أفكار ومقترحات مشروعات جدول أعمال التنمية. وينتج عن هذه المرحلة مفهوم المشروع (النموذج 1) الذي سيناقش بمزيد من التفصيل مع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية.

إعداد المشروع/التخطيط للمشروع: تضطلع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية بدور مهم للغاية في هذه المرحلة. وستوجّه الشعبة الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة خلال هذه المرحلة، إذا طلبت ذلك، وستتطرق إلى مزيد من تفاصيل تخطيط المشروع، مثل الانخراط مع أصحاب المصلحة المعيّنين، وتحديد أكثر المجالات المعنية بتنفيذ المشروع في المنظمة، وإبراز كيفية مساهمة المشروع في تحقيق النتائج التي تتوقعها الويبو ومدى ارتباطه بغيره من المشروعات والأنشطة ضمن جدول أعمال التنمية. وستساعد الشعبة أيضاً الدولة العضو (الدول الأعضاء) في إعداد ميزانية المشروع والجدول الزمني بناءً على نواتج المشروع خلال هذه المرحلة. وينتج عن هذه المرحلة وثيقة مشروع شاملة (النموذج 2).

عملية الاعتماد من جانب الدول الأعضاء: يجب أن توافق الدول الأعضاء بالإجماع على جميع مشروعات جدول أعمال التنمية في سياق لجنة التنمية. ويمكن للدول الأعضاء أيضاً اقتراح إدخال تعديلات على مشروع مقترح، وينبغي أن تُبرز الوثيقة النهائية للمشروع تلك التعديلات.

الرسم البياني 1: دورة حياة مشروع جدول أعمال التنمية



استهلال المشروع: بعد اعتماد لجنة التنمية للمشروع، يبدأ مدير المشروع المعيّن تنفيذ المشروع من خلال تشكيل فريق المشروع (إذا كان المشروع يستلزم موارد بشرية إضافية). ويختار مدير المشروع، خلال هذه المرحلة، البلدان المستفيدة من المشروع بالتشاور مع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية وبناءً على المعايير الواردة في وثيقة المشروع. ويمكن للدول الأعضاء المهتمة بالمشروع التقدم بطلب من خلال ملء النموذج 5. وسيعيد مدير المشروع مع البلدان المستفيدة المختارة قائمة مفصلة بالأنشطة والأولويات في كل بلد مستفيد (أي خطة تنفيذ المشروع على المستوى القطري). وينتج عن هذه المرحلة إصدار تقرير عن استهلال المشروع (النموذج 4) وهيكل لإدارة المشروع يعمل بكامل طاقته.

تنفيذ المشروع: مرحلة تنفيذ المشروع هي أطول المراحل. إنها المرحلة التي يتحمل خلالها كل من مدير المشروع والمستفيدين مسؤولية تحقيق نواتج المشروع ونتائجه. ولضمان تسليم هذه المرحلة بسلاسة، من الضروري إجراء تقييم دوري للمخاطر التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع وإعداد استراتيجيات التخفيف من وطأتها. وينتج عن هذه المرحلة تحقيق نواتج المشروع.

رصد المشروع: من المهم رصد تنفيذ المشروع طوال مدته بالكامل للتأكد من تنفيذ المشروعات تنفيذاً جيداً ومن أن تنفيذ الأنشطة وتحقيق النواتج يسير في المسار الصحيح. وبالنسبة لمشروعات جدول أعمال التنمية، تضطلع لجنة التنمية بعملية الرصد في نهاية المطاف، ويقدم مدير المشروع تقريراً مرحلياً سنوياً إلى اللجنة. وبالإضافة إلى التقرير السنوي، ينبغي أن يقدم مدير المشروع تقارير دورية عن التقدم المحرز في تنفيذ المشروع إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، مع تسليط الضوء تحديداً على أي تأخيرات أو صعوبات. ولتيسير هذه العملية، ينبغي للشعبة ومدير المشروع استخدام نموذج الرصد (المرفق 2). وينتج عن هذه المرحلة تقديم تقارير مرحلية دورية إلى لجنة التنمية (النموذج 6).

إغلاق المشروع: يغلق مدير المشروع المشروع في نهاية تنفيذه عن طريق إجراء تقييم ذاتي بالتنسيق مع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية. ويجب أن تسلط هذه المرحلة الضوء على الدروس الرئيسية المستفادة أثناء تنفيذ المشروع ونتائجه الرئيسية، وتحديد معدل تنفيذ المشروع بناءً على ميزانية المشروع المتوقعة. وينتج عن هذه المرحلة تقرير إنجاز (النموذج 7)، يتضمن متابعة موجزة واستراتيجية للنشر.

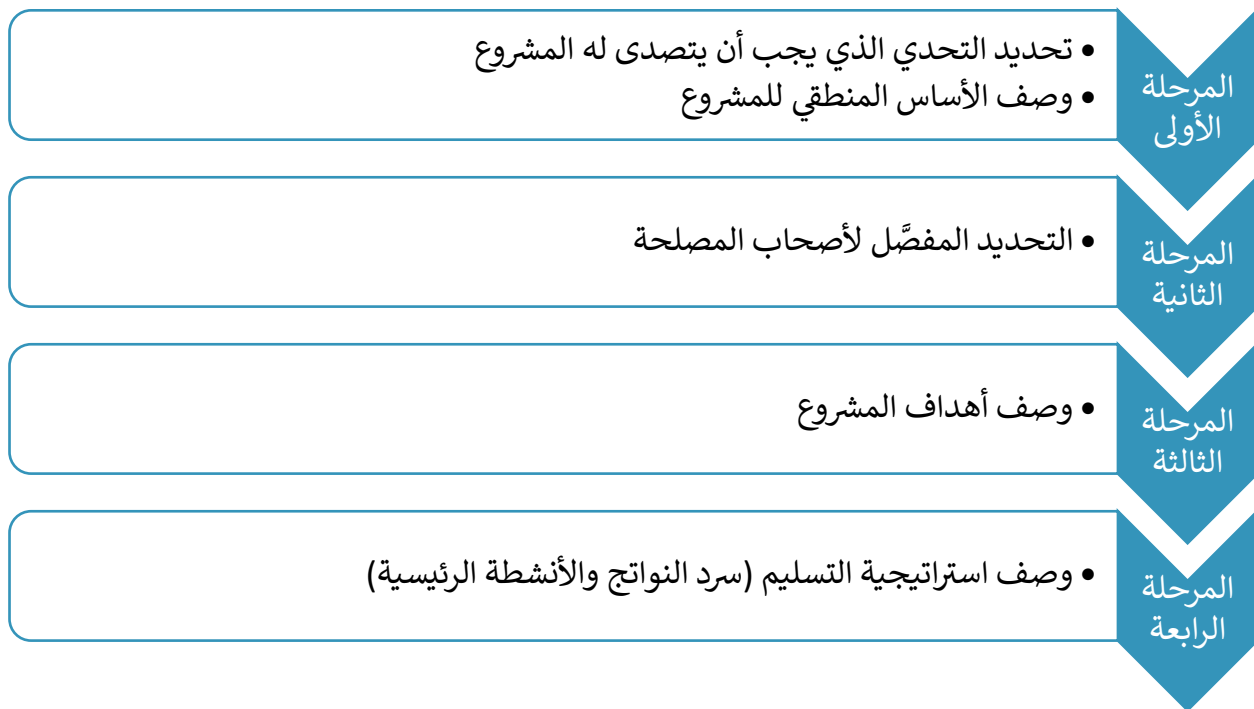
تقييم المشروع: تضطلع جهة خارجية بإجراء التقييم. ويجري التقييم من خلال تقدير ملاءمة المشروع واتساقه وفعاليته وكفاءته واستدامته. وتقدم التقييمات استنتاجات ومجموعة من التوصيات للتحسين، وتسلط الضوء على الدروس المستفادة. وكما هو الحال في مرحلتي اعتماد المشروع ورصده، يقدم تقرير التقييم الذي أعدته جهة خارجية إلى لجنة التنمية لتنظر فيه، وتقرر اللجنة في نهاية المطاف إجراءات المتابعة. وينتج عن هذه المرحلة إصدار تقرير التقييم الخارجي.

النقاط الرئيسية:

- مشروع جدول أعمال التنمية، مثل جميع المشروعات الأخرى، هو تعهد زمني يهدف إلى إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة معينة.
- لا تُعد الأنشطة العادية مشروعات، ومن أمثلتها تسجيل أحد مكاتب الملكية الفكرية للعلامات التجارية أو تدريس دورة عن الملكية الفكرية في الجامعة.
- تتألف دورة حياة مشروعات جدول أعمال الويبو بشأن التنمية من 8 مراحل: إطلاق الفكرة، والتخطيط، والاعتماد، والاستهلال، والتنفيذ، والرصد، والإغلاق، والتقييم.
- يبدأ المشروع بأن تعمل الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة مع الويبو للاتفاق على مفهوم المشروع وصياغة مسودة مقترح المشروع.
- يمكن أن تساعد شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية في إعداد مقترح المشروع.

3.3 النهج المفصل لوضع مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية

يوضح الشكل الوارد أدناه المراحل الأربع التي يُحدّد أن تتبعها الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة للمشروع عند وضع مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية (يمثل وضع مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية الخطوتين الأولى والثانية في عملية إعداد واعتماد المشروع الموضحين في الرسم البياني 2).



ينبغي أن يتضمن مفهوم المشروع المعلومات التالية في كل مرحلة من المراحل المذكورة آنفاً:

اسم المشروع	
إضافة اسم (يُحدّد أن يُبرز الاسم المنفعة الرئيسية للمشروع)	
المرحلة الأولى	<p>تحديد التحدي الذي يواجهه المشروع والأساس المنطقي للمشروع</p> <p>ينبغي للأساس المنطقي الذي يستند إليه المشروع أن يسترشد بتوصيات جدول أعمال التنمية. وينبغي أن يتناول النقاط التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ما التحديات المتعلقة بالملكية الفكرية التي سيتصدى لها المشروع؟ وما هو الوضع الراهن وما الأسباب التي تجعله غير مُرضٍ؟ 2) ما الأسباب الكامنة وراء التحدي المتعلق بالملكية الفكرية (تحليل المشكلة) وكيف يمكن أن يعالجها المشروع المقترح؟ 3) ما هي توصيات جدول أعمال التنمية التي يسترشد بها مقترح المشروع، وكيف سيُلبّي تلك التوصيات؟
المرحلة الثانية	<p>تحديد أصحاب المصلحة</p> <p>تُحدد هذه المرحلة الجهات الفاعلة الرئيسية المعنية أو التي يجب إشراكها في المشروع لضمان تحقيق هدفه. إشراك أصحاب المصلحة المعنيين: للتأكد من أن المشروع يلبي احتياجات المستفيدين (أي أنه ملائم للفئة المستهدفة)، يجب تحديد التحدي (المرحلة الأولى) والنتائج المتوقعة (المرحلة الثالثة) بالتشاور مع الجهات المعنية أو من المحتمل أن تكون معنية (أي أصحاب المصلحة).</p> <p>وتخبرنا مرحلة تحديد أصحاب المصلحة بالجهات التي يجب إشراكها في المشروع والجهات المحتمل استفادتها منه، ومن أمثلتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • السلطات على مستوى الدول الأعضاء (على سبيل المثال، السلطة المسؤولة عن حق معين من حقوق الملكية الفكرية (العلامات التجارية والبراءات وحق المؤلف، وما إلى ذلك)، والوزارات المختصة إذا كان المشروع يستهدف صناعات معينة، وما إلى ذلك) • المؤسسات الأكاديمية • الغرف التجارية • المنظمات غير الحكومية المعنية

<ul style="list-style-type: none"> • الكيانات الداخلية في الويبو التي يتعلق عملها بمواضيع مماثلة (يمكن أن تقدم شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية إرشادات في هذا الصدد) • في بعض الحالات، المنظمات الدولية الأخرى، ومنها المنظمات التي تعمل في إطار منظومة الأمم المتحدة • أصحاب الملكية الفكرية أو مستخدموها في القطاع الخاص 	
<p>هدف (أهداف)/نتيجة (نتائج) المشروع</p> <p>توضيح الوضع المستقبلي الناشئ بعد معالجة المشكلة المحددة في المرحلة الأولى، أو بعبارة أخرى، ما الذي ترغب في تحقيقه من خلال هذا المشروع؟</p> <p>ملاحظة مهمة: عند صياغة هدف المشروع أو نتيجته، حاول تحديد هدف واحد للمشروع يكون واضحاً للجميع. ولاحظ أن أنشطة تكوين الكفاءات والندوات وحلقات العمل والزيارات الدراسية و"المساعدة التقنية" وغيرها من الأنشطة ليست نتائج (نتائج متوقعة) للمشروع. ويدعم المشروع الأنشطة من أجل تحقيق أهدافه، ولكنها ليست هدفاً في حد ذاتها.</p>	المرحلة الثالثة
<p>استراتيجية التسليم</p> <p>توضح استراتيجية تسليم المشروع، أو استراتيجية التدخل، كيفية التغلب على التحدي المحدد في المرحلة الأولى لتحقيق النتيجة المتوقعة المحددة في المرحلة الثالثة. وهي جوهر أي مشروع. وتضمن استراتيجية التدخل القوية تقديم المشروعات للدعم المناسب بالطريقة الصحيحة.</p> <p>وتُعرض استراتيجية التدخل بوصفها سلسلة نتائج. وتصف سلسلة النتائج الأحداث التي يُتوقع أن تؤدي إلى التغيير المقصود (النتيجة). ويتمثل المفهوم الأساسي في ترجمة المدخلات إلى أنشطة، والأنشطة إلى نواتج، ومساهمة النواتج في تحقيق النتائج، وإنشاء النتائج للأثر. وينبغي أن تجيب السلسلة عن الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي النواتج (المنجزات) والأنشطة (التي تُنشئ النواتج) اللازمة لتحقيق النتيجة (النواتج) المتوقعة؟ • كيف سيحقق المشروع النواتج المتوقعة من خلال أنشطته، وكيف ستحقق النواتج النتيجة (النواتج) المتوقعة؟ <p>ملاحظة مهمة: لكي يكون مشروع جدول أعمال التنمية فعالاً، يجب أن يُحقق ما بين 3 و 5 نواتج، اعتماداً على نطاق المشروع ومدته وموارده.</p>	المرحلة الرابعة

4.3 أمثلة لمفاهيم المشروعات

عادةً ما تكون المشاكل والأسباب الكامنة أكثر تعقيداً في أرض الواقع. فعلى سبيل المثال، قد يتعذر تسويق البراءات لأن الأبحاث التي تجريها الجامعات ليست موجهة نحو السوق، وبسبب افتقار صاحب البراءة إلى مهارات ريادة الأعمال، وعدم إتاحة الاستثمار من أجل تثمين البراءة، وما إلى ذلك. وفيما يلي أربعة أمثلة لأغراض التوضيح.

المثال الأول: تحسين تسويق البراءات المتحصلة من خلال الأبحاث التي تجريها الجامعات

يوضح الجدول البياني أدناه التدرج من تحديد المشكلة إلى توفير حل:

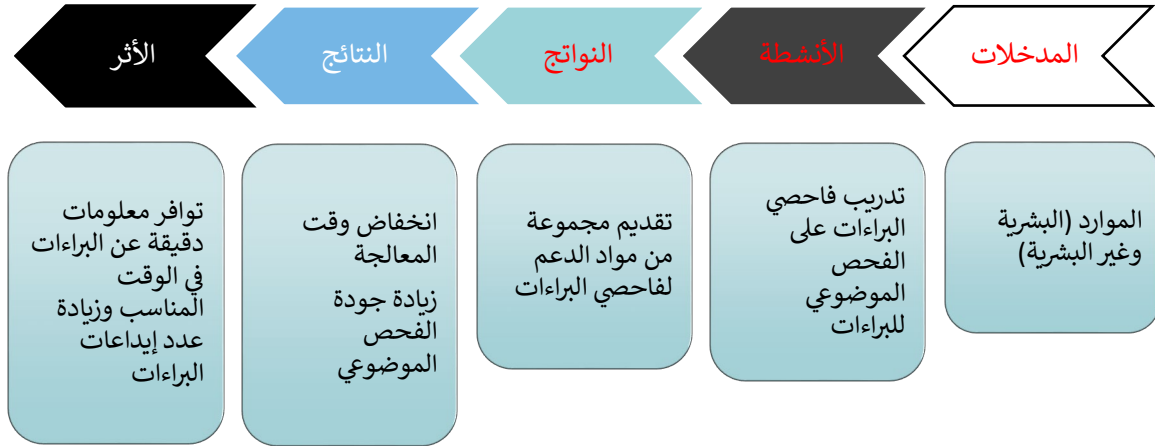
تحليل المشكلة (توضيح التحدي والأسباب الكامنة وراء وجود هذا التحدي (المرحلة الأولى))	تحديد أصحاب المصلحة (المرحلة الثانية)	استراتيجية التسليم (توضيح السبل الممكنة للتغلب على التحدي (المرحلة الرابعة))	النتيجة المتوقعة (توضيح التحسّن المتوقع، ومن ثمّ ما سيبدو عليه الوضع بعد مشروع جدول أعمال التنمية (المرحلة الثالثة))
المشكلة: الاختراعات التي تبتكرها الجامعات محمية بموجب براءات ولكن البراءات لا يستفاد منها (لا يتم تسويقها). السبب (الأسباب): عدم وجود علاقة بين المخترعين والمؤسسات التي يمكنها تسويق الاختراعات.	مكاتب الملكية الفكرية؛ والمؤسسات الحكومية؛ والجامعات؛ والمستفيدون من خدمات مكاتب الملكية الفكرية؛ والباحثون.	استراتيجية التسليم/التدخل: تحديد النواتج المحتملة التي يمكن أن تساعد في تحقيق النتيجة المتوقعة من المشروع. على سبيل المثال، إعداد مجموعة أدوات، أو دليل بشأن تسويق الملكية الفكرية أو كليهما للجامعات. وصف الأنشطة اللازمة لتحقيق النواتج. على سبيل المثال، تقديم تدريب على تسويق الملكية الفكرية للباحثين في الجامعات.	النتيجة: تثمين المزيد من البراءات التي تنتجها الجامعات (عدد البراءات التي تم تسويقها والإيرادات المحققة).

المثال الثاني: زيادة تسجيل الشركات للعلامات التجارية للحد من النزاعات

التحدي المطلوب التغلب عليه، وتحليل المشكلة (المرحلة الأولى)	تحديد أصحاب المصلحة (المرحلة الثانية)	استراتيجية التسليم (المرحلة الرابعة)	النتيجة المتوقعة: (النتيجة التي يتوقع أن يحققها المشروع = تحسّن الوضع، المرحلة الثالثة)
المشكلة: ازدياد نزاعات الملكية الفكرية فيما يتعلق بأسماء العلامات. السبب (الأسباب): صعوبة الحصول على معلومات عن العلامات التجارية المسجلة. وعدم معرفة الشركات بأنها ربما تكون قد تعدّت على العلامات التجارية المسجلة.	مكاتب الملكية الفكرية؛ والمؤسسات الحكومية؛ والمؤسسات القضائية؛ والمؤسسات شبه القضائية؛ والمستفيدون من الخدمات التي تقدمها مكاتب الملكية الفكرية؛ والشركات، شاملة الشركات الصغيرة والمتوسطة.	استراتيجية التسليم/التدخل: تنفيذ أنشطة إذكاء الوعي بشأن تسجيل العلامات التجارية؛ وإعداد أداة لتبسيط عمليات البحث عن العلامات التجارية، إلى غير ذلك.	النتيجة: الحد من التعديلات على العلامات التجارية، وبالتالي النزاعات.

المثال الثالث: استراتيجية تدخل لمشروع تهدف إلى الحد من تراكم العمل في تسجيل البراءات

هذا مثال على استراتيجية تدخل معروضة في شكل مخطط انسيابي. وعادةً ما تتحمل المشروعات المسؤولية المباشرة عن المدخلات والأنشطة والنواتج (مميزة باللون الأحمر). والناتج والأثر هي المنافع الناجمة عن النواتج.



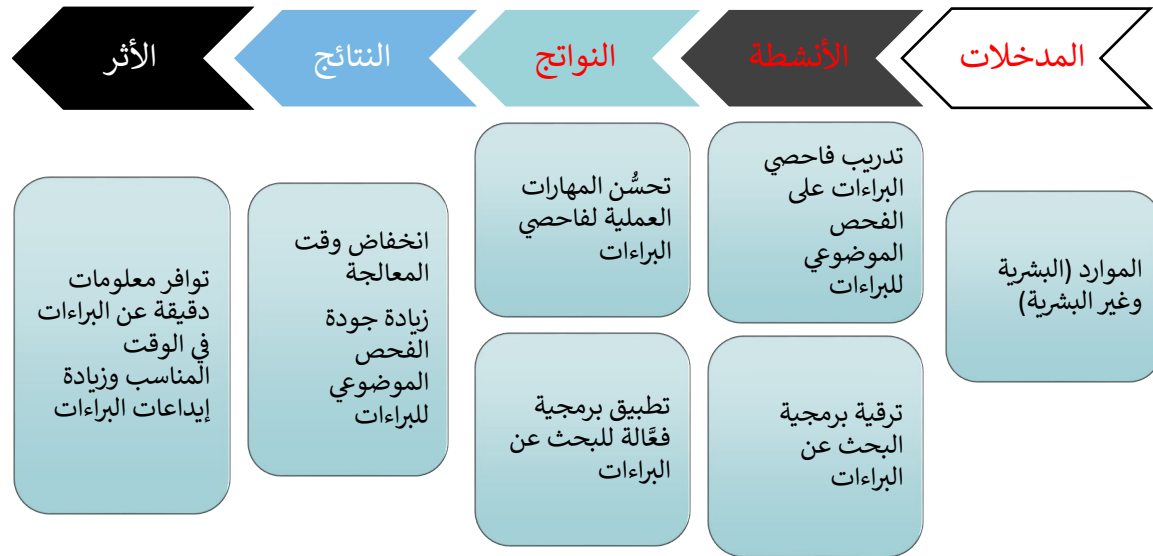
يشير المثال السابق إلى أن النتيجة المتوقعة من المشروع تتمثل في الحد من وقت المعالجة المستهلك في فحص البراءات وزيادة جودتها. ويتمثل الأثر الطويل الأجل في توافر معلومات دقيقة للغاية عن البراءات في الوقت المناسب، ومن ثمّ زيادة إيداعات البراءات في المكتب أو البلد.

وفي سيناريو مشابه، كان من الممكن أن يُظهر تحليل المشكلة أن المشاكل التي تُسبب تراكم العمل هي افتقار فاحصي البراءات إلى المهارات العملية. ويمكن تحسين ذلك من خلال التدريب. وفي هذه الحالة، يمكن تصميم المشروع وفق المخطط الانسيابي الوارد آنفاً.

ملاحظة: بالإضافة إلى الأمثلة الواردة هنا يمكنك الاطلاع على مثال لوثيقة غير رسمية أعدتها أمانة الويبو في عام 2011 في سياق لجنة التنمية. وقد وصفت هذه الوثيقة مفهوم وفكرة أحد مشروعات جدول أعمال التنمية بشأن الملكية الفكرية والاقتصاد غير الرسمي. وبالمثل، فقد أُعدّ مشروع الملكية الفكرية وتوسيم المنتجات لتطوير الأعمال في البلدان النامية والبلدان الأقل نمواً استناداً إلى مقترح قدمته جمهورية كوريا. ووضعت الأمانة مفهوماً للمشروع، مع الأخذ في الاعتبار الفكرة التي اقترحتها جمهورية كوريا، مشيرةً إلى الطريقة التي يمكن للويو اتباعها لتنفيذ هذا المقترح، وحولته في النهاية إلى مقترح مشروع. والدول الأعضاء مدعوة إلى توسيع نطاق هذه الممارسة.

المثال الرابع: استراتيجية تسليم/تدخل (يلزم نواتج متعددة لتحقيق النتيجة المتوقعة)

يشير المثال الرابع إلى أن التأخير في فحص البراءات يرجع إلى سببين أساسيين: الافتقار إلى البرمجيات المناسبة ومهارات الموظفين. ويمكن معالجة هذه المشاكل تماماً على الأرجح من خلال ناتجين متوقعين: تحسين مهارات فاحصي البراءات، وتوفير حل برمجي أكثر فعالية للبحث عن البراءات.



النقاط الرئيسية:

ينبغي مراعاة ما يلي عند وضع مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية:

- تحديد اسم للمشروع يشير إلى المنافع التي سيحققها
- أن يُبرز المفهوم الأساس المنطقي للمشروع بشأن التحدي الذي سيتصدى له في مجال الملكية الفكرية
- تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم على النحو الملائم
- تحديد هدف واضح للمشروع ونتيجة جليّة
- وصف استراتيجية التسليم (باستخدام مخطط انسيابي) مع مراعاة تأثير البيئة أو الأحداث الخارجية
- وعلى نحو أكثر تحديداً:
- ينبغي أن يحقق المشروع ما بين 3-5 نواتج.
- يدعم المشروع الأنشطة من أجل تحقيق أهدافه، ولكنها ليست هدفاً في حد ذاتها على الإطلاق.
- ينبغي استخدام النموذج المعياري (النموذج 1) عند وضع مفهوم المشروع.

5.3 استراتيجية التسليم/التدخل لمشروع جدول أعمال التنمية: النواتج، والنتائج، والأثر

توضّح استراتيجية التسليم/التدخل (تُسمى أحياناً نظرية التغيير) كيفية تحقيق النتيجة (النواتج) والأثر المتوقع. وتصف النواتج اللازمة لتحقيق النتائج المباشرة المتوقعة، التي بدورها ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق الأثر. وتصف أيضاً الأنشطة التي يجب تنفيذها لإنشاء النواتج، وما إلى ذلك. وتمثل الأنشطة والنواتج والنتائج والأثر مستويات مختلفة من النتائج، ويمكن أيضاً تمييزها بناءً على المكان والإطار الزمني المتوقع تحقيقها فيه، وفيما يلي بيان تلك المستويات:

- **النتائج المتحققة على المستوى الجزئي أو الكلي:** تتحقق النواتج على المستوى الجزئي (بالنسبة للأفراد والمنظمات)، بينما تتحقق النتائج عادةً على المستوى الكلي.
- **النتائج القصيرة الأجل أو الطويلة الأجل:** دائماً ما تتحقق النواتج في غضون مدة المشروع، في حين أن النتائج هي تغييرات طويلة الأجل (تحقيق مستخدمي الملكية الفكرية للإيرادات) قد لا تتحقق إلا بعد انتهاء المشروع.

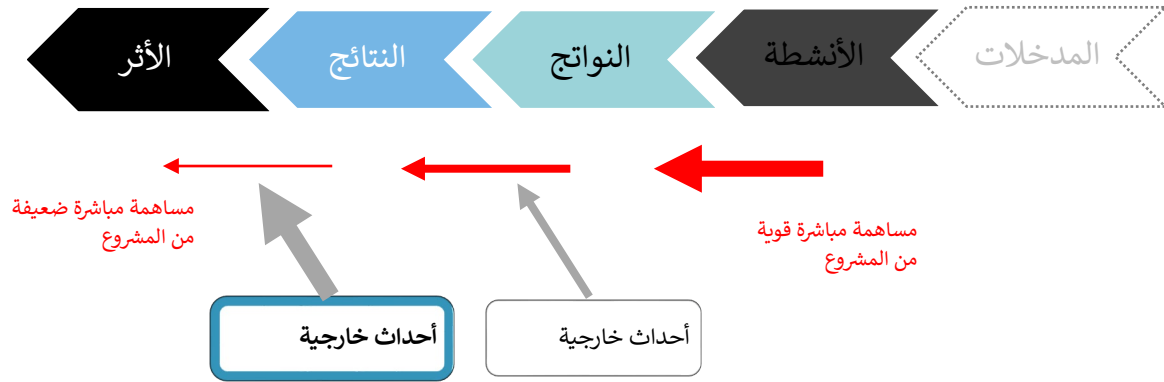


المساءلة عن مختلف مستويات النتائج: تتحمل المشروعات المسؤولية المباشرة عن النواتج المخطط لها. وفي حين أن المشروعات لا تتحمل المسؤولية المباشرة عن النتائج والأثر، فإنها مسؤولة عن اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتيسير تحقيقها.

ملاحظة مهمة: نادراً ما تركز مشروعات جدول أعمال التنمية على الأثر، حيث تُعتبر عموماً صغيرة النطاق.

6.3 افتراضات العوامل الخارجية

غالباً ما تعتمد إمكانية تحقيق نتائج المشروع المتوقعة أيضاً على أحداث أو ظروف خارجية خارجة عن سيطرة المشروع. وقد تتعلق هذه العوامل الخارجية بالملكية الفكرية أو لا تتعلق بها.



وتُعزى النواتج عموماً إلى الأنشطة وتتحقق من خلالها مباشرة.

وتنشأ النتيجة مباشرة عن نواتج المشروع، على الرغم من أنه قد تكون هناك حاجة في بعض الأحيان إلى ظروف خارجية لضمان تحقيقها. وعلى الرغم من أن النتائج لا تُعزى مباشرة إلى النواتج، فإن درجة السببية أو المساهمة بين الأنشطة والنواتج والنتائج لا تزال قوية إلى حد ما. وعادةً ما تكون مساهمة النتائج في تحقيق الأثر أضعف لأن العوامل الخارجية تلعب دوراً مهماً للغاية في تحقيق الأثر. ولذا، لا يُعزى الأثر بشكل مباشر إلى النتائج لأن تحقيقه يتطلب مساهمات خارجية.

وتُسمى العوامل الخارجية اللازمة لتحويل النواتج إلى نتائج أو تحويل النتائج إلى أثر، افتراضات. وتفترض استراتيجية التسليم أن هذه العوامل الخارجية و/أو الأحداث الخارجية ستحدث أو أنها قائمة بالفعل¹¹.

وتحديد هذه الأحداث أو العوامل الخارجية أمر ضروري لاستراتيجية التسليم. وغالباً ما تتعلق الافتراضات بالسياق الذي يُنفَّذ فيه المشروع و/أو بالمدخلات التي يجب على الجهات الفاعلة الأخرى تقديمها.

ومن الأمثلة النموذجية للعوامل الخارجية التي يمكن اعتبارها افتراضات ما يلي:

- **القرارات بشأن السياسات:** القوانين التي يقرها البرلمان، والقرارات التي تتخذها الحكومة بشأن السياسات، والاستراتيجيات المعتمدة، وما إلى ذلك.
- **البنية التحتية والموارد البشرية للمؤسسات المستفيدة:** المعدات والبنية التحتية الأخرى المتاحة، وتعيين الموظفين واستبقائهم، وما إلى ذلك.
- **السياق الاقتصادي:** توافر بيئة أعمال مواتية للشركات لتثمين ملكيتها الفكرية، وعدم وجود عقبات تجارية أمام منتجات التكنولوجيا المتطورة، وإتاحة رأس المال من أجل الاستثمار في التكنولوجيا.
- **الموارد الخارجية:** يعتمد المشروع على المساهمات الخارجية (مثل أماكن التدريب أو المعدات التي تقدمها مكاتب الملكية الفكرية في البلدان المستفيدة).

¹¹ عادةً ما تكون العوامل الخارجية مخاطر (انظر الفصل الرابع، تحليل المخاطر).

ومن أمثلة العوامل أو الأحداث أو الظروف الداخلية التي لا تُعدّ افتراضات:

- اهتمام المستفيدين (إذا كان المستفيدون غير مهتمين، لن تكون المشكلة المتوقعة وحلها ملائمين بوجه عام).
- وضوح نواتج المشروع المتوقعة و/أو المدخلات التقنية المتوقعة من مشروع جدول أعمال التنمية (ينبغي أن يكفل ذلك مشروع جدول أعمال التنمية).
- الموارد البشرية اللازمة للمشروع (ينبغي أن يخطط المشروع لتلك الموارد ويكفل توافرها).
- تنقلات الموظفين (داخل الويبو أو المؤسسة المستفيدة).

ملاحظة مهمة: من غير المؤكد غالباً ما إذا كانت الافتراضات ستتحقق أم لا. وحقيقة أن العامل الخارجي قد لا يكون متوفراً على النحو المتوقع هو خطر يجب تقييمه في تحليل المخاطر في مقترح المشروع.

النقاط الرئيسية:

المدخل (المدخلات): تتضمن الموارد البشرية وغير البشرية المخصصة للمشروع.

النشاط (الأنشطة): الإجراءات المتخذة أو الأعمال المنجزة، التي تُحرّك مدخلات المشروع لتحقيق نواتج محددة.

النتائج (النواتج): المنتجات والسلع الرأسمالية والخدمات الناتجة عن المشروع. وهي تصف التغييرات التشغيلية، أو التغييرات في المعرفة والمهارات. وتركز على المُنجَز بدلاً من الأثر (على سبيل المثال، الدراسات والأدلة وقواعد البيانات والمواد التدريبية، وما إلى ذلك).

النتيجة (النتائج): الآثار المرغوبة القصيرة الأجل أو المتوسطة الأجل لنواتج المشروع. وتُحدد النتائج كيف سيبدو نجاح المشروع، وتوجّه الأنشطة، وتُوفر الأساس لإطار قياس الأداء. وعادةً ما تؤدي إلى تغييرات مؤسسية أو سلوكية أو كليهما.

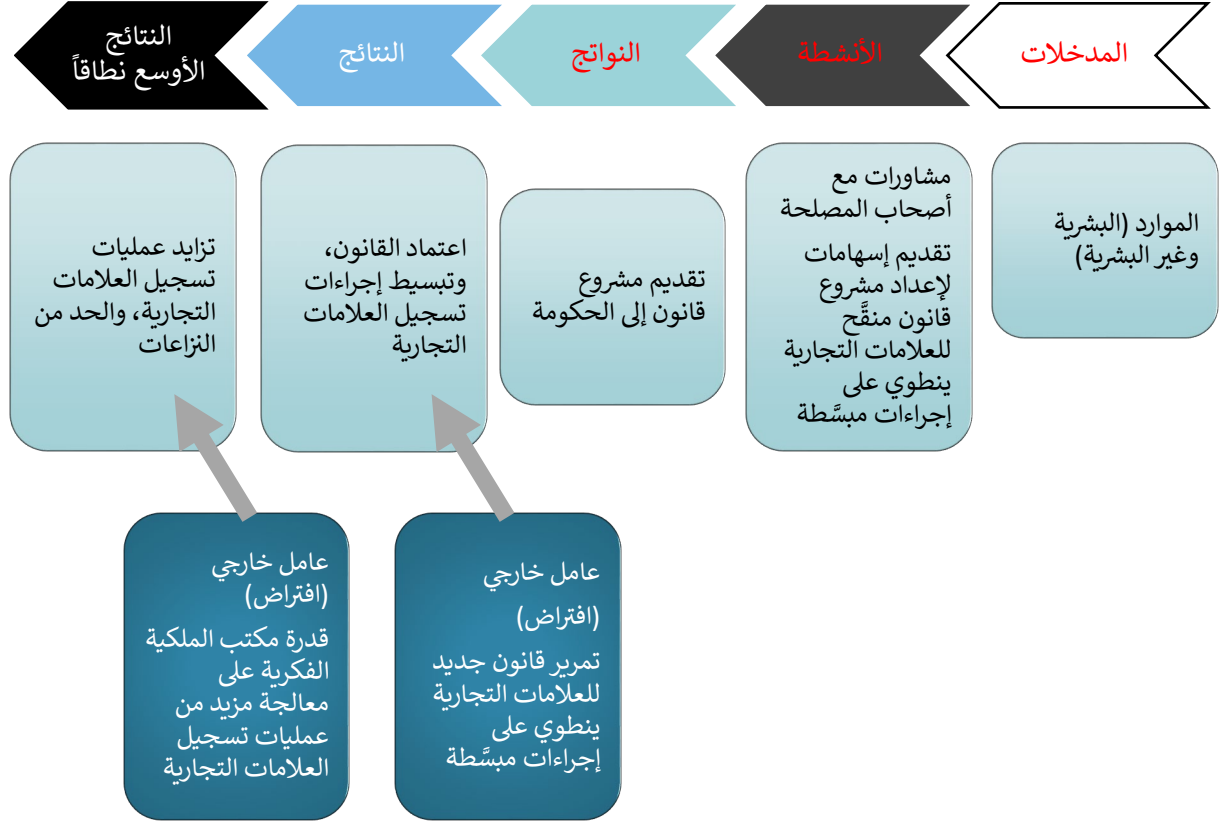
الأثر: الآثار الأساسية والثانوية الطويلة الأجل التي تنتج عن المشروع ويمكن أن تسهم في كثير من الأحيان في تحسين حياة الناس. وقد يكون الأثر إيجابياً أو سلبياً، أو مباشراً أو غير مباشر، أو مقصوداً أو غير مقصود.

الافتراضات: العوامل الخارجية اللازمة لتحويل النواتج إلى نتائج أو تحويل النتائج إلى أثر.

ملاحظة مهمة: نادراً ما تركز مشروعات جدول أعمال التنمية على الأثر، حيث تُعتبر عموماً صغيرة النطاق.

المثال الخامس: استراتيجية التسليم (شاملة العوامل الخارجية، والافتراضات)

يعرض هذا المثال مشروعاً يهدف إلى تقليل عدد النزاعات المتعلقة باستخدام العلامات التجارية. والسبب الجذري الرئيسي على النحو المحدد في المرحلة الأولى هو الإجراءات المرهقة التي ينص عليها تشريع الملكية الفكرية (قانون العلامات التجارية) التي تثني العديد من الشركات عن تسجيل علاماتها التجارية. ويقدم المشروع دعماً لتعديل القانون. ويتمثل الافتراض الرئيسي في أن القوانين سوف تُمرر وأن مكتب الملكية الفكرية لديه القدرات الكافية للتعامل مع العدد المتزايد من عمليات تسجيل العلامات التجارية.



الفصل الرابع: من وضع مفهوم مشروع جدول أعمال التنمية إلى إعداد مسودة المشروع

كما أسلفنا بشأن وصف العملية التي يمر بها مشروع جدول أعمال التنمية (الرسم البياني 2)، بمجرد أن تقدم الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة مفهوم المشروع، تصبح شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية مسؤولة عن مراجعة المفهوم المقترح وتقديم تعقيبات بشأنه. ويناقش الطرفان مفهوم المشروع ويصلان إلى اتفاق بشأنه. وبعد ذلك، تساعد الشعبة الدولة العضو (الدول الأعضاء) في إعداد مسودة للمشروع، ويمكن لمجالات أخرى في الويبو تقديم إسهامات لإعداد المسودة. ويمكن للدولة العضو (الدول الأعضاء) أن تقرر ما إذا كانت تفضل إعداد مسودة المشروع في ضوء المفهوم الموضوع بمفردها أو بمشاركة/مساعدة الشعبة.

ونذكر بأن وضع مفهوم المشروع يستلزم الآتي:

- ✓ تحديد اسم للمشروع؛
- ✓ وصف الأساس المنطقي للمشروع؛
- ✓ تحديد أصحاب المصلحة؛
- ✓ تحديد هدف أو هدفين للمشروع؛
- ✓ استراتيجية تسليم/منطق تدخل.

وينبغي أن تتضمن مسودة المشروع ما يلي:

- استراتيجية استدامة؛
- قائمة بالنتائج المتوقعة، وطرق القياس؛
- وصف كيفية قياس التقدم المحرز، وكيفية التحقق؛
- تقييم المخاطر، والاستراتيجيات الممكنة للتخفيف من وطأتها؛
- جدولاً زمنياً لتنفيذ المشروع؛
- ميزانية تقديرية للمشروع.

1.4 استراتيجية الاستدامة

استدامة النتائج (وليس المشروع) هي الشغل الشاغل لجميع المشروعات الموجهة نحو التنمية.

وتوضح استراتيجية الاستدامة رؤية الدولة العضو (الدول الأعضاء) المقترحة بشأن إمكانية استمرار ارتفاع أصحاب المصلحة من نواتج المشروع بعد اكتماله، ورؤيتها بشأن الموارد والتدابير اللازمة لتحقيق ذلك. ويشار إلى هذا المصطلح أيضاً باسم "استراتيجية الخروج" في مجال إدارة المشروعات.

وعلى الرغم من حقيقة أن مشروعات جدول أعمال التنمية محددة بطبيعتها وهي مشروعات إنمائية صغيرة نسبياً (من حيث الميزانية والإطار الزمني)، يوجد عدد من استراتيجيات الاستدامة يمكن للدول الأعضاء النظر فيها، ومن أمثلتها ما يلي:

- **تعزيز استفادة الدول الأعضاء من نواتج المشروع:** ضمان استمرار تقديم الخدمة أو الناتج أو المنتج الذي أُعِدَّ وجُرب في إطار أحد مشروعات جدول أعمال التنمية للدول الأعضاء في الويبو وأصحاب المصلحة المعنيين، واستمرار استفادتهم من تلك الخدمة أو المنتج. وفي هذه الحالة، من المهم إعداد دراسة جدوى يمكن أن توضح كيفية توسيع نطاق الاستفادة من تلك الخدمة أو الناتج أو المنتج.
- **الاستفادة من نتائج المشروع:** النظر في الطرق التي يمكن من خلالها للمستفيدين من مشروعات جدول أعمال التنمية توسيع نطاق منافع المشروع والاستفادة منها.
- **ضمان الاستفادة العامة من نواتج المشروع:** ضمان استمرار استفادة أصحاب مصلحة محددين خارج الويبو (الحكومات والشركات والأوساط الأكاديمية، وما إلى ذلك) من (ناتج) نواتج المشروع من خلال الترويج لها وإتاحتها وسهولة الحصول عليها (من أمثلة ذلك الدراسات، والمبادئ التوجيهية العملية، والمواد التعليمية، وما إلى ذلك). وفي هذه الحالة، من المهم فهم سبب أهمية النواتج وتحديد الأطراف المهتمة بها.

وقد تستلزم استراتيجية الاستدامة تدابير دعم محددة خلال مشروع جدول أعمال التنمية:

- نشر الدراسات
- إدراج دورات في فهرس الدورات (على سبيل المثال، أكاديمية الويبو)
- نشر المناهج ومواد الدورات
- تقديم الدعم للمنظمات الشريكة المحتملة بشأن إضفاء الطابع المؤسسي على الخدمة التي أُعِدَّت في إطار عمل مختلف مجالات الويبو (دراسات الجدوى، وتدريب الموظفين، وإنشاء الخدمات وتجريبها، وما إلى ذلك).
- وبالإضافة إلى الاستراتيجيات المذكورة آنفاً، ينبغي على الدول الأعضاء النظر في طريقتين محتملتين أخريين لضمان استمرار مشروعات جدول أعمال التنمية ونواتجها، رهناً بالتنفيذ الناجح للمشروعات وقرار لجنة التنمية:
- **مرحلة المتابعة:** النظر في توسيع نطاق المشروع ليشمل نواتج إضافية تكميلية و/أو بلداناً أخرى مهتمة (توحيد النتائج أو تعميقها أو توسيع نطاقها).
- **تعميم النشاط أو الخدمة التي جُربَت في إطار المشروع:** ينبغي أن يضع أحد كيانات الويبو خطة لمواصلة تقديم النشاط أو الخدمة (لتكملة العروض الحالية التي تقدمها مجالات العمل العادية). ومن الأمثلة على ذلك الخدمات المقدمة إلى الدول الأعضاء التي تتوافق مع قطاعات الويبو الحالية وتحقق أهداف الويبو الاستراتيجية.

النقاط الرئيسية:

استدامة النتائج من أهم شواغل جميع المشروعات الموجهة نحو التنمية. وغالباً ما تجرّب مشروعات جدول أعمال التنمية الأفكار والمنهجيات. ومن ثَمَّ، ينبغي لنواتجها أن:

- ◀ يتوسع نطاقها
- ◀ تستفيد منها الدول الأعضاء على نطاق أوسع
- ◀ تُعمّمها الويبو

2.4 تحديد النتائج وقياسها

تعتبر مؤشرات قياس النتائج ضرورية لنجاح مشروعات جدول أعمال التنمية، لأنها توجه جميع أنشطة المشروع ونواتجه. ويجب أن تتسم هذه المؤشرات بالسمات الخمس التالية "سمارت":

هل المؤشر واضح ولا يشوبه غموض؟	مُحدّدة
هل يمكن قياس المؤشر؟	قابلة للقياس
هل المستهدف واقعي وعملي ويمكن تحقيقه في ظل قيود المشروع (مثل الموارد والمعرفة والإطار الزمني)؟	قابلة للتحقيق
هل يُثبت المستهدف أن الهدف قد تحقق؟ و هل يتماشى مع هدف المشروع؟	ذات صلة
هل هناك تاريخ مستهدف محدد لإكمال المشروع بنجاح وفي الوقت المناسب؟	مُحدّدة زمنياً

المؤشرات الكمية:

المؤشرات الكمية تقيس التغيُّر في القيم العددية بمرور الوقت.

- الأعداد: عدد العلامات التجارية المسجلة
- النسبة المئوية: النسبة المئوية لطلبات البراءات المعلقة لأكثر من عامين
- النسبة: نسبة طلبات البراءات التي يودعها المقيمون إلى الطلبات التي يودعها غير المقيمين
- المعدل: عدد البراءات لكل مليون بالغ

المؤشرات النوعية:

تعكس المؤشرات النوعية أحكام الناس، وآراءهم، وتصوراتهم، ومواقفهم تجاه موقف أو موضوع معين. ويمكن أن تشير إلى تغييرات في الحساسية، والمواقف، والرضا، ومستوى الثقة، والفهم، والوعي.

- النسبة المئوية للمشاركين الراضين عن جودة الدورة التدريبية التي قدمتها أكاديمية الملكية الفكرية.
 - النسبة المئوية للطلاب الذين يمكنهم ذكر ثلاثة معايير على الأقل لمنح براءة.
- ويمكن تحويل المؤشرات النوعية إلى بيانات كمية في حالة تصنيف الإجابات وتصحيح ترميزها (على سبيل المثال، في النسبة المئوية للمشاركين الذين وجدوا التدريب مفيداً، يمكن التعبير عن رضا المشاركين في صورة رقم أو نسبة مئوية).

3.4 قياس التقدم المحرّز: خط الأساس والغاية

خط الأساس هو قيمة مؤشر الأداء قبل تنفيذ المشروع. والغاية هي النتيجة المراد تحقيقها في إطار زمني محدد. ومن خلال مقارنة خط الأساس بالغاية، يمكن قياس مدى حدوث التغيير في كل مستوى من مستويات النتائج. وعادةً ما يُحدّد خط الأساس والغايات بعد معرفة تفاصيل التنفيذ (الأنشطة والبلدان التجريبية).

أمثلة لمؤشرات "سمارت" للنواتج:

- إعداد دورة للتعليم عن بُعد وتجريبها وإتاحتها لعموم الجمهور.
- تطوير البرمجيات وتثبيتها وتجريبها وتشغيلها.
- إعداد مشروع سياسة بشأن الملكية الفكرية للبلد "س" ومناقشته والاتفاق عليه مع مكتب الملكية الفكرية.
- إجراء دراسة بشأن استخدام أشكال التعبير الثقافي التقليدي في الأفلام المنتجة في البلد "س" وتقديمها إلى مكتب حق المؤلف (أو ما يناظره).

أمثلة لمؤشرات "سمارت" للنتائج:

- الاستفادة من الخدمات التي يقدمها مشروع جدول أعمال التنمية؛ مثل عدد العلامات التجارية المسجلة من خلال برمجة شبكية لتسجيل العلامات التجارية. وسائل التحقق/المصدر: يُبلغ عنها مكتب الملكية الفكرية المستفيد.
- الاستفادة من الأدوات/الدورات: عدد الطلاب الذين اجتازوا الاختبار النهائي للدورة التدريبية عبر الإنترنت التي أعدها مشروع جدول أعمال التنمية (المؤشر الكمي، البيانات المستحصلة من قاعدة بيانات المشاركين) أو النسبة المئوية للمشاركين في الدورة الراضين للغاية/الراضين/ غير الراضين عن الدورة (البيانات التي جُمعت من خلال استطلاع عبر الإنترنت).

- الاستفادة من المشورة بشأن السياسة: اعتمدت السياسة ويشهد على ذلك النشر الرسمي للسياسة أو القانون. وقد يتمثل المؤشر النوعي الإضافي في مستوى صياغة المشورة المقدمة.
- أمثلة لمؤشرات "سمارت" للأثر:
- المنافع الناتجة عن الخدمات التي أعدها مشروع جدول أعمال التنمية؛ على سبيل المثال، عدد الطلاب الذين سجلوا شركات بعد مشاركتهم في دورة زيادة الأعمال التي أعدها مشروع جدول أعمال التنمية وقدمتها إحدى الجامعات التقنية.
- ملاحظة تغييرات أوسع نطاقاً بعد الموافقة على قانون جديد يسهل عملية تسجيل البراءات. على سبيل المثال، ازدياد عمليات تسجيل البراءات.

4.4 وسائل التحقق

تشير وسائل التحقق أو المصادر إلى طريقة جمع البيانات ومن سيجمعها (على سبيل المثال، مشروع جدول أعمال التنمية، الإتاحة لعموم الجمهور، أو اضطلاع شريك خارجي بجمع البيانات).

ملاحظة مهمة: يُعدّ جمع البيانات في سياق مشروع جدول أعمال التنمية أحد أنشطة المشروع، ويجب وضع ميزانية لهذا النشاط. أمثلة:

- البيانات الإحصائية التي يقدمها مكتب الملكية الفكرية
- استطلاع للرأي يجريه المشروع
- أصحاب الخبرات الذين يكلفهم المشروع بأداء المهام (على سبيل المثال، التكليف بتقييم السياسات)
- التقارير الاقتصادية
- الوثائق
- الملاحظات الشخصية

النقاط الرئيسية:

- ✓ ينبغي أن تكون المؤشرات "سمارت"، أي مُحَدَّدة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة زمنياً.
- ✓ ينبغي تحديد خط أساس لنتائجك المتوقعة قبل بدء المشروع.
- ✓ ينبغي التخطيط لكيفية جمع البيانات اللازمة لتحقيق مؤشرات "سمارت" المحددة.

5.4 إدارة المخاطر

تتضمن إدارة المخاطر تحديد الأحداث الخارجية السلبية المحتملة (التهديدات)، وتقييم أثرها المحتمل، وتنفيذ استراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر.

وغالباً ما تتعلق المخاطر في مشروع جدول أعمال التنمية بحدث يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المشروع. وفي بعض الأحيان، يكون الخطر أيضاً تهديداً يمكن أن يكون له تأثير سلبي أوسع على الويبو كمنظمة أو على البلدان التجريبية. ويتناول تقييم المخاطر جانبين:

- احتمالية حدوث التهديد (منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة)؛
- والأثر المحتمل للتهديد على تحقيق النتائج (بسيط، أو متوسط، أو كبير).

ويمكن تصنيف المخاطر حسب أنواع الآثار السلبية التي قد تنتج عنها. فعلى سبيل المثال، قد يؤثر الأثر الناتج على تحقيق أهداف المشروع، أو توقيت تسليم نواتج المشروع، أو سمعته.

وعادةً ما ترتبط المخاطر الشائعة المحددة في مشروعات جدول أعمال التنمية بالافتراضات الواردة في الإطار المنطقي، ونادراً ما تتحقق هذه الافتراضات. ومن أمثلة المخاطر ما يلي:

- عدم اتخاذ القرارات المتوقعة بشأن السياسة في البلدان التجريبية.
- عدم توافر الشروط الإطارية المتوقعة (على سبيل المثال، الحصول على التمويل للشركات الناشئة، وإجراءات تسجيل الشركات).

- تبديل الموظفين: يترك الموظفون المدربون في البلدان المستفيدة وظائفهم، وأصبحوا غير قادرين على تطبيق معارفهم على أرض الواقع.
- لا تملك المؤسسات المستفيدة الميزانية اللازمة لمواصلة تقديم الخدمة.
- لا تملك المؤسسات المستفيدة الميزانية اللازمة لتقديم مساهمات عينية (على سبيل المثال، شراء أجهزة الحاسب اللازمة لتشغيل البرمجية التي طورها مشروع جدول أعمال التنمية، أو لا توجد ميزانية لتعيين الموظفين اللازمين، واستضافة الأحداث، وما إلى ذلك).
- في بعض الحالات، عدم الاستقرار السياسي والتهديدات الأمنية في البلدان التجريبية.

مقياس الويبو لمخاطر المشروعات¹²

مقياس الويبو لمخاطر مشروعات جدول أعمال التنمية				
تصنيف كل خطر:			الاحتمالية	
مرتفع	مرتفع	متوسط	أكثر من 50%	مرتفعة
		منخفض	25 – 50%	متوسطة
	منخفض	منخفض	أقل من 25%	منخفضة
نوع الخطر والأثر الناجم عنه			بسيط	متوسط
التهديد المالي			أقل من 10% من الميزانية	أقل من 30% من الميزانية
قصور في تحقيق نتائج المشروع			بدرجة طفيفة	بدرجة كبيرة
تأخر تسليم النواتج			أقل من 6 أشهر	ما يتراوح بين 6 أشهر و 12 شهراً
الإضرار بالسمعة			مجموعة من أصحاب المصلحة فقط	المشروع بالكامل (العديد من أصحاب المصلحة)

ملاحظة: يشرح دليل الويبو لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية عملية إدارة المخاطر، وهو متاح لموظفي الويبو على الصفحة المخصصة لمكتب المراقب المالي على الشبكة الداخلية (الإنترنت). وتُميّز الويبو بين المخاطر على مستوى المؤسسة (بالنسبة للويبو كمنظمة) والمخاطر على مستوى المشروع. وقد تصبح المخاطر على مستوى المشروع مخاطر مؤسسية إذا كان الأثر والاحتمال شديدين بما فيه الكفاية (وهذا ينطبق بوجه خاص على مخاطر الإضرار بالسمعة).

فيما يلي استراتيجيات لتخفيف وطأة المخاطر:

- تقبّل المخاطر
- نقل المخاطر (على سبيل المثال، شراء خدمات التأمين)
- تقليل احتمالية حدوث التهديد و/أو درجة تأثير التهديد
- تجنب المخاطر (على سبيل المثال، من خلال تبني استراتيجية تسليم بديلة)
- خطة بديلة (خطة طوارئ)

مثال:

- **تقييم المخاطر:** هناك احتمالية ضعيفة (أقل من 25٪) لعدم امتلاك الجامعة التقنية في البلد "س" ميزانية لمواصلة تقديم دورة ريادة الأعمال بعد الانتهاء من مشروع جدول أعمال التنمية، لكن الأثر سيكون كبيراً (100٪)، الدورة لم تعد متاحة للطلاب، ونفدت الأموال التي أنفقت على مشروع جدول أعمال التنمية. ومن ثمّ، نستطيع الحكم على المخاطر بأنها متوسطة، باستخدام مقياس الويبو للمخاطر.
- **الاستراتيجية الممكنة للتخفيف من وطأة المخاطر:** العمل مع العديد من الجامعات التقنية (تقليل الاحتمالية) و/أو استخدام نموذج التعلم عن بُعد لتقديم الدورة التدريبية من أجل خفض التكلفة (استراتيجية تسليم بديلة).

6.4 النواتج والجدول الزمني المؤقت

يعرض الجدول الوارد أدناه "الجدول الزمني المؤقت للتنفيذ" الجدول الزمني للمشروع لكل ناتج من النواتج. والجدول الزمني للمشروع هو الأساس الذي يستند إليه قياس التقدم المحرز. وبالنسبة لمشروعات جدول أعمال التنمية، يُعرض الجدول الزمني في شكل مخطط. وتُظهر الأعمدة الرأسية الأعمال التي تستهدف تحقيق نواتج محددة في كل ربع سنة. وتُظهر الأعمدة الأفقية النواتج حسب الإطار المنطقي. ويوضح

¹² المصدر: الويبو، إدارة المشروعات في بيئة قائمة على النتائج (مكيّفة بما يناسب مشروعات جدول أعمال التنمية)

المثال الوارد فيما يلي أن تسليم الناتج 2 يبدأ في الربع الثاني من السنة الأولى (أبريل) ومن المقرر تسليم الناتج 2 بحلول ديسمبر من السنة الأولى (الربع الرابع) على أقصى تقدير.

الجدول الزمني المؤقت للتنفيذ									
الأرباع السنوية								النواتج حسب الإطار المنطقي (القسم 3)	
السنة الثانية				السنة الأولى					
الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول		
								الناتج 1	
								الناتج 2	
								الناتج 3	
								الناتج 4	

ملاحظة: ستوضع قائمة مفصلة بالأنشطة والجدول الزمني للتنفيذ خلال مرحلة استهلال المشروع.

ويعتمد تقدير الوقت على الاعتبارات التالية:

- المهارات اللازمة لإنجاز الأنشطة
- مدة إنجاز المتطلبات
- الجدول الزمني والموعد النهائي للتسليم
- عدد الموارد اللازمة لإنجاز النشاط
- البدائل (الاستعانة بجهات خارجية لتقديم الخدمة، عقود تقديم الخدمات)

ملاحظة مهمة: يُطلق على الجدول الزمني اسم "مؤقت" في مرحلة إعداد المشروع واعتماده. وسوف يناقش الجدول الزمني واستراتيجية التنفيذ بالتفصيل مع كل بلد مستفيد بمجرد اعتماد المشروع. وستطرأ تغييرات على الجدول الزمني أثناء تنفيذ المشروع، ويجب تحديثه باستمرار.

7.4 ميزانية المشروع

ينبغي أن يتضمن مقترح المشروع أيضاً ميزانية تقديرية بناءً على نواتج المشروع وينبغي تصنيفها حسب نوع التكاليف. وتتولى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية إعداد ميزانية المشروع بالتنسيق مع شعبة أداء البرنامج والميزانية في الويبو.

وتصنّف الويبو تكاليفها (أنواع التكاليف) على النحو التالي¹³:

تكاليف الموظفين:	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين
(الوظائف) الدائمة	السفر
(الوظائف) المؤقتة	الخدمات التعاقدية
	مصرفات التشغيل
	المعدات والإمدادات
	المتدربون ومنح الويبو

¹³ المصدر: الويبو، إدارة المشروعات في بيئة قائمة على النتائج

- تشير تكاليف الموظفين إلى أجور موظفي الويبو العاملين في المشروع.
- تشير التكاليف غير المتعلقة بالموظفين إلى جميع نفقات المشروع الأخرى، حتى وإن كانت متعلقة بالأعمال التي يضطلع بها موظفو الويبو (مثل سفر الموظفين).

تحديد التكاليف غير المتعلقة بالموظفين:

- متطلبات السفر
- الخدمات اللوجستية اللازمة لعقد الاجتماعات وحلقات العمل
- المعدات
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- تكاليف الطباعة والنشر
- الاستعانة بمصادر خارجية لتوفير متطلبات الموارد البشرية
- التقييمات الخارجية

جدول يعرض الموارد الإجمالية حسب الناتج

إجمالي الموارد حسب الناتج

المجموع	السنة الثالثة		السنة الثانية		السنة الأولى		(بالفرنكات السويسرية) نواتج المشروع
	موارد خلاف الموظفين	موارد الموظفين	موارد خلاف الموظفين	موارد الموظفين	موارد خلاف الموظفين	موارد الموظفين	
-							
-							
-	-	-	-	-	-	-	المجموع

وتتضمن وثيقة المشروع أيضاً جدولاً يعرض تقديراً للميزانية حسب فئات التكاليف.

إجمالي الموارد حسب فئات التكاليف

[illegible]

القسم الثاني: إدارة مشروعات جدول أعمال التنمية

الفصل الخامس: إدارة مشروع جدول أعمال التنمية

بمجرد اعتماد لجنة التنمية للمشروع وتعيين مدير للمشروع، يبدأ تنفيذ مشروع جدول أعمال التنمية في إطار عملية تتألف من ثلاث مراحل.



وتكتسي جميع المراحل الثلاث أهمية بالغة لنجاح المشروع، ولكن مرحلة *الاستهلال/المشروع* هي أهم مرحلة؛ لأنها تحدد البلدان المشاركة وتقيّمها، وتخطط للأنشطة بصورة أكثر شمولاً، وتحدد طابع أسلوب الإدارة. وتستمر هذه المرحلة على مدى الأشهر الثلاثة الأولى من المشروع، وقد تستغرق الأشهر الستة الأولى بحد أقصى.

وتتناول مرحلة *التنفيذ* جميع أنشطة المشروع، ويجب على مدير المشروع رصد التنفيذ باستمرار خلال هذه المرحلة للتأكد من عدم وجود تأخر في الجدول الزمني، ومعالجة أي خطر قد ينشأ في الوقت المناسب.

وتتمثل أهمية مرحلة *الرصد والتقييم* في التأكد من أن تنفيذ المشروع يسير في المسار الصحيح وأن الموارد تُنفق على الوجه الصحيح. وتتيح هذه المرحلة إمكانية التفاعل مع المشروع وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، وضمان استخلاص الدروس المستفادة في شكل ملاحظات تستفيد منها المشروعات المستقبلية.

1.5 اختيار البلدان المشاركة/المستفيدة

بمجرد اعتماد لجنة التنمية للمشروع، يمكن للدول الأعضاء المهمة أن تقدم نموذج الإعراب عن الاهتمام إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية. وينبغي أن يكون الإعراب عن الاهتمام وفقاً لمعايير الاختيار الواردة في وثيقة المشروع، وأن يكون الإبلاغ عن ذلك عن طريق ملء النموذج المرفق بوثيقة المشروع (النموذج 5). وتصبح البلدان النامية التي تقترح المشروع تلقائياً بلداً مشاركاً. غير أنه يُنصح بشدة أيضاً بملء نموذج الإعراب عن الاهتمام وتقديمه إلى الشعبة.

وإذا لم تعرب أي دولة عضو عن اهتمامها بالمشروع، يمكن للشعبة أن تتواصل مع الدول الأعضاء من خلال منسقي المجموعات الإقليمية للتأكد من أن أهداف المشروع واضحة، وأن تحقّق الاهتمام بالمشروع. وستختار الشعبة البلدان المشاركة بالتنسيق مع مدير المشروع. وفي حالة تلبية البلدان المهمة لمعايير الاختيار، ستستعرض الشعبة ومدير المشروع احتياجات البلدان المهمة وقدرتها الاستيعابية ويقيّمان ذلك. وسيأخذ اختيار البلدان في الاعتبار التمثيل الجغرافي.

2.5 مخطط مرحلة استهلال المشروع

الوقت	النشاط	الوصف	الجهة المسؤولة
3 أشهر	تشغيل مشروع جدول أعمال التنمية. الإعداد لتسليم النواتج	دعوة البلدان التجريبية إلى الإعراب عن اهتمامها (إذا كان من المتوقع تجريب المشروع على المستوى القطري على النحو الوارد في وثيقة المشروع) باستخدام النموذج 5.	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية (بالتشاور مع مدير المشروع)
		اختيار البلدان التجريبية (في حالة انطباق ذلك على المشروع). ملاحظة: يصبح البلد المقترح (البلدان المقترحة) تلقائياً بلداً مستفيداً.	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية (بالتشاور مع مدير المشروع)
		وعادةً ما يُعرب المستفيدون عن اهتمامهم بالمشاركة في المشروع، وعن التزامهم بتنفيذه، من خلال تقديم طلب للمشاركة في المشروع.	
		إعداد قائمة مفصلة بالأنشطة لكل بلد مستفيد (خطة التنفيذ على المستوى القطري) بالتعاون الوثيق مع البلدان التجريبية	مدير المشروع (بالتعاون الوثيق مع البلدان التجريبية)
		بيان الإطار المنطقي بالتفصيل [النموذج 4] (الأنشطة، وخطوط الأساس، والغايات).	مدير المشروع (بالتعاون الوثيق مع البلدان التجريبية)
		تشكيل فريق المشروع وتوزيع مسؤوليات كل بلد مستفيد	مدير المشروع (بالتشاور مع البلدان التجريبية)
		تقديم تقرير بشأن استهلال المشروع إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية	مدير المشروع
		اعتماد التقرير الخاص باستهلال المشروع	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية

النقاط الرئيسية:

- ✓ مرحلة استهلال المشروع ذات أهمية بالغة لمدير المشروع لبدء تنفيذ المشروع.
- ✓ وهي مرحلة جوهرية أيضاً للبلدان المشاركة لتحديد أولوياتهم وتوضيحها والاتفاق على خطة تنفيذ مُعدّة خصيصاً للمشروع.
- ✓ تصبح البلدان المقترحة [البلدان النامية أو البلدان الأقل نمواً] تلقائياً بلداناً مشاركة أو مستفيدة من المشروع. وينبغي عليها أيضاً الإعراب عن التزامها بالمشروع من خلال ملء نموذج المشاركة وتقديمه إلى الشعبة المعنية.
- ✓ ينبغي على الدول الأعضاء المهتمة تقديم نموذج المشاركة (النموذج 5) إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية.
- ✓ نموذج المشاركة (النموذج 5) مصمم لتوفير معلومات مهمة عن المؤسسات الرئيسية التي ستشارك في المشروع، والأهم من ذلك الأشخاص الرئيسيين الذين يمكن التواصل معهم.
- ✓ سيجري مدير المشروع، بالتنسيق مع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، تقييماً لاحتياجات البلدان المهتمة.

3.5 وضع هيكل إدارة المشروع

يتحمل مدير المشروع المعيّن كامل المسؤولية عن إدارة مشروع جدول أعمال التنمية. ويقدم تقاريره إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية. ويتولى مدير المشروع المهام التالية:

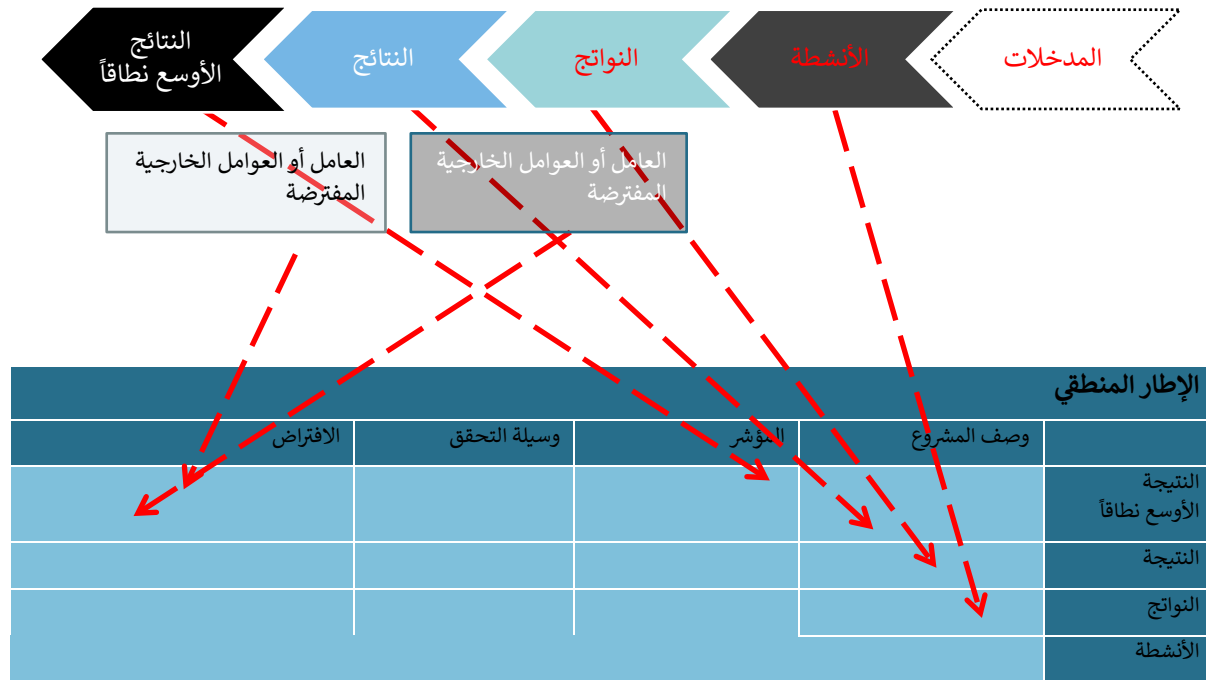
- يتحمل كامل المسؤولية عن ضمان تحقيق المشروع لأهدافه والمنافع المرجوة منه.
- يمثل المشروع أمام أصحاب المصلحة الداخليين (الويبو) وأصحاب المصلحة الخارجيين.
- يتحمل مسؤولية تسليم المشروع في الوقت المقرر، ويضمن جودة النواتج.
- يضمن الرصد الدوري للمشروع وتقديم تقارير دورية عنه (إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، إلى لجنة التنمية، وما إلى ذلك).

يمكن أن يشمل هيكل إدارة المشروع ما يلي، اعتماداً على مدى تعقيده:

- فريق مشروع يرفع تقاريره إلى مدير المشروع.
- مجلس مشروع (يتألف من ممثلين عن مختلف مجالات الويبو) يجتمع دورياً، ويشرف على تنفيذ المشروع ويساعد في ذلك التنفيذ.

ملاحظة: يجب أن يكون هيكل إدارة المشروع مصمماً بما يناسب طبيعة المشروع، إذ يتطلب المشروع الذي ينتج دراسات اقتصادية محددة هيكلاً مختلفاً عن المشروعات التي تنطوي على العمل الميداني في العديد من البلدان التجريبية. وأياً كان الهيكل المختار، يجب أن يكون هناك صانع قرار مسؤول (وليس فريقاً) يتحمل المسؤولية عن النتائج.

كيفية تحويل سلسلة النتائج إلى إطار منطقي



4.5 قائمة مفصلة بالأنشطة والجدول الزمني

يتضمن تقرير استهلال المشروع مخططاً يعرض الأنشطة بالتفصيل (بترتيب زمني) مع جدول زمني لتنفيذها (المدة بين البداية والنهاية مميزة باللون الأسود). ويكون الجدول الزمني في هذه المرحلة أكثر تفصيلاً وأفضل تحديداً من الجدول الزمني المؤقت الوارد في وثيقة المشروع.

ملاحظة مهمة: يُنصح مديرو المشروعات بشدة بالاضطلاع بهذا العمل بالتعاون الوثيق مع مسؤولي التنسيق في البلدان التجريبية، ويُحَبَّذ أن يكون ذلك من خلال حلقة عمل للتخطيط أثناء مرحلة استهلال المشروع.

<p>- يُعدّ مدير المشروع التقرير (باستخدام النموذج 7)</p> <p>- تستوثق شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية من التقرير أو تتحقق من صحته</p>	<p>تقديم تقرير مفصّل عن إنجاز المشروع إلى لجنة التنمية بمجرد إنجاز المشروع. ويتضمن التقرير عدة أمور، من بينها ما يلي:</p> <p>- تقييم ذاتي للتقدم المحرز في تحقيق النتائج المتوقعة (وفقاً للإطار المنطقي)</p> <p>- تقييم ذاتي للتقدم المحرز في تحقيق النتائج الأوسع نطاقاً (وفقاً للإطار المنطقي)</p> <p>- الإجراءات الواجب اتخاذها لضمان استدامة المنافع الناتجة عن المشروع</p> <p>- الدروس المستفادة مع إمكانية تطبيقها على نطاق أوسع</p> <p>- مذكرة نشر</p>	
--	---	--

1.6 رصد المشروع

رصد المشروع جزء مهم من تنفيذه. وتكمن أهمية الرصد في أنه يتيح تقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على التنفيذ الناجح للمشروع، ومن ثمّ يوفر بيئة تمكّن مدير المشروع من الجاهزية لمواجهة تلك المخاطر من خلال استراتيجيات التخفيف.



ويتولى مدير المشروع رصد المشروع، إذ يقدم معلومات بانتظام عن تنفيذ المشروع إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، ويقدم تقريراً مرحلياً سنوياً إلى لجنة التنمية.

• أطر الرصد والتقييم لمديري المشروعات:

يسترشد إعداد مشروعات جدول أعمال التنمية وإدارتها بمبادئ الإدارة القائمة على النتائج المتبعة في الويبو. وتعني الإدارة القائمة على النتائج التخطيط للنتائج ورصدها.

وبالنسبة لمشروعات جدول أعمال التنمية، تستخدم الويبو الأطر المنطقية لوضع أطر التخطيط والرصد والتقييم.

والإطار المنطقي هو أداة تخطيط تحليلية منهجية لمشروعات التنمية الموجهة نحو النتائج. وتستخدم العديد من المنظمات هذه الأداة، وتُستخدَم أيضاً في منظومة الأمم المتحدة، لرصد المشروعات الموجهة نحو التنمية وتقييمها. وهي أداة مخصصة لمديري المشروعات والمقيمين في المقام الأول.

وتعرض الأطر المنطقية ما يلي:

- استراتيجيات التدخل (سلسلة النتائج) من الأنشطة إلى تحقيق الأثر، وافتراضات العوامل الخارجية التي من المتوقع أن تسهم في هذه النتائج.
- المؤشرات (خطوط الأساس، والغايات) التي تقيس ما إذا كانت النواتج والنتيجة والأثر المتوقع قد تحقق.
- وسائل التحقق: وسائل قياس النتائج.

ويستلزم تحديد استراتيجية تدخل مناسبة تحليلياً شاملاً للتحدي والسياق وأصحاب المصلحة (المرحلتان الأولى والثانية المتعلقةتان بوضع مفهوم المشروع مهمتان). ويجب أن يكون هناك فهم كامل للتحدي الذي يتعين مواجهته وأصحاب المصلحة الذين يتعين إشراكهم. وإلا، فلن يقدم المشروع الدعم المناسب (النواتج) لتحقيق المنافع المتوقعة (النتيجة).

وتُفيد الأطر المنطقية في عرض معلومات المشروع الرئيسية في شكل موجز وسهل القراءة.

الرسم البياني 4: قالب مشروح للإطار المنطقي يُعدّه مدير المشروع إعداداً مفصّلاً في مرحلة استهلال المشروع استناداً إلى وثيقة المشروع

الإطار المنطقي				
الأثر	وصف المشروع	المؤشر	وسيلة التحقق	الافتراض
(ملاحظة: هذا الجزء لا يكون ملائماً دائماً لمشروعات جدول أعمال التنمية)	منافع وتأثيرات طويلة الأجل تحققها النتائج	كيف يمكن قياس تحقيق الأثر الطويل الأجل وما هي المعايير التي يستند إليها ذلك؟ تحديد خط الأساس تحديد الغاية	كيف ستُجمع المعلومات ومن سيجمعها؟	إذا تحققت النتيجة (النتائج) وكانت الافتراضات صحيحة (عند هذا المستوى)، فسيتمكن المشروع من المساهمة في تحقيق أثر طويل الأجل.
النتيجة	منافع وتأثيرات مباشرة تحققها نواتج المشروع	كيف يمكن قياس تحقيق النتائج وما هي المعايير التي يستند إليها ذلك؟ تحديد خط الأساس تحديد الغاية	كيف ستُجمع المعلومات ومن سيجمعها؟	إذا تحققت النواتج وكانت الافتراضات صحيحة (عند هذا المستوى)، فسوف تتحقق النتائج المتوقعة.
النواتج	المنتجات والخدمات المحددة التي تحققها مشروعات جدول أعمال التنمية، وتُسمى المنجزات	كيف يمكن قياس تحقيق النواتج وما هي المعايير التي يستند إليها ذلك؟ تحديد الغاية	كيف ستُجمع المعلومات ومن سيجمعها؟	إذا نُفّذت الأنشطة وكانت الافتراضات صحيحة (عند هذا المستوى)، ستتحقق النواتج.
الأنشطة	الأنشطة اللازمة لتحقيق النواتج المتوقعة من المشروع (تُحدّد خلال مرحلة استهلال المشروع)			
المنطق الأفقي = العلاقة بين الأهداف والمؤشرات ووسائل التحقق				
توضيحات				
	توضيح ما سيحققه المشروع في شكل سلسلة نتائج (المرحلتان الثالثة والرابعة).	مؤشرات قياس تحقيق الأهداف يمكن أن تكون كمية (أعداداً) أو نوعية (أحكاماً)		
	يُقرأ منطق التدخل من أسفل إلى أعلى.			

المنطق الرأسي = سلسلة النتائج

وقد جُمعت غالبية المعلومات اللازمة لاستكمال الإطار المنطقي في مرحلة مبكرة من إعداد المشروع. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام سلسلة النتائج التي أُعدّت لوثيقة مفهوم المشروع لملء جزء من الإطار المنطقي على النحو الموضح في الرسم البياني 4.

• رصد المشروع من جانب شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية:

- يتولى مدير المشروع أيضاً مسؤولية تقديم تقارير منتظمة إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية بشأن وضع تنفيذ الأنشطة، مع إبراز ما يلي:
 - الأنشطة المخطط لها وفقاً لتقرير استهلال المشروع
 - المواعيد النهائية وفقاً لتقرير استهلال المشروع
 - الموعد النهائي المنقّح لإنجاز الأنشطة
 - وضع النشاط (لم يبدأ بعد/جارٍ العمل فيه/أنجز تماماً)
 - توضيح التأخيرات/التحديات الأخرى

وستسهم هذه العملية في تسير تنفيذ المشروع وتقديم التقارير إلى لجنة التنمية، لا سيّما إذا كان تنفيذ المشروع يواجه تأخيرات أو صعوبات أو كليهما. ويمكن لشعبة تنسيق جدول أعمال التنمية عندئذٍ أن تقدم دعماً لتنفيذ المشروع.

ويقدم مدير المشروع تقارير سنوية إلى لجنة التنمية في إطار عملية الرصد. وينبغي أن تُبرز تلك التقارير أي تغيير ملحوظ في تنفيذ المشروع (تأخر الجدول الزمني، أو الحاجة إلى تمديد المشروع، أو الحاجة إلى إعادة تكييف بعض الأنشطة المخطط لها، وما إلى ذلك)، وأن تعتمد لجنة التنمية. ولا يمكن إعادة تقييم الميزانية المخصصة للمشروع أثناء تنفيذه.

• تقديم تقارير مرحلية دورية إلى لجنة التنمية:

يتولى مدير المشروع مسؤولية إعداد تقرير مرحلي سنوي شامل وتقديمه إلى لجنة التنمية (باستخدام النموذج 6). ويجب أن يتضمن التقرير المعلومات التالية:

- البيانات الرئيسية للمشروع (وفقاً لوثيقة المشروع)
- قائمة محدّثة بالأنشطة، وحالة تنفيذ هذه الأنشطة
- التقدم المحرز في تحقيق النواتج، والالتزام بالميزانيات
- جدول محدّث بالمخاطر
- المشاكل التي تتطلب اهتماماً فورياً
- الجدول الزمني المحدّث للمشروع
- تقييم للتقدم المحرز في تحقيق النتائج (بناءً على النواتج المتحققة بالفعل)

وبمجرد اعتماد لجنة التنمية للمشروع، يجب على مدير المشروع المعيّن ضمان تنفيذه بناءً على أهداف المشروع ونواتجه وأنشطته الموضحة في وثيقة المشروع. غير أنه ينبغي إبلاغ اللجنة بأي تغييرات يلزم إجراؤها على مشروعات جدول أعمال التنمية الجارية، لا سيّما الجدول الزمني لتنفيذ المشروع، من خلال تقديم تقرير مرحلي. وسوف تستعين اللجنة بعد ذلك بهذا التقرير المرحلي لاتخاذ قرارها بشأن التغييرات التي يقترحها مدير المشروع.

2.6 إغلاق المشروع

يجب على مدير المشروع تقديم تقرير إنجاز إلى لجنة التنمية (النموذج 7) قبل إغلاق المشروع: وينبغي أن يتضمن التقرير معلومات عن الآتي:

- البيانات الرئيسية للمشروع (وفقاً لوثيقة المشروع)
 - تقرير عن النواتج المتحققة (وفقاً للإطار المنطقي باستخدام المؤشرات المختارة)
 - تقرير عن النتيجة (النتائج) التي لوحظت (وفقاً للإطار المنطقي باستخدام المؤشرات المختارة)
 - تحليل أسباب عدم تحقيق الأهداف (في حال انطباق ذلك على المشروع)
 - تقرير عن التنفيذ المالي (وفقاً للنواتج ونوع التكاليف)
 - اختتام المشروع (إذا ظل الدعم الذي قدّمه المشروع ملائماً، فكيف سيتم ضمان استمرار المنافع أو توسيع نطاقها)؟
 - مذكرة نشر توضّح (1) النقاط الرئيسية التي يمكن للويو الاستفادة منها (لكل قطاع أو للمنظمة بأكملها)؛ (2) والنقاط الرئيسية التي يمكن للدول الأعضاء الاستفادة منها (لكل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة).
- وإذا كانت نواتج المشروع أو نتائجه تلبي حاجة قائمة، فيمكن للجنة التنمية اقتراح إجراءات المتابعة الممكنة. وإذا حقق المشروع هدفه (أهدافه) بالكامل، أو استفادت الدول الأعضاء من منافع المشروع بالكامل و/أو لم يعد الدعم المقدم من المشروع ملائماً، فقد لا تكون هناك حاجة إلى مزيد من إجراءات المتابعة.

النقاط الرئيسية:

- من المهم أن يضع مدير المشروع هيكلًا لإدارة المشروع. وينبغي تكييف ذلك الهيكل بما يناسب طبيعة المشروع.
- ينبغي للدول الأعضاء المشاركة أن تشارك بفعالية في مرحلة استهلال المشروع.
- الرصد المنتظم للمشروع ضروري لنجاح التنفيذ والالتزام بالجدول الزمني. وسيمكّن ذلك مديري المشروعات من التحديد المسبق لأي مشكلة محتملة في تنفيذ المشروع.
- ينبغي أن يقدم مديرو المشروعات تقارير سنوية إلى لجنة التنمية.
- وينبغي إبلاغ اللجنة بأي تغييرات يلزم إجراؤها على المشروع الجاري، لا سيّما الجدول الزمني للمشروع، من خلال تقديم تقارير مرحلية.
- بمجرد إنجاز المشروع، يتولى مدير المشروع مسؤولية تقديم تقرير إنجاز إلى لجنة التنمية.
- وتُقرر اللجنة ما إذا كانت ستتخذ إجراءات متابعة بناءً على الاستنتاجات المستخلصة من تقرير الإنجاز والتقييم.

القسم الثالث: تقييم المشروع

الفصل السابع: التقييمات

يتناول هذا الفصل تقييم مشروعات جدول أعمال التنمية من خلال تطبيق المبادئ والممارسات الجيدة المعترف بها على نطاق واسع¹⁴.

1.7 الغرض من التقييمات

توفر التقييمات أدلة موثوقة ومفيدة لتعزيز المساءلة عن نتائج التنمية، وللمساهمة في التعلم المؤسسي في الويبو والدول الأعضاء فيها. وتسترشد الويبو ولجنة التنمية بتلك التقييمات لتحديد ما إذا كان مشروع جدول أعمال التنمية يقدم المساعدة المناسبة بالطريقة الملائمة.

وهناك غرضان رئيسيان، تحديداً، لتقييمات مشروعات جدول أعمال التنمية:

- مساءلة الويبو أمام الدول الأعضاء،
- الاستفادة من الدروس المستخلصة من أجل تحسين تنفيذ مشروعات جدول أعمال التنمية.

وتسترشد التقييمات باختصاصات واضحة تتضمن أسئلة تقييم رئيسية. ويُجري تلك التقييمات مقيّمون مستقلون وتديرها شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية.

ملاحظة مهمة: يجب توفُّع ميزانية التقييم وإدراجها في ميزانية المشروع.

وتُعد عمليات التقييم والرصد مكملّة لبعضها:

- يُسهم الرصد المنتظم في تقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المتوقعة (النواتج، والنتائج، والآثار) واستخدام الميزانيات. ويُعد الرصد وظيفة إدارية مستمرة. ويتمثل الغرض الرئيسي منه في توجيه قرارات الإدارة من أجل تنفيذ أحد المشروعات الجارية بفعالية وكفاءة.
- وفي إطار عمليات التقييم، تخضع المشروعات للتقييم بمجرد اكتمالها. والغرض من تلك التقييمات هو توجيه قرارات لجنة التنمية، واستخلاص الدروس التي يمكن للويبو الاستفادة منها. وتحقيقاً لهذا الغرض، لا تنظر التقييمات في تحقيق النتائج فحسب، بل تنظر أيضاً إلى العوامل الأخرى التي تميز مشروعات التنمية الناجحة (الملاءمة، والاتساق، والكفاءة، واستدامة النتائج).

ملاحظة مهمة: بناءً على الاعتبارات الواردة في تقرير الإنجاز بالإضافة إلى التقييم المستقل والتوصيات المنبثقة عنه، ستتخذ لجنة التنمية قراراً بشأن احتمالية تمديد المشروع إلى مرحلة تالية، أو تعميمه في العمل المعتاد للمنظمة، أو إغلاقه والاستفادة من نواتجه.

ويعرض الجدول التالي الأطر الزمنية وخطوات تقييم مشروع جدول أعمال التنمية.

2.7 خطوات التقييم والمسؤوليات

الوقت	النتائج	الوصف	المسؤوليات
تصميم التقييم وتعيين المقيّم: التعاقد مع المقيّم (المقيّمين)			
الوقت والقيد	وثيقة الاختصاصات	تحديد الغرض وأسئلة التقييم الرئيسية	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية (بالتشاور مع مدير المشروع)
		إعداد وثيقة الاختصاصات	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية (بالتشاور مع مدير المشروع)
		اختيار المقيّم (المقيّمين)	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية (بالتشاور مع مدير المشروع)
		التعاقد مع المقيّم	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية (بالتشاور مع مدير المشروع)
مرحلة استهلال التقييم: تطبيق الاختصاصات			
الوقت والقيد	الاستهلال التقرير اعتداد	يجمع المقيّم الوثائق	مدير المشروع
		يُجري المقيّم دراسة مكتبية أوليّة	المقيّم
		إعداد قائمة بالأشخاص المقرر إجراء مقابلات معهم	المقيّم/مدير المشروع

¹⁴ المصادر: مبادئ التقييم التي وضعتها لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

		يتفق المقيّم وشعبة تنسيق جدول أعمال التنمية على مواعيد إجراء المقابلات والمهام الميدانية (إذا لزم الأمر)	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية
		الترتيبات الإدارية للمهمة الميدانية (إذا لزم الأمر)	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية
		يُعدّ المقيّم التقرير الاستهلاكي	المقيّم
		تعليقات شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية/مدير المشروع بشأن التقرير الاستهلاكي	تتولى الشعبة تجميعها
		يضطلع المقيّم بتعديل التقرير الاستهلاكي ووضعه في صيغته النهائية	المقيّم
		المهام الميدانية (إذا لزم الأمر) والمقابلات	المقيّم
		إحاطة شفوية بالنتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية في نهاية المهمة	المقيّم
		إجراء دراسة مكتبية إضافية أو استعراض للمنشورات أو كليهما (إذا لزم الأمر)	المقيّم
		تقديم مشروع التقرير إلى شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية (الموعد النهائي: 15 يوماً بعد نهاية المهمة الميدانية)	المقيّم
أسبوعان	مشاريع التقرير تحليل البيانات وضع البيانات	تُجري شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية تحليلاً للحقائق وتُعمم التقرير على مدير المشروع لتحصيل الحقائق	(رئيس) شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية ومدير المشروع
أسبوع واحد	الحقائق	تتحقق شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية من جودة التقرير (نموذج القائمة المرجعية 8)	
		تقدم شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية تصحيحات للحقائق وتعليقات مجمعة إلى المقيّم (تتبع التغييرات، والتعليقات الإلكترونية)	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية
		يُدرج المقيّم التصحيحات، ويصحح أوجه القصور في جودة التقرير. ويقبل التصحيحات، أو إذا رفضها يوضح سبب ذلك.	المقيّم
أسبوع واحد	تتبع التدقيق النهائية صيغته	يقدم النسخة النهائية للتقرير (نسخة تتضمن تمييز التغييرات والإجابة عن التعليقات الإلكترونية).	المقيّم
النشر			
	الجلسة التالية للجنة التنمية	تعميم التقرير بعد إدراج مواد لجنة التنمية	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية
		يعرض المقيّم التقرير على لجنة التنمية	المقيّم
		تناقش لجنة التنمية التقرير وتنظر فيه	لجنة التنمية
		أنشطة النشر الأخرى (في حالة التخطيط لذلك)	شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية/مدير المشروع/لجنة التنمية

3.7 اختيار المقيمين المستقلين

تخضع مشروعات جدول أعمال التنمية لتقييمات خارجية ومستقلة. ويجب ألا يكون المقيّمون قد شاركوا في إعداد مشروعات جدول أعمال التنمية أو إدارتها ولا أن يكونوا من بين المستفيدين المستهدفين.

وتعني الاستقلالية أيضاً ألا يكون المقيّمون معتمدين اقتصادياً على الويبو أو على المنظمات الشريكة في مشروع جدول أعمال التنمية في أي من البلدان التجريبية (حيثما ينطبق ذلك). ويجب معالجة تضارب المصالح المحتمل بانفتاح ونزاهة.

وتتم عملية اختيار المقيّمين من خلال إجراءات شفافة استناداً إلى ما يتمتعون به من مهارات وخبرات ذات صلة بالمجال. ويجب أن يكون المقيّمون مؤهلين لأداء وظائفهم. ويجب أن يتمتعوا بمهارات تقييمية ومعرفة كافية بالملكية الفكرية لفهم محتوى المشروع الذي يضطلعون بتقييمه. ويمكن إثبات امتلاك المهارات التقييمية من خلال سجل حافل بتجارب التقييم الناجحة في سياق التنمية الدولية.

ويمكن أن يعمل مقيّم مشروعات جدول أعمال التنمية بحرية ودون تدخل. ويتلقون الدعم من شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية ومديري المشروعات. وينبغي أن يستفيدوا من الاطلاع على جميع المعلومات ذات الصلة.

النقاط الرئيسية:

- تخضع مشروعات جدول أعمال التنمية لتقييمات خارجية ومستقلة.
- يتمثل الغرض من التقييمات فيما يلي:
 - مساءلة الويبو أمام الدول الأعضاء،
 - الاستفادة من الدروس المستخلصة من أجل تحسين تنفيذ مشروعات جدول أعمال التنمية.

4.7 جمع البيانات (المعلومات) وعرضها

ينبغي مراعاة النقاط التالية عند جمع البيانات وعرضها:

- يجب النظر في جميع الوثائق ذات الصلة بمشروع جدول أعمال التنمية، ومنها على أقل تقدير وثيقة المشروع، ومفهوم المشروع، والتقارير المرحلية، ونواتج المشروع.
- يجب التشاور مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعالة في التقييم. وينبغي لمعايير تحديد أصحاب المصلحة أن تكون محدّدة بوضوح. وينبغي أن يستخدم المقيّمون نهجاً تشاركياً يسهّل تبادل المعلومات.
- ينبغي للتقييم استخدام أسلوب التحقق المتبادل للتنبؤ من صحة مصادر المعلومات، وأن يقيّم مصداقية البيانات وموثوقيتها تقييماً نقدياً.
- ينبغي عرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات بشكل منفصل، مع التمييز بينها تمييزاً منطقياً واضحاً. وينبغي أن تُستمد الاستنتاجات من النتائج، وأن تُستمد التوصيات من الاستنتاجات. ويجب أن يعرض تقرير التقييم حجة واضحة.
- حماية السرية: ينبغي إخفاء هوية فرادى المُبلّغين وحماية سرية المعلومات التي يتلقاها المقيّمون.

5.7 معايير التقييم

- يُكلّف بإجراء تقييمات لمشروعات جدول أعمال التنمية للحصول على تقييم جودة موحد لتصميم المشروعات وتنفيذها ونتائجها وفقاً للمعايير الخمسة التالية:
 - **الملاءمة:** هل لَبَّى المشروع التوصيات المستهدفة، وهل لَبَّى احتياجات المستفيدين؟
 - **الاتساق:** مدى توافق مشروع جدول أعمال التنمية مع برامج الويبو، وغيرها من مشروعات جدول أعمال التنمية الجارية أو المنجزة، وسياسات البلدان التجريبية.
 - **الفعالية:** مدى تحقُّق نواتج المشروع ونتائج المتوقعة أو مدى احتمالية تحقيقه لنتائج المتوقعة. وإذا أمكن، يجب استخدام المؤشرات الواردة في الإطار المنطقي (وفي حالة عدم استخدامها، يجب توضيح السبب).
 - **الكفاءة:** مدى تحقيق المشروع لنواتجه في الوقت المناسب، ومدى اقتصادية تحقيقها.
 - **الاستدامة:** مدى استمرار أو احتمال استمرار المنافع الخاصة للتدخل.
- ونظراً للنطاق والمدة المحدودتين لمشروعات جدول أعمال التنمية، يتعذر تقييم الأثر بوجه عام. وإذا توفرت أدلة واضحة، قد يُقرر المقيّمون تقييم احتمالية إسهام النتائج في تحقيق الأثر.

6.7 تقرير التقييم

- يجب أن تكون تقارير التقييم مفهومة للقراء المستهدفين (شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، ولجنة التنمية، وموظفي الويبو، وغيرهم من المستخدمين المستهدفين). وينبغي أن تكون موجزة (بعد أقصى 20 صفحة). وينبغي، عند الضرورة، شرح المصطلحات التقنية بطريقة مفهومة للقراء الذين ليسوا على دراية بالتقييم أو الملكية الفكرية. ويجب أن تتضمن الآتي:
 - ملخصاً تنفيذياً: يقدم لمحة عامة عن التقرير، مع إبراز النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية والدروس المستفادة بوجه عام. وينبغي لمحتوى الملخص التنفيذي أن يجسّد التقرير الإجمالي، ويجب أن يكون واضحاً في ذاته دون الرجوع إلى متن التقرير.
 - الجهة التي كلّفت بإجراء التقييم، ونطاق التقييم، وأهدافه، وأسئلة التقييم الرئيسية.
 - اسم المقيّم، والإفصاح عن تضارب المصالح المحتمل (إن وُجد).
 - سياق المشروع وخلفيته (على سبيل المثال، الجهة التي اقترحت المشروع، ومقاصد المشروع وتوقعاته).
 - استراتيجية التدخل المتبعة في المشروع، لا سيّما العوامل والافتراضات الأساسية التي تؤثر على نجاح التدخل.
 - المنهجية، شاملاً مصادر المعلومات المستخدمة (دراسة مكتبية، مقابلات، استعراض منشورات، ملاحظة شخصية، إلى غير ذلك). ويوضّح التقرير معايير التقييم وكيفية ترجيحها في ضوء أهداف التقييم.
 - قيود التقييم، أي العوامل التي تحد من قدرة المقيّم على إجراء التقييم.
 - النتائج، وتقييم المشروع بناءً على معايير التقييم الموحدة (انظر ما سبق).

- الاستنتاجات المستمدة من النتائج والتقييم.
- توصيات مصوغة بوضوح، يمكن تنفيذها بواقعية وتتسم بأنها عملية. وتُصمَّم التوصيات وفقاً للفئات التي تستهدفها. وينبغي توجيهها إلى الجهات المتلقية للتقرير فقط.
- تُدرج القوائم الكاملة للأشخاص الذين أُجريت معهم مقابلات ومصادر المعلومات الأخرى في مرفق للتقرير حتى يمكن تقييم دقة المعلومات الواردة في التقرير.

النقاط الرئيسية:

- ✓ يقدم المقيّم الخارجي تقرير التقييم إلى لجنة التنمية.
- ✓ ينبغي أن يُبرز بوضوح النتائج الرئيسية للتقييمات وتوصياتها واستنتاجاتها الرئيسية.
- ✓ استناداً إلى تقرير التقييم، قد تقرر لجنة التنمية إضافة مرحلة ثانية للمشروع (توسيع نطاق المشروع أو توسيعه ليشمل بلداناً أخرى)، أو تعميم المشروع في عمل الويبو، أو إغلاقه والاستفادة من الدروس المستخلصة منه.

ما يجب فعله وما لا يجب فعله في إعداد مشروعات جدول أعمال التنمية وتنفيذها

إعداد مذكرة مفاهيمية (الدول الأعضاء)

- طالع فهرس مشروعات جدول أعمال التنمية الذي يتيح البحث فيه؛ حتى تتعرّف على الأعمال السابقة في إطار جدول أعمال التنمية. واحرص على أن يستفيد مشروعك من الأعمال القائمة و/أو يكون مُكملاً لها. ولا تقترح مشروعاً لا يعدو إلا أن يكون نسخة مكررة من الأعمال المنقّذة في مشروعات جدول أعمال التنمية السابقة.
- ابدأ بتحديد التحدي المتعلق بالملكية الفكرية الذي يستهدف مشروعك التغلب عليه. وحدّد الأسباب الجذرية للتحدي، التي لا تتعلق بالملكية الفكرية فقط في كثير من الأحيان. ولا تصمم مشروعك ليستهدف تنفيذ بعض الأنشطة مثل الدراسات والدورات التدريبية وحلقات العمل والمنشورات. ثم انظر في المساعدة التي تعتزم طلبها من الويبو لمعالجة المشكلة.
- تأكد من وجود منطق تدخل قوي يشرح بوضوح كيف سيؤدي دعم الويبو (النواتج) إلى التغييرات الإيجابية المتوقعة (النتائج). وميّز بوضوح بين النواتج (منجزات المشروع) والنتائج (آثارها الإيجابية المتوقعة). وحدّد العوامل الخارجية الخارجة عن السيطرة المباشرة للمشروع التي يجب توافرها لضمان تحقيق النواتج للنتيجة المتوقعة.
- استشر أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين قد يُبدون اهتماماً بالأمر قبل صياغة المذكرة المفاهيمية، ويشمل ذلك مكتب (مكاتب) الملكية الفكرية الوطنية، والوزارات المختصة، ورابطات الشركات، والأوساط الأكاديمية، وما إلى ذلك. وتجنّب النظر في الحلول الممكنة من زاوية الملكية الفكرية والمستفيدين المختارين فقط.
- احرص على أن يعالج مشروعك المشاكل المتعلقة بالملكية الفكرية ذات الصلة والتي تهم العديد من البلدان. وتجنّب اقتراح المشروعات التي تستهدف تحقيق النفع لبلد بعينه أو مؤسسة معينة فقط.
- على الرغم من أنه يمكنك إعداد مقترح المشروع وتقديمه مباشرة إلى لجنة التنمية، ينبغي أن تبدأ بصياغة مسودة مذكرة مفاهيمية وتناقشها مع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية.

التباحث في لجنة التنمية بشأن مقترحك (الدول الأعضاء)

- ينبغي أن تسعى إلى حشد دعم أفرقة لجنة التنمية لمقترحك قبل تقديمه رسمياً لتنظر فيه اللجنة. ويمكنك إدراج أي اقتراحات تتلقاها حسب ما تراه مناسباً.
 - لا تقدم المقترحات إلى لجنة التنمية قبل التشاور المسبق مع مختلف الأفرقة.
 - التمس مساعدة شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية لتعديل مقترحك بناءً على تعليقات الدول الأعضاء الأخرى.
- تنفيذ المشروع (مدير المشروع، والبلدان المشاركة)**
- استعن بالإطار المنطقي كأداة للتخطيط والإدارة والرصد. وحدّد مؤشرات لكلٍ من النواتج والنتائج المتوقعة. واختر مؤشرات مُحدّدة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة زمنياً.
 - أنشئ هيكلًا لإدارة المشروع متفقاً عليه بوضوح في كل من البلدان التجريبية أو المستفيدة. وفي حالة مشاركة عدة مؤسسات في المشروع، يمكنك تعيين مسؤول تنسيق واحد، وإنشاء آلية توجيهية للمشاورات. وستقدم لك شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية المشورة إذا لزم الأمر.
 - لا تنفّذ المشروع بمعزل عن الآخرين، بل ينبغي التنسيق مع الزملاء الداخليين المعنيين وإبلاغ شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية بأي مشكلة قد تنشأ أثناء عملية التنفيذ.

الوقوف على الدروس المستفادة ونشرها (شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية، ومدير المشروع، والدول الأعضاء)

- حدّد النقاط الرئيسية لمذكرة النشر التي ستكون متاحة على موقع الويبو الإلكتروني، استناداً إلى نتائج التقييم النهائي للمشروع واستنتاجاته وتوصياته.
- قد تنظر الدول الأعضاء في قنوات أخرى لنشر النتائج إلى نطاق أوسع من الجمهور. وقد تشمل تلك القنوات الأحداث الجانبية على هامش اجتماع لجنة التنمية (للمشاركين في لجنة التنمية وموظفي الويبو) أو النشرات الإعلامية (للجمهور في البلدان التجريبية) أو موجزات السياسات (للحكومات في البلدان التجريبية) أو غيرها من الوسائل الرامية إلى ضمان إبراز نتائج المشروع واستيعابها.
- لا تدع نتائج المشروع تذهب سُدى.

ملخص للمصطلحات المهمة الواردة في وثائق مشروعات جدول أعمال التنمية

مشروعات جدول أعمال التنمية بمثابة مساع مؤقتة وليست أنشطة دائمة. وكما هو الحال في جميع المشروعات، فإن مشروعات جدول أعمال التنمية لها مدة محددة (جدول زمني) وموارد مخصصة (الموارد المالية، والموارد البشرية، والمساهمات العينية).

وتستخدم المشروعات المدخلات لتحقيق النواتج، التي من المتوقع أن تؤدي إلى نتائج إيجابية وربما يكون لها أثر طويل المدى.

- المدخلات تتضمن الموارد البشرية وغير البشرية المخصصة للمشروع.
- تشير الأنشطة إلى الدعم المقدم من مشروع جدول أعمال التنمية، وتتضمن الأنشطة عادةً خدمات مثل تكوين الكفاءات، والتدريب، وتبادل الخبرات في مختلف المجالات، وما إلى ذلك. وفي بعض الأحيان قد تشمل الأنشطة أيضاً شراء السلع (مثل المعدات والمواد). ونشاط المشروع هو عنصر من عناصر العمل المنجز أثناء المشروع لتحويل المدخلات إلى نواتج. وعادةً ما يكون للأنشطة مدة وتكلفة متوقعة ومتطلبات موارد متوقعة.
- النواتج هي المنتجات والسلع الرأسمالية والخدمات الناتجة عن المشروع. وهي تصف بعض التغييرات التشغيلية، أو التغييرات في المعرفة والمهارات. وتُركّز على المنجزات وليس الأثر.
- النتائج هي الآثار المرغوبة القصيرة الأجل أو المتوسطة الأجل لنواتج المشروع. وتُحدّد كيف سيبدو نجاح المشروع، وتوجّه الأنشطة، وتُوفّر الأساس لإطار قياس الأداء. وعادةً ما تؤدي إلى تغييرات مؤسسية أو سلوكية أو كليهما.
- يشير الأثر إلى الآثار الأساسية والثانوية الطويلة الأجل التي تنتج عن المشروع ويمكن أن تسهم في كثير من الأحيان في تحسين حياة الناس. وقد يكون الأثر إيجابياً أو سلبياً، أو مباشراً أو غير مباشر، أو مقصوداً أو غير مقصود. وبالإضافة إلى تحقيق مشروعات جدول أعمال التنمية لنواتج محددة، من المتوقع أن تساهم أيضاً في تحقيق نتائج التنمية، وأن تحقق في نهاية المطاف أثراً اجتماعياً واقتصادياً أوسع نطاقاً. غير أن مشروعات جدول أعمال التنمية لا تركز على الأثر في المقام الأول؛ لأن دورة حياتها قصيرة.
- تشرح استراتيجية التدخل، التي تسمى أيضاً منطق التدخل أو نظرية التغيير، كيف تحقق الأنشطة النواتج، وكيف تساهم هذه النواتج في تحقيق النتائج، وكيف تساهم النتائج في تحقيق الأثر المتوقع. وتعرض استراتيجية التسليم سلسلة النتائج (العلاقة بين المدخلات والأنشطة والنواتج والنتائج والأوسع نطاقاً في تسلسل منطقي).
- تنظر الافتراضات في الجوانب التي يعتمد فيها تحقيق أهداف المشروع (النواتج، والأثر) على العوامل الخارجية. ويجب تحديد الافتراضات.
- المؤشرات هي تدابير تُستخدم لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت. ويجب أن تكون المؤشرات "سمارت": مُحدّدة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة زمنياً (مرتبطة بموعد نهائي).
- خط الأساس هو قيمة مؤشر الأداء قبل تنفيذ المشروع. ويعقب خط الأساس غاية، وهي النتيجة المتوقعة ضمن إطار زمني واضح. ومن خلال مقارنة خط الأساس بالغاية، يمكن قياس مدى حدوث التغيير في كل مستوى من مستويات النتائج.
- تمثل وسائل التحقق الأدوات المستخدمة لقياس المؤشر، على سبيل المثال: الاستطلاعات، والبيانات المتاحة للعموم، والدراسات، وما إلى ذلك.
- يعرض الإطار المنطقي استراتيجية التدخل، والافتراضات، والمؤشرات (ويشمل ذلك خط الأساس والغايات)، ووسائل التحقق.
- يُحدد تقييم المخاطر الأحداث الخارجية السلبية المحتملة (التهديدات)، ويُقيّم أثرها المحتمل، وينقّذ استراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر.

أمثلة لنواتج المشروع (المنجزات):

- مشروع تشريع عن حق المؤلف.
- نظام إلكتروني لتسجيل العلامات التجارية.
- الدراسات والأدلة والمواد التعليمية.
- إعداد خدمة استشارية في مجال الملكية الفكرية للشركات بضطلع بها مكتب الملكية الفكرية. لاحظ أن تقديم الخدمة الاستشارية في مجال الملكية الفكرية بانتظام بعد إعدادها لا يُعدّ مشروعاً.

تتحقق النواتج (المنجزات) من خلال أنشطة المشروع، ومن أمثلة الأنشطة ما يلي:

- حلقات العمل التشاورية، وإسهامات الخبراء من أجل صياغة قانون جديد لحق المؤلف.
- تصميم نظام إلكتروني لتسجيل العلامات التجارية، وشراء تصميم البرمجية، وترحيل البيانات إلى النظام الجديد.
- تحديد احتياجات الشركات للدعم في مجال الملكية الفكرية (المقابلات، والاستطلاعات)، وتحديد نطاق الدعم الذي سيقدمه مكتب الملكية الفكرية، وتجريب الخدمة الاستشارية في مجال الملكية الفكرية وإطلاقها.

أمثلة للنتائج (المنافع التي تحققها النواتج):

- اعتماد إحدى الحكومات لمشروع قانون جديد لحق المؤلف وتنفيذه بدعمٍ من مشروع جدول أعمال التنمية في صياغة هذا القانون الجديد.
- ازدياد عدد العلامات التجارية التي يسجلها مكتب الملكية الفكرية بفضل إنشاء قاعدة بيانات العلامات التجارية الجديدة بدعم من الويبو.

أمثلة للأثر:

- دمج جوانب الملكية الفكرية في تصميم سياسات وطنية جديدة أخرى.
- الحد من النزاعات بشأن استخدام العلامات التجارية بفضل تزايد عدد العلامات التجارية المسجلة.