

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا

دليل صياغة خارطة طريق وطنية لتيسير التجارة



الأمم المتحدة

نيويورك وجنيف، 2015

ملاحظة

لا تعني التسميات المستخدمة في هذا المنشور ولا طريقة عرض مادته الإعراب عن أي رأي على الإطلاق من جانب الأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطات أي منها، أو بشأن تحديد تخومها أو حدودها.

شكر وتقدير

عمل كل من ماركوس بيكارت و أرانتزازو سانثيز بيلاستغوي على إعداد هذه الدراسة، وقد ساندتهما في إعدادها كل من مدير ونائب مدير شعبة التعاون الاقتصادي والتجاري التابعة للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (UNECE) توم باتيرلي وفيرجينيا كارم-مارتوس. قُدمت مساهمات قيّمة من جانب مراجعين خارجيين منتسبين إلى شعبة تيسير التجارة التابعة لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) وشعبة تيسير التجارة التابعة للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادي (UNESCAP). كما يودّ المؤلفون تقديم شكر خاص لكل من أندريا هامبتون من مركز الأمم المتحدة لتيسير التجارة والأعمال الإلكترونية UN/CEFACT، وجان هوفمان من مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) وأبولونيا كيرينج (مركز التدريب لسياسة التجارة في أفريقيا) وجوناثان كوه (شركة كريمسون لوجيك CrimsonLogic) على ما قدموه من إسهامات ومقترحات قيّمة.

ECE/TRADE/420

كلمة افتتاحية

تيسير التجارة هو عامل رئيسي في تحقيق التنافسية الوطنية والتنمية الاقتصادية في الدول. وبعد سنوات كثيرة من المفاوضات، تم أخيراً الإقرار بأهمية هذا العامل من خلال اعتماد اتفاقية منظمة التجارة الدولية (WTO) الخاصة بتيسير التجارة في المؤتمر الوزاري التاسع الذي عُقد في بالي في ديسمبر/كانون الأول 2013. إن هذه الاتفاقية، التي تشتمل على بنود من أجل معاملة خاصة وتفضيلية للبلدان النامية والأقل نمواً تعد بمثابة اللبنة الأساسية لتنفيذ آلية تيسير التجارة ومن المتوقع أن تعمل على تحفيز إطلاق برامج دولية واسعة النطاق للمساعدة التقنية الموجهة للاقتصادات النامية والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية.

بالنسبة لأية دولة من الدول، تعتبر عملية تنمية بيئة تجارية مبسطة ومؤتمنة برنامج إصلاح بنطوي على تحدي ويتطلب وجود رؤية وقيادة وإدارة للتغيير وتعاون بين جميع الأطراف المعنية. وغالباً ما تتم إدارة هذه الإصلاحات من قبل لجنة تيسير تجاري، التي بدورها ترفع تقاريرها إلى أعلى المستويات المسؤولة عن السياسة التجارية في الدولة. وقد أوصت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا بتشكيل هذه اللجنة منذ عام 1974 من خلال التوصية الرابعة التي وضعتها هذه اللجنة بشأن تأسيس هيئات تيسير التجارة الوطنية حيث أصبح هذا متطلباً أساسياً بموجب البند رقم 23.2 في اتفاقية تيسير التجارة الخاصة بمنظمة التجارة الدولية.

من بين أهم مكوناتها ومن أولى نشاطاتها، أنه يجب على لجنة تيسير التجارة الوطنية بلورة أو تبني خطة رئيسية عالية المستوى أو خارطة طريق تصف أهداف إصلاح تيسير التجارة والنشاطات التي سيتم تنفيذها والنتائج المرجوة منها. وتُعد خارطة الطريق هذه أداة إدارة حيوية للإشراف على عملية تنفيذ الإصلاح وضمان دعم واضعي السياسات والأطراف الرئيسية المعنية في الإدارات المختلفة والقطاع الخاص.

وقد وضعت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا هذا الدليل سهل الاستخدام لتوضيح كيفية إعداد مسودة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية والتي أرى أنها ستعود بفائدة كبيرة على دعم عمل لجان تيسير التجارة الوطنية. يوفر هذا الدليل قالباً لهيكل إدارة خارطة الطريق ويعطي أمثلة ويقدم توصيات على كيفية صياغة مسودة لوثيقة، إضافة إلى توصية حول كيفية ضمان الحصول على مصادقة الأطراف المعنية المعنية على هذا الدليل بشكل نهائي ودعمها له. عند صياغة هذا الدليل، حرصت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا على البناء على الخبرات والدروس المستفادة من ممارسين لعملية تيسير التجارة الدولية في جميع أنحاء العالم وكذلك على أفضل الممارسات في منهجيات إدارة المشاريع.

كما يستند هذا الدليل في صياغته على عمل مركز تيسير التجارة والأعمال التجارية الإلكترونية التابع للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (UN/CEFACT). تعمل لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا من خلال مركز تيسير التجارة والأعمال التجارية الإلكترونية التابع للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (UN/CEFACT) وهي الهيئة الرئيسية في جهاز الأمم المتحدة المسؤولة عن وضع توصيات ومعايير تيسير التجارة من أجل تبسيط وتحديد معايير محددة للتجارة العالمية. وتستخدم الحكومات والإدارات في جميع أنحاء العالم هذه المعايير والتوصيات من أجل بلورة سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تحسين مستوى تنافسية اقتصاداتها الوطنية.

ويحذوني الأمل هنا أن يسهم هذا الدليل في الاستجابة لاحتياجات العديد من لجان تيسير التجارة في جميع أنحاء العالم وأن يقدم لها الدعم للاضطلاع بمهمتها الصعبة المتمثلة بتطوير اقتصاداتها الوطنية بشكل أكبر وتطبيق إصلاحات تيسير التجارة في بلدانها.

كريستيان فريس باخ

السكرتير التنفيذي ونائب الأمين العام

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا

جدول المحتويات

ملاحظة	ii
شكر وتقدير	ii
كلمة افتتاحية	iii
جدول المحتويات	1
مقدمة	2
الجزء الأول: محتوى خارطة طريق تنفيذ تيسير التجارة	4
I. بيان الرؤية	8
II. الوضع الراهن	9
III. الأهداف	12
تحديد الأهداف	12
تحديد مؤشرات أداء الهدف	13
IV. النشاطات	15
تحديد النشاطات	15
تحديد مؤشرات الالتزام بالنشاطات	16
تحديد أولوية النشاطات	17
V. الجدول الزمني للتنفيذ	20
VI. هيكل الإدارة	21
VII. حشد الموارد	24
VIII. المخاطر والفرضيات	24
IX. جدول التلخيص	26
الجزء الثاني: عملية وضع مسودة خارطة طريق تنفيذ تيسير التجارة	28
I. مرحلة التدشين: تكليف وتشكيل فريق الصياغة	30
II. مرحلة وضع التصورات والمفاهيم	32
الطور الأول: إشراك الأطراف الرئيسية المعنية	32
الطور الثاني: تحديد المشاكل وخطة النشاطات	33
الطور الثالث: مراجعة النشاطات وتعريف مؤشرات الأداء	34
III. مرحلة التحقق: المصادقة على خارطة الطريق	34
IV. جدول التلخيص	35
الملحق: نظرة عامة على المصطلحات	37
V. المصطلحات	37
VI. المصطلحات المستخدمة في أطر العمل المنطقية للمشروع	37
المراجع	40

مقدمة

خلال السنوات الأخيرة، تم الاعتراف بتيسير التجارة على أنه عامل رئيسي في سياسة التنمية التجارية والاقتصادية. ويُعزى هذا إلى إدراك أن تيسير التجارة من شأنه أن يحقق منافع مميزة للاقتصاد من حيث المنافسة والفعالية، وأن من شأنه أيضاً تحسين مستوى مشاركة الاقتصادات النامية والانفتاحية في الاقتصاد العالمي.

وقد أسهمت المناقشات التي أُجريت في منظمة التجارة العالمية والمنديات الدولية الأخرى في هذه العملية إلى حد كبير جداً والتي وضعت هذه المسألة على أجندة أعلى مستويات عملية صناعة القرار السياسي. وفي الواقع، بوضع تيسير التجارة على الأجندة السياسية الوطنية، أصبحت العديد من الدول تواجه تحدّ ترجمة هذا المفهوم الواسع إلى استراتيجيات تنفيذ محددة من شأنها تحقيق النتائج المرجوة والمنافع الاقتصادية.

وتتطوي آلية تيسير التجارة الفعّالة على منهج تعامل تجاري إجمالي في جميع مراحل سلسلة التوريد. ويتطلب هذا النهج الواسع التخطيط المتأني والتعاون بين عدد كبير من الأجهزة الحكومية، ويجب أن يتم من خلال تعاون وثيق مع القطاع الخاص. توصي لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (UNECE) بضرورة أن يتم هذا من خلال إطار عمل تعاوني استراتيجي يشمل وضع خارطة طريق متفق عليها لتيسير التجارة الوطنية.

بحيث توفر استراتيجية تيسير التجارة هذه إطار عمل لبرنامج إصلاح تيسير التجارة الوطنية على مدى فترة زمنية تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات. وتعرف هذه الاستراتيجية نطاق تيسير التجارة، إذ أنه موضوع متقاطع يؤثر على عدة سياسات. وبالتالي، فإن هذا يشير إلى ما يسعى إصلاح تيسير التجارة إلى تحقيقه والنشاطات التي سيتم تنفيذها والجهة التي ستنفذها، ويشير كذلك إلى الطريقة التي سيتم من خلالها قياس عملية التنفيذ. الوثيقة التي تصف استراتيجية تيسير التجارة الوطنية وبرامجها، الواردة لاحقاً، تُسمى "خارطة طريق تيسير التجارة الوطنية".

ما هي خارطة طريق تيسير التجارة؟

صحيح أن خارطة طريق تيسير التجارة الوطنية هي خارطة قصيرة، إلا أنها وثيقة شاملة ترسخ رؤية استراتيجية نحو تنفيذ إصلاحات تيسير التجارة في كل دولة معينة من الدول وخلال فترة زمنية محددة (عادة ثلاث إلى خمس سنوات). وتشمل خارطة الطريق مجموعة الأهداف التي سيتم تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف المحددة والتي سيتم قياسها باستخدام مؤشرات الأداء.

يصف هذا الدليل عناصر خارطة طريق تيسير التجارة الوطنية والطريقة التي يمكن من خلالها صياغة الوثيقة في كل دولة من الدول. وهذا الدليل يتجاوز أدوات تخطيط تيسير التجارة الحالية وأطر عمل التخطيط الاستراتيجي الأكثر عمومية القائمة وذلك من خلال توفير منهجية أكثر تخصيصاً، إضافة إلى هيكلة الوثيقة والدروس المستفادة من خبراء تيسير التجارة في شتى أنحاء العالم.

مزايا خارطة الطريق

امتلاك خارطة طريق هو أمر ينطوي على مزايا مختلفة. فهي تقدم رؤية مشتركة من أجل ضمان الانسجام بين الأطراف الرئيسية المعنية في تيسير التجارة (بما فيها الهيئات العامة والخاصة) وأنها تيسر في الاتجاه ذاته. كما توفر هذه الخارطة ميزة التواصل بين الهيئات العامة التي تعمل على تنفيذ الإصلاحات وحماية برنامج الإصلاح من التغيرات التي قد تطرأ على الحكومة.

وتأتي خارطة الطريق هذه لتكتمل أدوات تخطيط تيسير التجارة الأخرى مثل تقييمات احتياجات عملية تيسير التجارة الواردة في اتفاقية منظمة التجارة العالمية، وتدعم عمل لجان تيسير التجارة الوطنية وغيرها من الهيئات المسؤولة عن تنفيذ عملية تيسير التجارة. تفيد التوصية الرابعة¹ للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا "

يوصي مركز الأمم المتحدة لتيسير التجارة والأعمال الإلكترونية UN/CEFACT بأنه يجب على هيئة تيسير التجارة الوطنية ما يلي:

- أن تكون عملية تيسير التجارة جزءاً أصيلاً من استراتيجية وطنية شاملة لسياسة التجارة والتنمية الاقتصادية المستدامة.
- تحديد القضايا التي تؤثر على تكلفة وفعالية مشاركة الدولة في التجارة الدولية، وتطوير معايير تبسيط للتخلص أو الحدّ من المعوقات والمساندة في تنفيذها.
- توفير نقطة اتصال وطنية لجمع وتعميم المعلومات حول أفضل الممارسات في تيسير التجارة الدولية، والإسهام في الجهود الدولية الرامية إلى تحسين أداء وفعالية تيسير التجارة.

كما يمكن أن يكون هذا الدليل مفيداً أيضاً لهيئات تيسير التجارة الوطنية، وكذلك يمكن استخدامه من قبل المجموعات أو الهيئات الأخرى التي تخطط لتنفيذ إجراءات تيسير التجارة.

ويمكن للملتحقين الدوليين استخدام خارطة الطريق كمرجع لتوفير المساندة المالية و/أو الفنية لمشاريع تيسير التجارة المختلفة المنخرطة فيها.

1 التوصية الرابعة التي وضعها مركز الأمم المتحدة لتيسير التجارة والأعمال الإلكترونية UN/CEFACT (هيئات تيسير التجارة الوطنية) <http://www1.unece.org/cefact/platform/download/attachments/56688806/Rec4+and+Guidelines+Revision+Public+Review+Version+1.0.pdf>

ما هي مزايا خارطة الطريقة مقارنة مع خطط تيسير التجارة الأخرى؟

يمكن أن يكون لخارطة طريق تنفيذ عملية تيسير التجارة الوطنية نطاقاً أوسع من خطط تيسير التجارة الأخرى مثل تقييمات احتياجات عملية تيسير التجارة الواردة في اتفاقية منظمة التجارة العالمية أو خطط تنفيذ عملية تيسير التجارة الوطنية التي وضعتها لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادي (UNCTAD). تُكمل خارطة الطريق الأداة المذكورتين أعلاه على النحو التالي:

- يشمل نطاق خارطة الطريق، على سبيل المثال لا الحصر، أحكام اتفاقية تيسير التجارة الخاصة بمنظمة التجارة الدولية.
- تستند خارطة الطريق على بيان رؤية يعزز الالتزام السياسي اللازم لتنفيذ إصلاحات تيسير التجارة.
- ترسخ خارطة الطريق هيكل إدارة لعملية الإدارة الكلية لإصلاحات تيسير التجارة.
- تستخدم خارطة الطريق مؤشرات الأداء بوصفها وسيلة محفزة على الإصلاحات. تُعتبر المراقبة والتقييم عنصراً جوهرياً في خارطة الطريق.

يمكن للدول التي سبق لها تنفيذ تقييمات احتياجات عملية تيسير التجارة الواردة في اتفاقية منظمة التجارة العالمية أو خطط تنفيذ عملية تيسير التجارة الوطنية التي وضعتها لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادي (UNCTAD) أن تدمج نتائج هذه الخطط في خارطة طريق تنفيذ تيسير التجارة الخاصة بها. (انظر فصل "الوضع الراهن").

هيكلية الدليل

ينقسم هذا الدليل إلى جزئين:

- الجزء الأول: "قالب خارطة طريق تيسير التجارة الوطنية" يجيب على السؤال القائل: "ما هي الهيكلية التي يجب أن تكون عليها وثيقة خارطة الطريق؟" على سبيل المثال، تقدم خارطة الطريق جدولاً مقترحاً لمحتويات خارطة الطريق يصف أهداف ومحتوى كل فصل من الفصول ويشتمل كذلك على معلومات حول التقنيات، على سبيل المثال كيفية تحديد أولويات النشاطات.
- الجزء الثاني: "عملية صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية" يجيب على السؤال القائل: "ما هي المراحل والإجراءات التي يجب المرور بها عند صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية؟" يصف هذا الجزء الخطوات الضرورية من أجل: بدء مرحلة صياغة أية خارطة طريق، وصياغة خارطة الطريق ذاتها، والحصول على الاعتماد.

دليل مقدم من ممارسين عمليين إلى ممارسين عمليين

هذه الوثيقة هي عبارة عن دليل قام بوضعه ممارسون عمليون وهو موجه لممارسين عمليين. وبالتالي، فهو يستند إلى عناصر من منهجيات تخطيط معروفة² مثل منهجية إطار العمل المنطقي³ وPrince2⁴.

الفئة المستهدفة لهذا الدليل هم صنّاع السياسات⁵ وخاصة أعضاء لجان تيسير التجارة الوطنية الذي يرغبون في إنشاء وثيقة تخطيط استراتيجية لتوجيه عملهم في تيسير التجارة.

من المفترض أن يكون الأشخاص الذين سيعملون على صياغة خارطة طريق تيسير التجارة على دراية تامة بحلول تيسير التجارة المتوفرة وأدواتها ومعاييرها كالتالي وضعتها كل من لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (UNECE) ومركز تيسير التجارة والأعمال التجارية الإلكترونية (UN/CEFACT) وشعبة تيسير التجارة التابعة للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادي (UNESCAP) ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) ومنظمة المارك العالمية (WCO). وبالتالي، هذا الدليل لا يعرض بالتفصيل جميع أدوات تيسير التجارة المتوفرة، بل يشير، حيثما أمكن، إلى مراجع الأدوات المتوفرة، خاصة تلك التي يمكن الرجوع إليها من خلال دليل الأمم المتحدة لتنفيذ آلية تيسير التجارة⁶ (TFIG).

إن عملية صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية واعتمادها ليس بالأمر السهل، خاصة في الدول التي لا تعتبر عملية تيسير التجارة أولوية قصوى في أجندتها السياسية. ومن أفضل الممارسات التي يمكن لفريق الصياغة اتباعها هي طلب المساندة من الممارسين في هذا المجال من الدول الأخرى أو من الخبراء الدوليين الذين سبق لهم صياغة وثائق خارطة الطريق.

جاءت فكرة هذا الدليل بإلهام من تجربة لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا في مساندة الدول الأعضاء على وضع خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية أو برامج إصلاح لها. إضافة إلى ذلك، حصلت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا على إسهامات جوهرية من جهات متمرسه في تنفيذ آلية تيسير التجارة في جميع أنحاء العالم. وقد قمنا كذلك بتضمين خبراتهم ونصائحهم في هذا الدليل. وتودّ لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا هنا تقديم شكرها للخبراء الذين ساهموا بمعرفتهم وخبراتهم في هذا الدليل. كما ترحب لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا بأية ملاحظات أو اقتراحات من المستخدمين والتي يمكن تضمينها في نسخ لاحقة من هذا الدليل.

الجزء الأول:

محتوى خارطة طريق تنفيذ تيسير التجارة

صحيح أن خارطة طريق تيسير التجارة الوطنية هي خارطة قصيرة، إلا أنها وثيقة شاملة ترسخ رؤية استراتيجية نحو تنفيذ إصلاحات تيسير التجارة في كل دولة معينة من الدول وتحدد المراحل الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الإصلاحات خلال فترة زمنية محددة. ويجب أن تكون هذه الوثيقة وثيقة علمية بحيث تكون متاحة لكافة الأطراف الرئيسية المعنية بالمعنى بأي إصلاح من الإصلاحات. وبالتالي، يجب أن تكون مكتوبة بلغة واضحة وشاملة وسهلة الفهم. ويجب وضع معلومات تفصيلية في الملاحق من أجل توفير مادة أكبر للمطالعة والقراءة.

من المقترح أن تحتوي وثيقة خارطة الطريق على سبعة فصول كما هو مبين في الشكل التصوري أدناه. يفسر هذا الجزء من الدليل بشكل مختصر ما الذي يجب أن يحتويه كل فصل من الفصول.

2 من منهجيات التخطيط الأخرى التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة، لكن لم يؤتى على ذكرها مباشرة في هذه الوثيقة: للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية الأداء المتوازن، والدليل المعرفي لإدارة المشاريع، والإدارة والتخطيط القائم على النتائج، وكذلك نظرية التغيير وغيرها الكثير من المنهجيات.

3 يمثل مسرد مصطلحات وهيكلية هذه الوثيقة نسخة مبسطة من منهجية إطار العمل المنطقي. مع أن منهجية إطار العمل المنطقي تتطوي على هيكلية من أربعة مستويات، إلا أن خارطة طريق تيسير التجارة تستخدم ثلاثة مستويات فقط. يشتمل الملحق على مقارنة أكثر استفاضة لمصطلحات إطار العمل المنطقي.

4 <http://www.prince2.com/what-is-prince2>

5 "صانع السياسة" هو مصطلح يعود على الشخص الذي يشارك في بلورة السياسات. وقد يكون صانع السياسة من منظمات القطاع العام أو الخاص على حدٍ سواء.

6 www.unctad.org/tfig

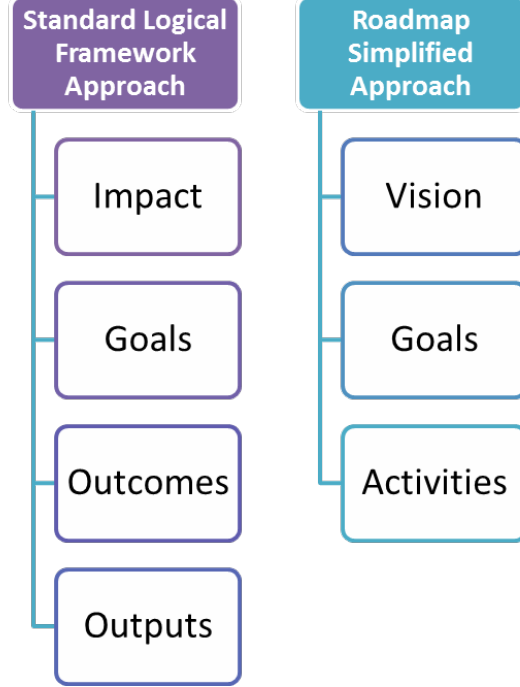
الشكل 1: هيكلية وثيقة خارطة الطريق



يظهر الشكل أدناه في بداية كل فصل من الفصول من أجل توجيه القارئ بصرياً عبر هيكلية خارطة الطريق.

تمثل مصطلحات وهيكلية خارطة الطريق المستخدمتان في هذه الوثيقة نسخة مبسطة عن منهجية إطار العمل المنطقي. وتكمن الفكرة وراء هذه العملية المبسطة في جعل إجراء الصياغة أكثر سهولة، مباشرة وفهماً بالنسبة لجميع الأطراف الرئيسية المعنية. مع أن منهجية إطار العمل المنطقي تتطوي على هيكلية من أربعة مستويات، إلا أن خارطة طريق تيسير التجارة تستخدم ثلاثة مستويات فقط، كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل 2: هيكلية منهجية إطار العمل القانوني مقارنة مع المنهجية المبسطة لخارطة الطريق



والجدير بالذكر أنه مع أن العديد من المنظمات والجهات الراعية الدولية تطبق تقنيات الإدارة القائمة على النتائج، إلا أن المصطلحات المستخدمة تختلف من منظمة دولية لأخرى أو من جهة راعية لأخرى. لمحة عامة حول المصطلحات الواردة في ملحق هذه الوثيقة.

صياغة خارطة الطريق: الممارسات المثلى

أن تكون الصياغة شاملة ينطوي برنامج إصلاح تيسير التجارة الوطنية على مجموعة واسعة من الأطراف. وبالتالي يجب أن تكون عملية صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية عملية شاملة. من شأن الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بتيسير التجارة أن تكون أكثر دعماً في تنفيذ خارطة الطريق إذا ما تم مساعدتهم على فهمها.

أن تتميز بالتوافق: قبل البدء بصياغة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية، يجب إجراء تحليل للإجراءات والمبادرات الحالية في مجالات ذات علاقة بتيسير التجارة مثل التجارة، الاستثمار والنقل، وذلك من أجل ضمان أن تستند خارطة طريق تيسير التجارة إلى أية مبادرات قائمة.

أن تتميز بالشمولية: تنطوي عملية تيسير التجارة على مجموعة واسعة ومتنوعة من المبادرات التي تشمل السياسات، العمليات والمنهجيات التجارية. ويجب أن تأخذ خارطة الطريق منحى شمولياً بحيث تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب تيسير التجارة.

أن تكون موجزة وواضحة: يجب أن تكون خارطة طريق تيسير التجارة متاحة وسهلة الفهم لصناع السياسة والمدراء من مجالات معرفية أخرى غير مجال تيسير التجارة. يجب أن تكون موجزة وألا يتجاوز عدد صفحاتها، نموذجياً، 30 إلى 50 صفحة. يجب أن تؤكد على مزايا الإصلاحات بحيث تبرز أثر إصلاحات تيسير التجارة على النمو الاقتصادي. وهذا من شأنه حشد الدعم السياسي والإداري اللازم لخارطة الطريق.

ترك التفاصيل لوقت لاحق: تحدد خارطة طريق تيسير التجارة النشاطات الرئيسية اللازم اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ولمعرفة كيفية قياس الأداء. وهي بالتالي لن تأتي على ذكر تفاصيل كل نشاط من النشاطات التي يتم تنفيذها. بل سيترك هذا لخطط المشاريع التي سيتم وضعها عندما تدخل خارطة الطريق في مرحلة التنفيذ.

استخدام الأدوات الموجودة: توفر المنظمات الدولية مجموعة واسعة من الأدوات التي يمكن الاستفادة منها عند صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية. ومن المحبذ جداً استخدام هذه الأدوات. ويشير هذا الدليل إلى مرجعيات العديد من تلك الأدوات.

1. بيان الرؤية



بيان الرؤية هذا هو العنصر الأول في خارطة طريق تيسير التجارة وهو يلخص الأهداف الكامنة وراء إصلاح تيسير التجارة ويلخص كذلك المنافع التي تعود على كل دولة من الدول. والهدف من بيان الرؤية هو هدف ذو شقين؛ فهو من جهة يوفر التوجيه والإرشاد لعملية الإصلاح، ومن جهة أخرى يشكل مصدر إلهام وتحفيز.

ووجود بيان رؤية سيساعد صنّاع السياسة على التعبير عن مزايا تيسير التجارة بلغة تكون أكثر فهماً بالنسبة لناخبيهم والعامّة. وبالتالي، يساعد بيان الرؤية على حشد الدعم والالتزام السياسي اللازم لتنفيذ إصلاحات شاملة في تيسير التجارة.

ولتحقيق هذا الغرض، يجب صياغة هذا البيان بأسلوب موجز وواضح بحيث يركز على ما سيتم تحقيقه ومتى - وليس بالضرورة على الكيفية. ويجب أن يعرض بيان الرؤية المنافع التي سيتم تحقيقها بشكل كمي (باستخدام الأرقام) وأن يحدد جداول زمنية لتحقيق هذه المنافع (باستخدام تواريخ). فعلى سبيل المثال، يمكن لبيان الرؤية التركيز على الوصول إلى مؤشرات معينة مثل: "في (تاريخ)، ستؤدي إصلاحات تيسير التجارة في (اسم الدولة) إلى زيادة/انخفاض في (المؤشر) بمقدار (نسبة مئوية)".

وقد تكون المؤشرات، على سبيل المثال، على شكل زيادة في إجمالي الناتج المحلي، الصادرات أو الوظائف، أو على شكل انخفاض في الوقت، التكاليف اللازمة للاستيراد والتصدير والنقل.

وفي بعض الحالات، يمكن أيضاً استخدام مؤشرات الأداء ومؤشرات القياس الأخرى في تعريف بيان الرؤية، مثل: "في (تاريخ)، ستكون دولة (اسم الدولة) بين أفضل XX دول في العالم في (مؤشر الأداء)".

تستعرض الصفحة رقم 17 أمثلة على مؤشرات الأداء الأكثر شيوعاً والمستخدمّة في تيسير التجارة.

ومن الخيارات الأخرى المتاحة هو ربط رؤية خارطة الطريق مع أحد أهداف السياسات عالية المستوى، مثل تنفيذ اتفاقية تجارة إقليمية أو عالمية (أي اتفاقية كيوتو المعدلة، اتفاقية تيسير التجارة الخاصة بمنظمة التجارة العالمية، وغيرها): "في (تاريخ)، ستعمل دولة (اسم الدولة) على تنفيذ الأحكام الواردة في (اتفاقية التجارة)".

وأخيراً، يمكن أيضاً أن تشكل مشاريع تيسير التجارة الرئيسية جزءاً من الرؤية. ونظراً لطبيعة الإصلاحات المعنية، تتطلب هذه المشاريع مستوى عالٍ من التنسيق ما بين الوزارات ومن المتوقع أن يكون لها أثر كبير وجوهري على التجارة (أي النافذة الواحدة والتجارة اللاورقية وغيرها): "في (تاريخ)، ستقوم دولة (اسم الدولة) بتنفيذ (مشروع تيسير تجارة رئيسي)".

ويجب أن يشتمل بيان الرؤية على نص قصير يضيف توضيحاً أكبر للبيان. بحيث يتم استخدام هذا التوضيح في جميع مراحل التنفيذ كنص قياسي يبرز الأهداف الكامنة وراء عمليات الإصلاح ومزاياها الأساسية.

ويجب ألا يتم الخلط بين بيان الرؤية وبيان الرسالة. فبيان الرسالة يفسر مبرر وجود المنظمة، وليس ما تسعى إلى تحقيقه في المستقبل.

II. الوضع الراهن



يتجلى هدف هذا الفصل في تقييم الوضع الحالي لعملية تيسير التجارة في الدولة وتحديد أوجه القصور فيها فيما يتعلق بالوضع المستقبلي المرجو الوصول إليه. وغالباً ما يتم تعريف الوضع المستقبلي المرجو من خلال أفضل الممارسات الدولية مثل اتفاقية تيسير التجارة الخاصة بمنظمة التجارة العالمية، أو اتفاقية كيوتو المعدلة أو أفضل الممارسات في الدول الأخرى.

ومن خلال وصف الوضع الحالي وأوجه القصور فيها، يحدد هذا الفصل الفجوة التي يجب ملؤها من خلال الأهداف والنشاطات المحددة التي سيتم تناولها في الفصلين التاليين من خارطة الطريق، وذلك من أجل الوصول إلى بيان رؤية عال المستوى والذي يتناوله الفصل الأول من خارطة الطريق. وبهذا، يقدم هذا الفصل خلفية عامة عن نشاطات تيسير التجارة المقترحة وإطار عمل لقواعد أفضل الممارسات والأهداف التي ستوجه عملية التنفيذ.

خط الأساس الذي تم وضعه في هذا الفصل من خارطة الطريق هو عبارة عن تقييم عال المستوى للوضع "الراهن". إذا ما كان هناك حاجة إلى إجراء تحليل أكثر تفصيلاً حول الوضع "الراهن"، يمكن الحصول على هذا التحليل من خلال نشاطات خارطة الطريق المعنية الواردة في الفصل الرابع، وذلك على سبيل المثال من خلال تحديد نشاط ما لتحليل العمليات التجارية أو دراسة وقت الإفراج عن البضائع لتحليل العمليات التجارية التفصيلية وتدققت المعلومات في ميناء أو مطار ما.

تتمحور الفكرة الرئيسية في صياغة هذا الفصل في وصف الوضع التجاري الحالي للدولة، وبيئة السياسة التجارية والمبادرات التجارية (اتفاقيات التجارة، والدخول في الأسواق المشتركة، إلخ) والحالة التنافسية والعقبات الرئيسية التي تواجه التجارة والتي ستأخذها خارطة الطريق بعين الاعتبار.

هناك عدة أدوات يمكن استخدامها لوضع خط الأساس هذا. نعرض أدناه قائمة غير شاملة لمثل هذه الأدوات:

الأداة	الوصف
البحث المكتبي	البحث المكتبي هو عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات المتوفرة حالياً، مثل التقارير والدراسات والمؤشرات العالمية. وقد شرعت كثير من الدول بالفعل في إجراء تحليل متعمق لمختلف عمليات التجارة وقد يكون هذا التحليل قد أفضى إلى ظهور العديد من القضايا (أي تقييم الاحتياجات الذي نفذته منظمة التجارة العالمية، ومراجعات سياسة التجارة، وطريقة تقييمات المعايير القانونية والإجرائية الخاصة بلجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا والتي وضعتها من أجل تحديث برامج التجارة والجمارك، إضافة إلى غيرها من القضايا). وقد تتوفر أيضاً معلومات مثل تصنيفات الدولة على المؤشرات العالمية (مثل مؤشر البنك الدولي لممارسة أنشطة الأعمال أو مؤشر الأداء اللوجستي). ويمكن الأخذ بهذه المعلومات كأساس يمكن استخدامه لوصف التحديات الحالية.
تحليل الفجوات	تحليل الفجوات هي عبارة عن طريقة تستخدم لمقارنة العمليات وتحديد الفجوة القائمة بين الوضع الحالي والوضع أو الناتج المستقبلي المرجو. ويجب أن يكون الناتج المرجو محدداً بشكل واضح وواقعياً (أي أحكام اتفاقية كيوتو المعدلة، اتفاقية تيسير التجارة الخاصة بمنظمة التجارة العالمية). وتقارن هذه الطريقة المفصلة كل عملية خطوة بخطوة وتوثق الفروقات بينها.
الاستشارات والمقابلات	تعتبر الاستشارات والمقابلات التي تتم مع الأطراف الرئيسية المعنية مصدراً للمعلومات غاية في الأهمية. فهي تتيح للأطراف الرئيسية المعنية فرصة التعبير عن آرائهم ومخاوفهم فيما يتعلق بالوضع الراهن واقتراح الحلول للتغلب على التحديات القائمة. وحسب الوقت المتاح والمصادر المتوفرة، يمكن لفريق الصياغة تنفيذ ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • إجراء مقابلات شخصية مع عدد محدود من الأطراف الرئيسية المعنية بعد تقديم نص يتناول الأسباب الرئيسية وراء التأخير والتكاليف في إجراءات التجارة. • توزيع استبيانات على الأطراف الرئيسية المعنية تتضمن أسئلة حول القضايا الراهنة والحلول الممكنة. ويمكن تنفيذ الاستبيانات مباشرة على الإنترنت أو بشكل ورقي أو يمكن استخدامها خلال إجراء المقابلة مع وجود أحد خبراء تيسير التجارة.⁷ • عقد ورشات عمل للمشاورات على شكل جلسات عصف ذهني مع الأطراف الرئيسية المعنية وهي تعتبر وسيلة سريعة لجمع المعلومات الحيوية حول الوضع الراهن وتحديد التحديات الرئيسية التي تلوح في الأفق. ومن الأهمية بمكان الإعداد لمثل هذه الورشات على أكمل وجه لضمان تمحور المناقشات حول المسائل الأساسية. ومن التقنيات التي يمكن اتباعها للبدء في النقاش هي إنشاء أداة "شجرة المشكلة". أداة "شجرة المشكلة" هي عبارة عن أداة بصرية تُستخدم لتحديد المشاكل أو الأهداف أو القرارات وتصنيف أولوياتها. يمثل جذع الشجرة القضية الرئيسية، بينما تتمثل العوامل والتأثيرات والناتج المعنية على شكل منظومة من جذور وفروع الشجرة. <p>هذه الشجرة من شأنها مساعدة المجموعة على تحليل الوضع الحالي من خلال تحديد المشاكل الرئيسية وعلاقتها العرضية الرئيسية. والغاية النهائية من هذا هو تمثيل ترتيب بصري للمشاكل وتمييزها على شكل "مسببات" و "آثار"، بحيث تجمعها مشكلة جوهرية مركزية.⁸</p>
تحليل العمليات التجارية (BPA)	تحليل العمليات التجارية هو عبارة عن طريقة منهجية لتحليل مدى الكفاءة الحالية في عمليات التصدير والاستيراد، وهي تعتبر أداة مفيدة في تحديد الفجوات القائمة في عمليات التصدير والاستيراد. وهي توفر نظرة شاملة وتفصيلية حول مجال معين من العمليات التجارية. وفي الوضع الطبيعي، يستغرق تحليل العمليات التجارية ثلاثة إلى أربعة أشهر لتنفيذه. استناداً إلى الموارد

7 هناك العديد من الاستبيانات التي يمكن استخدامها كمرجع لهذا النوع من التمرين. على سبيل المثال: تقييم المعايير القانونية والإجرائية في التجارة الخاص بلجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا: منهجية تقييم

<http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE-TRADE-409E.pdf>

تيسير التجارة وتنفيذ التجارة اللاورقية في آسيا والمحيط الهادئ، الخاصة بشعبة تيسير التجارة التابعة للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ. <http://unnex.unescap.org/tfforum13-survey.asp>

8 من المواقع التي يمكن من خلالها الحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية إنشاء "شجرة المشاكل":

• برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كتيب تخطيط ومراقبة وتقييم نتائج التنمية (2009)

<http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf> تم الولوج إلى الموقع بتاريخ

26 أغسطس/أب 2014

• برنامج الأمم المتحدة للبيئة دليل المشروع: الصياغة والمصادقة والمراقبة والتقييم (2005):

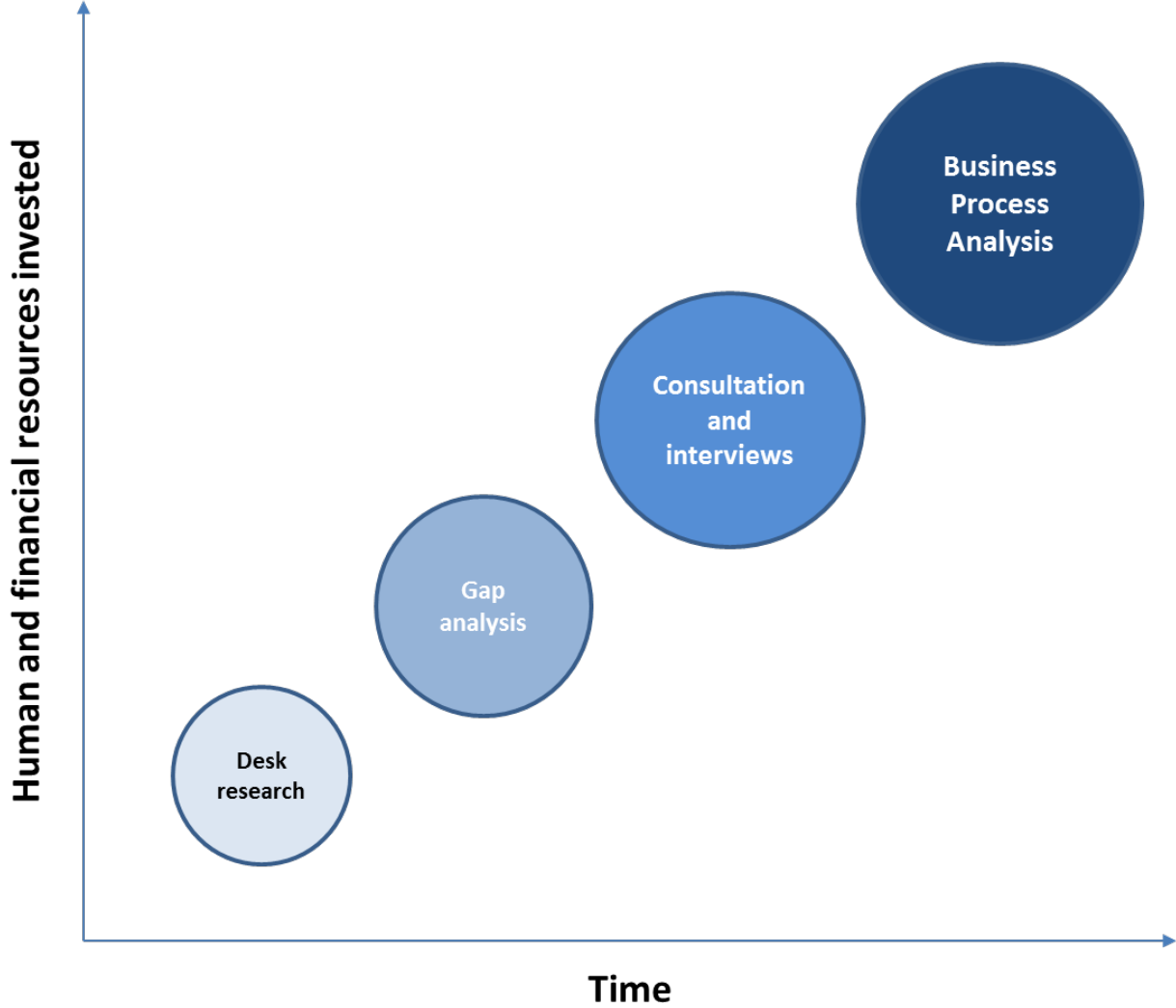
http://www.unep.org/pcmu/project_manual/Manual_chapters/project_manual.pdf تم الولوج إلى الموقع بتاريخ

26 أغسطس/أب 2014

الوصف	الأداة
المتوفرة والجدول الزمنية المتاحة، يجب على رئيس التحرير تقرير إذا ما كان يجدر تضمين تحليل العمليات التجارية في مرحلة خط الأساس أم لا، وتحديد مدى المقدار التفصيلي الذي يجب أن يكون عليه التحليل. ومن أجل تأسيس وضع خط أساس في أية دولة، يجب أن يكون تحليل العمليات التجارية أكثر توسعاً وألا يشتمل على وصف تفصيلي للعمليات التجارية.	

ويعتمد نوع الأدوات المستخدمة على الموارد المادية والبشرية المتاحة، وعلى الوقت المتاح لصياغة خارطة الطريق، وعلى موضوع النقاش الذي سيتم تحليله. وكما يبين الشكل أدناه، مع أن تحليل العمليات التجارية هو أكثر الأدوات ثراءً بالموارد، إلا أنها توفر تحليلاً تفصيلياً جداً للوضع. أما البحث المكتبي، من جهة أخرى، مع أنه الأداة الأقل ثراءً بالموارد إلا أنه الأداة الأكثر سرعة. ومع ذلك، تعتمد النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدام هذه التقنيات إلى حد كبير على نوعية البيانات المرجعية والدراسات المتوفرة.

الشكل 3: تقنيات إنشاء خطوط الأساس



NB: The size of the circles indicates the level of detail obtained by the analysis undertaken with each baseline technique

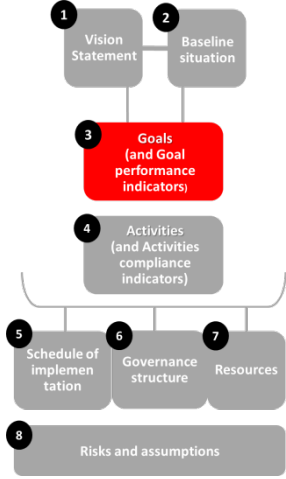
المعلومات التي يتم جمعها بواسطة هذه الطرق والمنهجيات أو غيرها يجب أن يتم تحليلها ووصفها على نحو يمكن استخدامها لتحديد الفجوة القائمة بين الوضع الحالي ووضع مثالي مُختار. على سبيل المثال: "في (التاريخ الحالي): (عدد) الوثائق التي يجب تصديرها، (عدد) الوثائق التي يجب استيرادها؛ بالمتوسط، تستغرق عملية تخليص البضاعة (عدد) أيام/ساعات؛ متوسط تكلفة استيراد/تصدير حاوية هو (التكلفة)؛ لم يتم تنفيذ الإجراءات التالية لتيسير التجارة بعد: (الإجراءات)؛ (النسبة المئوية) للبضائع التي تم فحصها مادياً على الحدود".

III. الأهداف

يعرض بيان الرؤية في الفصل الأول صورة عالية المستوى لوضع تيسير التجارة (المستقبلي) المرجو. ويصور خط الأساس المحدد في الفصل الثاني الوضع الراهن للتجارة عبر الحدود والتحديات الرئيسية التي يجب التصدي لها. وبناءً على هذين العنصرين، يمكن تحديد الأهداف التي سيتم تحقيقها.

تحديد الأهداف

تحدد الأهداف الناتج المستقبلي الذي يجب تحقيقه. ويساهم كل هدف في تجسيد بيان الرؤية. في حين أن بيان الرؤية يجب أن يكون قصيراً، تخوض الأهداف في التفاصيل المتعلقة بالنتائج التي سيتم تحقيقها، وذلك انطلاقاً من الحلول الممكنة للمعوقات التي تم وصفها سابقاً بالتفصيل في خط الأساس. ويجب أن تكون الأهداف التي تنطوي عليها الاستراتيجية أهدافاً ذكية بمعنى أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق وذات صلة ومحددة بزمن.



أهداف ذكية

محددة: يجب أن تكون الأهداف واقعية. ويجب أن تكون محددة بشكل واضح ولا لبس فيها بحيث لا تعطي مجالاً للتفسير أو التأويل. تلميح: كدبابة جيدة، يمكن تحديد الأهداف استناداً إلى ستة مجالات: من، ماذا، متى، أين، لماذا، كيف.

قابلة للقياس: يجب أن تشمل الأهداف على معيار يساعد في تقييم مدى التقدم المنجز وتحديد إذا ما تم الوصول إلى الأهداف.

قابلة للتحقق: يجب أن تكون الأهداف واقعية، لكن هذا لا يمنع أن تكون أهدافاً طموحة. وضع أهداف تتميز بالسهولة أو بالصعوبة الكبيرة من شأنه أن يحد من دافعية الأطراف الرئيسية ذات العلاقة.

ذات صلة: يجب أن تكون الأهداف ذات مغزى هادف. يجب أن تساهم في تجسيد رؤية تيسير التجارة.

محددة بزمن: يجب أن تكون الأهداف محكومة بزمن معين. ولتحقيق هذا الغرض، يمكن أن تشمل الأهداف على مواعيد نهائية. تلميح: قد يكون من المفيد تحديد إطار زمني قبل البدء بتحديد هدف ما. يجب على الأطراف الرئيسية ذات العلاقة البدء بالإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يمكن تحقيقه في هذه الفترة الزمنية المعينة؟ وهذا من شأنه المساعدة في إدارة التوقعات وضمان أن تبقى المناقشات التي تدور بين الأطراف الرئيسية ذات العلاقة ضمن حدودها الواقعية. خلال فترة زمنية معينة، يكون من السهولة أكثر إدراكها يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه.

على سبيل المثال:

"الهدف 1: تقليص وقت المعاملات بنسبة (نسبة مئوية) وذلك من خلال التجارة اللاورقية للصادرات في (تاريخ). سيسمح للتجار بتقديم جميع الوثائق المطلوبة للتصدير إلكترونياً."

"الهدف 2: تقليص فترات الإفراج عن البضائع بنسبة (نسبة مئوية) للواردات من خلال ترقية نظام إدارة مخاطر الجمارك وتطبيق نظم إدارة المخاطر لدى الوكالات الأخرى التي تتعامل مع الفحوصات مثل وزارة الزراعة ووزارة الصحة في (تاريخ)."

تحديد مؤشرات أداء الهدف

عند تنفيذ خارطة الطريق، من الضرورة بمكان تحديد، بشكل موضوعي، مؤشرات قابلة للإثبات لقياس مدى التقدم الذي يتم إحرازه. حسب منهجية إطار العمل المنطقي⁹، المؤشرات القابلة للإثبات التي تم وضعها بشكل موضوعي هي عبارة عن مرجعيات تحدد أي الظروف التي تبيّن أن هدفاً ما قد تحقق بنجاح أو أي إجراء تم تنفيذه بشكل فعال. بمعنى آخر، المؤشرات تبيّن النتائج.

ويجب أن تحدد خارطة الطريق مؤشرات الأداء لتقييم الإنجاز المحرز على صعيد الأهداف أو نتائجها (مؤشرات أداء الأهداف). ويجب أن تكون هذه المؤشرات كمية، أي أن لها وحدة قياس معينة. ومن الأمثلة على وحدات القياس هناك وقت تخليص الواردات، أو تكاليف كل حاوية أو عدد مرات الفحص، وغيرها. ويمكن أن يشتمل مؤشر أداء الأهداف على مرجع لخطوط الأساس التي يتم تحديدها في موضع سابق من خارطة الطريق. على سبيل المثال، سيكون من الضروري قياس الانخفاض في تكاليف النقل مقارنة مع التكلفة الفعلية وقت صياغة خارطة الطريق. وهكذا، يجب تضمين خطوط الأساس وتوثيقها كما ينبغي إذا ما كان سيتم استخدامها كجزء من مؤشرات الأداء.

كما يمكن لمؤشرات أداء الأهداف (أو بشكل بديل) استخدام مؤشرات القياس الدولية التي تقارن بين وضع الدولة مع الأوضاع في الدول الأخرى. وتكون مؤشرات القياس الدولية هذه مفيدة على نحو خاص إذا ما كانت أهداف خارطة الطريق ترمي إلى تحسين الوضع التجاري للدولة مقارنة مع الدول الأخرى.

وتعتبر مؤشرات التصنيفات الدولية للوجستيات ومؤشرات تيسير التجارة الأخرى نقطة مرجعية جيدة يمكن استخدامها كمؤشرات قياس. على سبيل التصنيف الذي يطبقه مؤشر البنك الدولي لممارسة أنشطة الأعمال مع مؤشرات التجارة عبر الحدود الخاصة بالبنك الدولي¹⁰ وكذلك مؤشر الأداء اللوجستي¹¹ هي مؤشرات يمكن استخدامها كنقاط مرجعية.

9 منهجية إطار العمل المنطقي هي طريقة قياسية تُستخدم بشكل واسع من قبل الهيئات المانحة الدولية وهي مطلب إلزامي للتمويل بالنسبة لكثير من الهيئات. تستند هذه الوثيقة إلى منهجية إطار العمل المنطقي في دليل خارطة الطريق لتيسير عملية صياغة مقترحات المشاريع الخاصة بتنفيذ النشاطات في مرحلة لاحقة.

www.doingbusiness.org 10

lpi.worldbank.org 11

Example of Goal Performance Indicator with internal benchmark

Average import clearance time for ordinary containerized cargo in the sea-ports will decrease by [percent]

Example of Goal Performance Indicator with external benchmark

Improvement of international ranking for the time to import as published in the World Bank Doing Business Index from position X in [year] to position Y in [year]



على أية حال، يجب استخدام التصنيفات الدولية دائماً بحكمة كمؤشرات أداء. ومن الأهمية بمكان أن يتم وضعها على شكل وجهة نظر. في كثير من الأحيان، تقوم المنظمات الدولية بإنشاء التصنيفات استناداً إلى استبيانات يجيب عليها المسؤولون الحكوميون وممثلي القطاع الخاص. وهكذا، قد تتباين النتائج حسب رأي الشخص الذي يقوم بملء الاستبيان. ثانياً، التصنيفات هي بطبيعتها ذات صلة بالوضع القائم في الدول.

وبالنتيجة، قد يتحسن تصنيف الدول دون أن تقوم بأية إصلاحات وذلك نتيجة تدهور الأوضاع في دول أخرى. وعلى غرار ذلك، قد يؤدي تحسن كبير في تيسير التجارة إلى تدني تصنيف الدول نتيجة لتقدم تصنيف الدول الأخرى والتي حققت ذلك بدرجة أكبر من الدولة موضوع النقاش.

عند تحديد مؤشرات أداء الأهداف باستخدام مؤشر قياس خارجي، يجب على أية دولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو مركز دولتي الحالي؟ ما هي الدرجة التي حققتها دولتي في المجالات المختلفة التي أخذت بعين الاعتبار؟
- أي الدول التي تتشابه في وضعها مع وضع دولتي لتقييم إذا ما كان يتم تنفيذ أهداف خارطة الطريق بنجاح؟
- أي الدول قامت بتطوير ممارسات تيسير التجارة والتي أرغب في تكرار تجربتها؟
- ما هو مركز الدول التي استخدمت مؤشر القياس مقارنة بها؟
- ما هو المركز الذي يجدر بدولتي تبوئه بعد (عدد) سنوات؟

Goal Performance Indicators relating to several activities

To achieve a Goal, several actions may be necessary. Thus, a Goal Performance Indicator can be related to more than one action, even if it is usually used to evaluate the performance of only one Goal. Consequently, it is convenient to number them as GPIs, i.e. GPI1, GPI2, GPI3... This will make it easier to refer to them throughout the conception and implementation of the Roadmap.

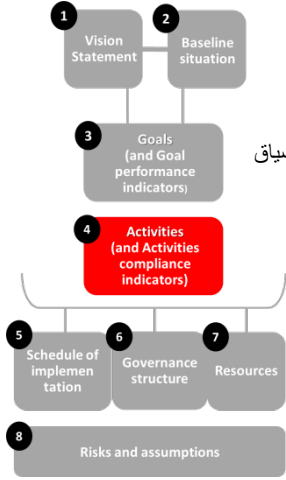
IV. النشاطات

سيتم تحقيق هدف محدد مسبقاً من خلال تنفيذ نشاط واحد أو عدة نشاطات.

تحديد النشاطات

وفقاً لهذا الفصل، يجب على خارطة الطريق تحديد الأهداف التي سيتم تحقيقها، بمعنى آخر، النشاطات التي يجب تنفيذها. في سياق خارطة الطريق، النشاط هو إجراء أو مشروع محدد سيقوم بتطبيق أداة أو حل لتيسير التجارة. يمكن أن يكون النشاط على سبيل المثال على النحو التالي:

"النشاط 1: إدخال نظام دفع إلكتروني للمستوردين والمصدرين في نقاط التخليص الجمركي."
 "النشاط 2: تنفيذ تحليل العمليات التجارية حول الإجراءات والوثائق المطلوبة لمنتجات التصدير الوطنية الرئيسية."
 يعرض الشكل أدناه قائمة غير شاملة لنشاطات خارطة الطريق المحتملة التي تهدف إلى تطبيق أدوات تيسير التجارة.



الشكل 5: أمثلة على نشاطات تيسير التجارة

أمثلة على نشاطات تيسير التجارة
• تأسيس دائرة الأحكام المسبقة
• إنشاء نظام مشغلين اقتصاديين معتمدين (AEO)
• تعزيز التعاون بين الوكالات الحدودية
• تنفيذ تحليل العمليات التجارية
• صياغة سياسة إدارة الممرات
• تشكيل مجموعة عمل للتعاون الجمركي
• وضع استراتيجية الإصلاح الجمركي
• مواءمة البيانات
• تعجيل الشحنات
• إنشاء نظام تجاري لاورقي
• تقديم المشورة للتجار حول المعالجة السابقة على وصول السلع
• نشر المعلومات وتوفيرها
• تنفيذ نظام إدارة المخاطر
• إنشاء النافذة الواحدة
• تنفيذ دراسة وقت الإفراج عن البضائع
• تشكيل لجنة لتيسير التجارة وإجراء المشاورات

المصدر: دليل تنفيذ تيسير التجارة الخاص بلجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا

<http://tfiq.unece.org/contents/case-studies.htm>

حيث أن أية خارطة طريق تحتاج إلى فترة زمنية تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات لتنفيذها، فإنه يجب الحرص على وصف النشاطات بشكل عام ووصف ماهية النشاطات بحد ذاته دون وصف الطرق أو المنهجيات التي سيتم استخدامها لتنفيذ النشاط. أما فيما يتعلق بكيفية تنفيذ النشاط، فسيتم وصفها في خطط المشروع التي سيتم وضعها خلال تنفيذ خارطة الطريق. وهكذا، يُعدّ وضع خطط المشاريع التفصيلية الخاصة بتنفيذ النشاطات الرئيسية النشاط الأول الذي يجدر تنفيذه في خارطة الطريق نفسها.

تحديد مؤشرات الالتزام بالنشاطات

تقيس مؤشرات الالتزام بالنشاط إذا ما تم تنفيذ النشاط بنجاح أم لا من حيث الكمية والجودة والإطار الزمني والموقع. كما جرى تفسيره آنفاً، يمكن استخدام مؤشر أداء الأهداف ذاته لقياس مدى إنجاز أكثر من نشاط واحد من نشاطات خارطة الطريق. ومع ذلك، يبقى مؤشر الالتزام بالنشاط محددًا في نشاط معين.

تحديد أولوية النشاطات

عند صياغة خارطة الطريق، يجب أن يتم وضع جداول زمنية للنشاطات حسب أولويتها وحسب تبعيتها المتبادلة. والتبعية المتبادلة تعني أنه يمكن فقط تحقيق بعض القياسات بعد تنفيذ قياسات أخرى. فعلى سبيل المثال، من أجل إنشاء نظام المشغل الاقتصادي المعتمد (النشاط 1)، يجب أن يكون قد تم تنفيذ نظام إدارة المخاطر (النشاط 2) من أجل تحديد التجار المؤهلين للمشاركة في نظام المشغل الاقتصادي المعتمد.

تحديد الأولويات هي عملية تقييم الجهد والوقت اللازم لتنفيذ نشاط ما وأثر هذا النشاط على الأهداف مقارنة مع النشاطات الأخرى. ويجب أن تُعطى النشاطات التي تكون سهلة التنفيذ ولها تأثير كبير أولوية أكبر من تلك التي تُعطى للنشاطات التي تكون صعبة التنفيذ والتي لا يكون تأثيرها الإيجابي كبيراً. وبالتالي، عند تحديد النشاطات، يجب تقييم كل نشاط على حدة وتحديد مستوى الجهد اللازم له ومدى فائدته على الاستثمار.

وكما سيتم شرحه في الجزء 2، تطوير النشاطات هي عملية متكررة تنشأ كنتيجة للمحادثات والاجتماعات التي تتم مع الأطراف الرئيسية المعنية. وخلال هذه العملية، سيتم جمع عدد من مقترحات النشاطات، والتي بدورها تثير مسألة مدى أولويتها النسبية. ومن الأهمية بمكان التشاور مع الأطراف الرئيسية المعنية حول الأولويات، وذلك من أجل ضمان أن تحظى خطة النشاطات بالدعم الضروري عندما تبدأ مرحلة التنفيذ.

وعندما يكون هناك العديد من النشاطات المختلفة، قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول إلى إجماع مع الأطراف الرئيسية المعنية حول الأولويات. وبالتالي، يجب على فريق الصياغة توجيه الأطراف الرئيسية المعنية من خلال عملية شفافة تساعدهم على وضع أولويات النشاطات. من المقترح أن تساعد التقنيات التالية فريق الصياغة في تحديد أولويات النشاطات.

أولاً، أن يقوم فريق الصياغة بتصنيف النشاطات إلى ثلاث فئات على النحو التالي:

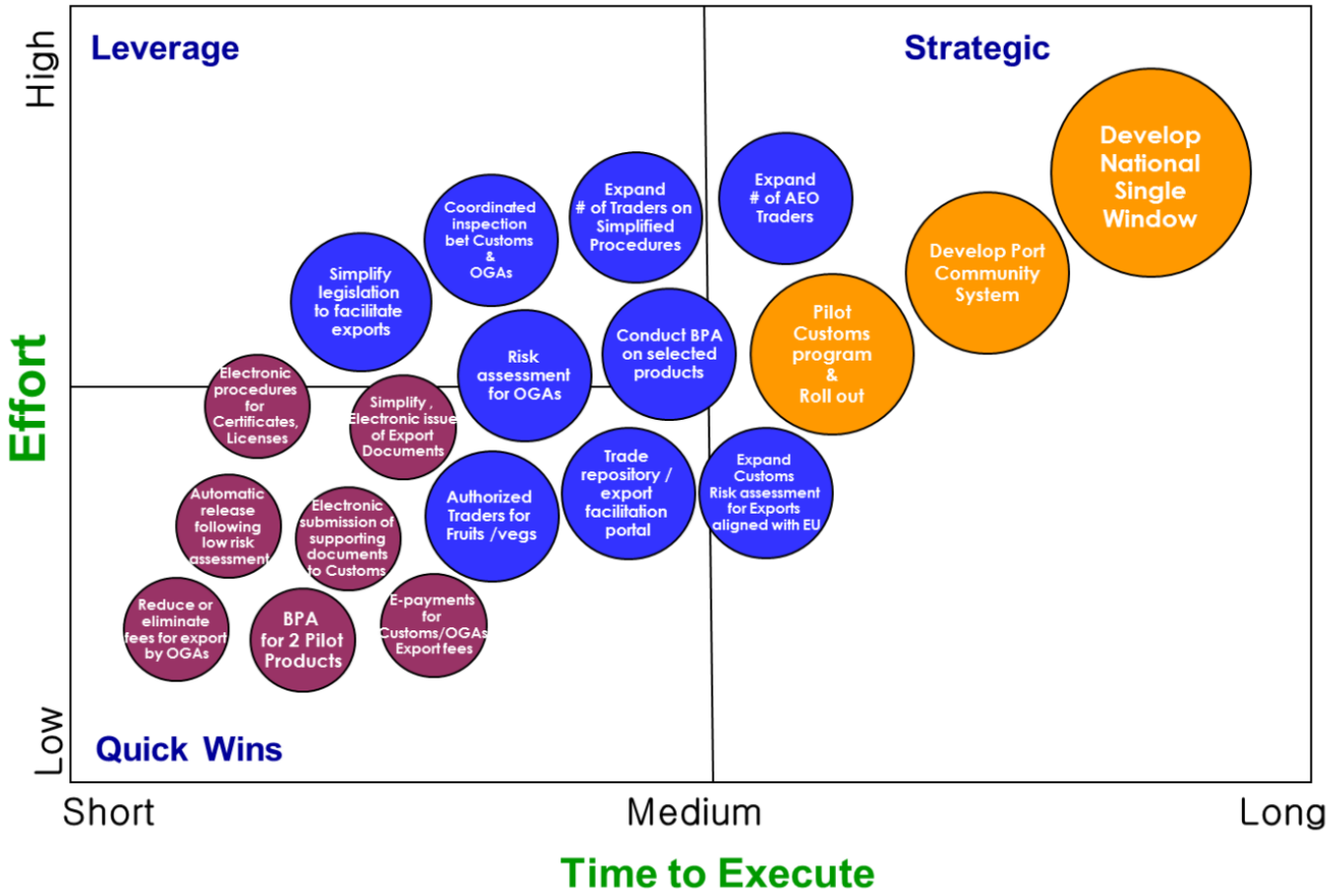
- **إنجازات سريعة:** النشاطات التي تتطلب جهداً يتراوح بين منخفض إلى متوسط ويمكن إنجازها على المدى القصير. وعادة ما يكون تأثيرها على مؤشرات أداء الأهداف متوسطاً.
- **رافعة:** النشاطات التي تتطلب جهداً يتراوح بين متوسط إلى عالٍ ويمكن إنجازها على المدى المتوسط. ويكون تأثيرها كبيراً نوعاً ما.
- **استراتيجية:** النشاطات التي تتطلب جهداً أكبر ويمكن إنجازها على المدى الطويل. وعادة ما يكون لها تأثير هائل على الأهداف.

ويجب أيضاً أخذ تبادلية وتبعية النشاطات المختلفة بعين الاعتبار، حيث أن بعض النشاطات قد لا تُنجز إلا بعد تنفيذ أنشطة أخرى.

ثانياً، يتم عرض النشاطات بشكل بياني في مخطط يحتوى على محور يمثل الوقت اللازم لتنفيذ النشاط ومحور آخر يمثل الجهد المطلوب (من حيث التكلفة و/أو إدارة التغيير) لتنفيذ النشاطات. ويتم تصوير النشاط بحد ذاته على شكل دائرة داخل المخطط البياني. وتمثل الأثر/الفائدة المتوقعة للنشاط في حجم الدائرة (قُطر الدائرة)؛ وكلما كانت الدائرة أكبر، كان أثر النشاط على إنجاز الأهداف أكبر.

يعرض الشكل التالي مثالاً على كيفية تمثيل النشاطات بصرياً لتحديد أولوية النشاطات:

الشكل 6: نشاطات خطة تنفيذ تيسير التجارة اليونانية



المصدر: خطة تنفيذ تيسير التجارة الوطنية اليونانية

(http://www.mindev.gov.gr/wp-content/uploads/2012/06/Greece_Trade_Facilitation_Strategy_Roadmap_Oct-2012.pdf)

الشكل سهل التفسير: النشاطات التي تظهر في ربع الدائرة الموجودة في الأسفل إلى اليسار هي نشاطات سهلة التنفيذ (إنجازات سريعة). إضافة إلى ذلك، أي نشاط موجود في ربع الدائرة هذه ويكون له دائرة كبيرة هو قصة نجاح مبكر محتملة لخارطة الطريق إذ يمكن تنفيذها بسرعة ويكون لها أثر كبير وملحوس.

أما النشاطات الموجودة في ربع الدائرة في الأعلى إلى اليسار، فهي نشاطات يمكن تنفيذها بسرعة لكنها تحتاج إلى جهد أكبر. والنشاطات الموجودة في ربع الدائرة في الأعلى إلى اليمين هي نشاطات تحتاج إلى جهد أكبر ووقت أطول للتنفيذ. في أرباع الدائرة هذه، يجب أن تؤدي النشاطات إلى تحسن كبير يمكن تمثيله على شكل دائرة أكبر حول النشاط.

أما النشاطات ذات الدائرة الصغيرة في ربع الدائرة في الأعلى إلى اليمين، فهي نشاطات مرشحة للحذف، إذ أنها تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً هائلاً ولن تؤدي سوى إلى تحسن طفيف في التجارة.

وأخيراً، يمكن لفريق الصباغة عرض الشكل النهائي على الأطراف الرئيسية المعنية لمناقشته واعتماده بشكل نهائي.

بعد تحديد أولوية النشاطات، يجب تلخيص هذه النشاطات في خطة نشاطات تشير إلى الهيئة الرئيسية التي ستقود هذه العملية والجدول الزمني والميزانية ومؤشرات الالتزام بالنشاطات لكل نشاط محدد (يعرض الفصل "جدول التلخيص" في صفحة 32 مثلاً على هذا).

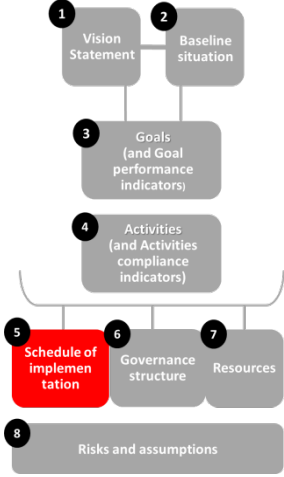
٧. الجدول الزمني للتنفيذ

تؤسس خارطة الطريق لإطار عمل النشاطات التي سيتم تنفيذها على مدى فترة زمنية تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات. ويجب تطوير رزنامة لهذه الفترة الزمنية لتحديد الجداول الزمنية الخاصة بتنفيذ النشاطات. ومن شأن رزنامة الجداول الزمنية للتنفيذ هذه أن تساعد في مراقبة حالة تنفيذ خارطة الطريق.

وفيما يتعلق بالجدول الزمني الخاص بالتنفيذ هذا، يمكن تقسيم النشاطات إلى ثلاث مراحل:

- **مرحلة الانطلاق:** حسب كل دولة على حدة، يجب ألا تتطلب هذه المرحلة أكثر من سنة واحدة. وخلال هذه المرحلة، يجب وضع هيكل للإدارة (انظر صفحة 21). وهذا يعني، على سبيل المثال، أنه سيتم تعيين الهيئات الرئيسية التي ستقوم بتنفيذ كل نشاط من النشاطات، وكذلك سيتم تشكيل مجموعات عمل لإدارة المشاريع المختلفة. ومن الأهمية بمكان أن تشمل هذه المرحلة على نشاطات تركز على التواصل والتعاون مع الأطراف الرئيسية المعنية في هذه المرحلة. وهذا من شأنه ضمان فهم كافة الأطراف الرئيسية المعنية بتيسير التجارة للأهداف المشتركة ونطاق نشاطات خارطة الطريق. علاوة على ذلك، في بعض الحالات يمكن تنفيذ نشاطات الإنجازات السريعة في مرحلة الانطلاق. كما ينبغي أن تشمل مرحلة الانطلاق أيضاً على أية نشاطات تهدف إلى وضع خطط مشاريع تفصيلية لتنفيذ المشاريع طويلة الأمد والتي سيتم تنفيذها في مرحلة التسليم.
- **مرحلة التسليم:** تُعدّ مرحلة التسليم المرحلة الأطول في عملية تنفيذ خارطة الطريق. وهي تشمل تسليم جميع النشاطات التي يجب إنجازها خلال فترة زمنية تتراوح بين سنة وأربع سنوات. وخلال مرحلة التسليم، يجب مراقبة مؤشرات أداء الأهداف عن كثب من أجل ضمان التأكد من أن الدولة تسير على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة.
- **مرحلة المراجعة:** تهدف هذه المرحلة إلى: (1) تقييم إذا ما كانت أهداف خارطة الطريق قد تحققت، وذلك بالرجوع إلى مؤشرات أداء الأهداف. (2) صياغة خارطة طريق جديدة للسنوات الثلاث أو الخمس القادمة. عادة، يجب أن تبدأ مرحلة المراجعة قبل فترة تتراوح بين ستة إلى اثني عشر شهراً من الموعد النهائي لاختتام خارطة الطريق.

يعرض الشكل أدناه المراحل الثلاث لعملية تنفيذ خارطة الطريق:

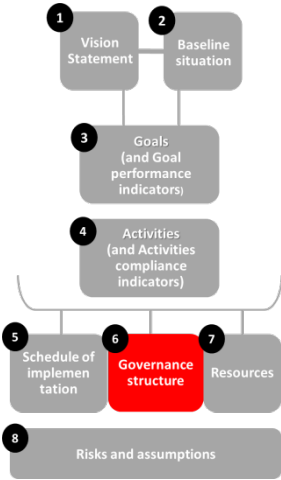


الشكل 7: الجدول الزمني للتنفيذ



VI. هيكل الإدارة

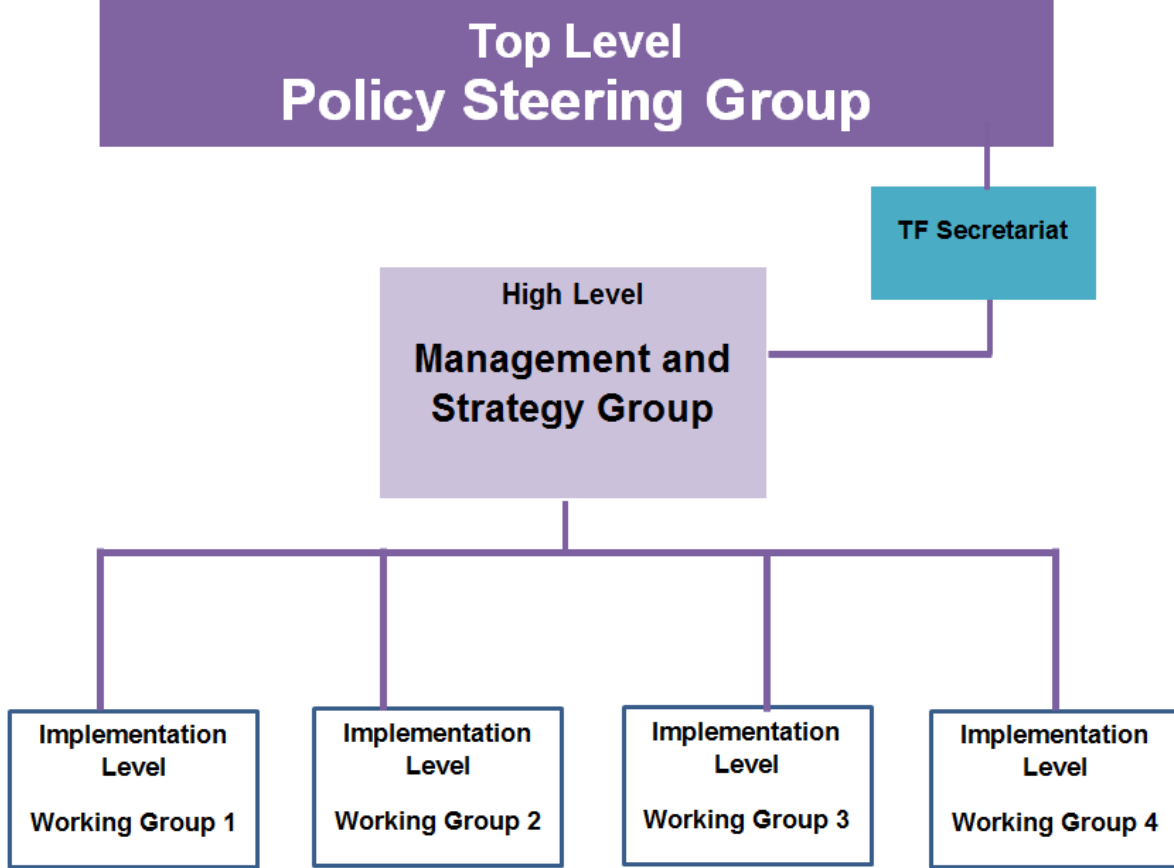
يجب أن تشمل خارطة الطريق على مسودة ملخص لهيكل الإدارة اللازم لإدارة وتنفيذ النشاطات. ويتفاوت كل من هيكل الإدارة التفصيلي واسم الهيئات التوجيهية من دولة لأخرى. وسنستخدم في هذا الدليل مثالاً على هيكل إدارة تم تنفيذه من قبل إحدى الدول الأعضاء¹². وقد استند هيكل الإدارة هذا على ثلاثة مستويات، وهي مستويات تحظى بدعم أمانة عامة على النحو الذي يبينه الجدول أدناه:



12 يمكن الحصول على نقاش أكثر تفصيلاً حول هيكل إدارة لجان تيسير التجارة والنقل الوطنية في الإرشادات الخاصة بالتوصية الرابعة (هيئة تيسير التجارة الوطنية)

<http://www1.unece.org/cefact/platform/download/attachments/56688806/Rec4+and+Guidelines+Revision+Public+Review+Version+1.0.pdf>

الشكل 8: هيكل الإدارة¹³



13 ويمكن للدول الاختيار بين تنفيذ خارطة الطريق من قبل هيئة تيسير التجارة الوطنية أو من قبل غيرها. وإذا ما اختارت الدولة تنفيذ خارطة الطريق من قبل هيئة تيسير التجارة الوطنية، يمكن اعتبار هيكل الإدارة الممثل في هذا الدليل على أنه هيكل خاص بهيئة تيسير التجارة الوطنية التي تستند على التوصية الرابعة للجنة الأمم الاقتصادية لأوروبا (هيئات تيسير التجارة الوطنية). تحدد التوصية الرابعة ثلاثة مستويات مختلفة للهيئة - المستوى الاستراتيجي (هيئة تيسير التجارة الوطنية والتي توازي المجموعة التوجيهية للسياسة العليا)، والمستوى التشغيلي (هيئة تيسير التجارة الوطنية نفسها والتي توازي مجموعة الإدارة الاستراتيجية)، والمستوى الفني (فرق العمل المخصصة التي توازي مجموعات العمل).

المجموعة	المهمة	المشاركون	الجدول الزمني للاجتماعات
المجموعة التوجيهية للسياسة على أعلى مستوى	<ul style="list-style-type: none"> توفير دعم عال المستوى لخارطة الطريق. تخصيص الميزانيات تغيير التشريعات عند الضرورة. ضمان تعاون الوزارات الفعّال تسوية النزاعات عالية المستوى بين الوزارات. 	رئيس الوزراء/الرئيس، و/أو الوزراء، و/أو مستشاريهم.	عند الحاجة؛ يمكن ربط الاجتماعات/جلسات إعطاء التعليمات مع اجتماعات الحكومة.
مجموعة الإدارة والاستراتيجية رفيعة المستوى	<ul style="list-style-type: none"> المسؤولية عن إنجاز وتسليم خارطة الطريق تحديد التكاليف وتشرف على مجموعات العمل المصادقة والمراقبة على عملية تنفيذ نشاطات خارطة الطريق تسوية التعارض الذي ينشأ بين الأهداف والأولويات ضمان التعاون بين الوزارات/بين الهيئات إدارة العلاقات العامة والمراسلات الخارجية الإشراف على مخصصات الموازنة. رفع التقارير للمجموعة التوجيهية للسياسة العليا. 	في كثير من الدول، تضطلع لجنة تيسير التجارة الوطنية بهذه المهام ¹⁴ . رؤساء الهيئات الحكومية، رؤساء الجمعيات الصناعية، الخ.	بشكل منتظم، من المقترح أن تكون بشكل شهري.
مجموعة (مجموعات) عمل مستوى التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ مختلف نشاطات خارطة الطريق. صياغة خطط مشاريع محددة. التنسيق بين الخبراء الفنيين والمستشارين. رفع تقارير إلى مجموعات الإدارة العليا حول مدى التنفيذ المنجز. <p>يتم عادة تنظيم المشاركين في هذا المستوى على شكل مجموعات عمل ستقوم بتنفيذ نشاطات خطة الطريق المحددة.</p>	صنّاع القرار من الوزارات والهيئات التي ستعمل على تنفيذ النشاطات؛ والخبراء الفنيين وخبراء تيسير التجارة الذين سيدعمون عملية التنفيذ.	بشكل منتظم، من المقترح أن تكون بشكل شهري (كل شهرين) وكما يقتضيه الجدول الزمني للمشروع.
الأمانة العامة لتيسير التجارة	<ul style="list-style-type: none"> تعمل على إدارة عملية تنفيذ خارطة الطريق تحت إشراف المجموعة التوجيهية للسياسة العليا. تقوم بالتنسيق مع المشاركين والوزارات. تعمل على إدارة الموازنات والعقود. تقدم خدمات السكرتاريا للمجموعات 	طاقم عمل بدوام كامل تعيينه مجموعة السياسة العليا	بشكل يومي، ومتواصل

14 يمكن للقراء الحصول على معلومات أوفى حول تأسيس هيئات التجارة الوطنية وحول منهجيات التشاور في التجارة والتشاور الحكومي في توصيات لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا تم وضعها من قبل مركز تيسير التجارة والأعمال التجارية الإلكترونية التابع للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا ((UN/CEFACT)، وخاصة التوصية 4 والتوصية 40
(http://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/cf_plenary/plenary15/ECE_TRADE_C_CEFAC2015_9_Rev1..E_Rec40_RevFinal.pdf)

المجموعة	المهمة	المشاركون	الجدول الزمني للاجتماعات
	المختلفة.		

في سياق تنفيذ اتفاقية تيسير التجارة الخاصة بمنظمة التجارة العالمية، فإن أعضاء المنظمة العالمية للتجارة ملزمون "بتشكيل و/أو الإبقاء على لجنة وطنية لتيسير التجارة أو تخصيص آلية قائمة لتيسير التنسيق الداخلي وتطبيق أحكام هذه الاتفاقية على حدٍ سواء" (WTO, 2014). ويجب أن تكون اللجنة الوطنية لتيسير التجارة جزءاً من هيكل الإدارة أو أن تحظى على الأقل بالدعم الفاعل من الحكومة. في هيكل الإدارة المعروض أعلاه، يجب أن تمثل الإدارة العالية والمجموعة الاستراتيجية. وحسب خبراتهم، يمكن أن يشكل أعضاء اللجنة جزءاً من مجموعة عمل محددة على مستوى التنفيذ¹⁵. ويمكن للأمانة العامة للجنة أن تتولى بشكل تدريجي دور الأمانة العامة لتيسير التجارة الخاصة بخارطة الطريق.

إن لم يكن هناك أي هيكل إدارة لتنفيذ خارطة الطريق قيد الممارسة بعد، فمن الممارسة المثلى عندها تحديد تنفيذ هيكل إدارة كواحد من **نشاطات خارطة الطريق ليمت تنفيذه في مرحلة الانطلاق**. وهذا من شأنه ضمان أن يكون لخارطة الطريق هيكل إدارة تتولى عملية إدارة تنفيذها.

على سبيل المثال، من المفيد أن يتم تحديد في **نشاطات خارطة الطريق بعض مؤشرات الالتزام بالنشاطات المتعلقة بتشكيل هيكل الإدارة (أي تواريخ الاجتماع الأول لمجموعة توجيه السياسة أو ترشيح طاقم الأمانة العامة لمجموعة الدعم)**. ويجب أن تكون هذه النشاطات من ضمن المنجزات الأولى لخارطة الطريقة إذ من شأنها ضمان وجود الالتزام السياسي بالترزامن مع الموارد والطواقم اللازمة وتوفر الوقت المطلوب للتنفيذ.

VII. حشد الموارد

يستعرض هذا القسم من خارطة الطريق الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ النشاطات وكذلك توفر ميزانية للنفقات العامة اللازمة لإدارة خارطة الطريق. ويمثل الغرض من هذا القسم في تبيان الموارد اللازمة لتنفيذ النشاطات المختلفة وإدارة وتوجيه عملية التنفيذ، بما فيها الموارد اللازمة لعمليات الأمانة العامة. وهذا من شأنه ضمان ربط التزام السياسة العليا تجاه **نشاطات خارطة الطريق بالترزامن مع** تجاه توفير الموارد اللازمة لتنفيذها. وإذا لم تكن تكاليف تنفيذ النشاطات معلومة وقت صياغة خارطة الطريق، يمكن تحديد عملية وضع خطة موارد تفصيلية كواحد من النشاطات خلال مرحلة الانطلاق.

VIII. المخاطر والفرضيات

تشتمل تقنيات تخطيط وإدارة المشروع على منهجية شاملة خاصة بالمخاطر والفرضيات. وفي سياق صياغة خارطة طريق تيسير التجارة، تكون المنهجية المقترحة للمخاطر والفرضيات أكثر عمومية. يتمحور الغرض من تحديد المخاطر والفرضيات بشكل أساسي حول تقييم مدى واقعية الأهداف والنشاطات المتصورة وقابلية تحققها ضمن الإطار الزمني المحدد وفي ظل الموارد البشرية والمالية المتوفرة. كما تُستخدم عملية تحديد المخاطر والفرضيات من أجل تقييم بيئة خارطة الطريق الحالية ولفت الانتباه إلى التغييرات اللازمة في مرحلة وضع التصورات والمفاهيم المبكرة هذه.

وهكذا، يتم تحديد الخطر في سياق صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة على أنه تهديد غير مؤكد، لكنه إذا ما حدث فإن من شأن ذلك أن يكون له تأثير سلبي على إنجاز الهدف أو النشاط. أما الفرضية، في المقابل، فهي شرط لا بد منه من أجل إنجاز الهدف أو النشاط بنجاح.

ومن أجل تجنب التكرار والإطالة، يجب تعريف المخاطر والفرضيات على مستويين اثنين: المستوى العام والمستوى المحدد.

ويمكن أن ترتبط المخاطر والفرضيات العامة إما بالعملية الكلية لتنفيذ خارطة الطريق أو أن تكون مشتركة لجميع الأهداف الواردة في خارطة الطريق. أما المخاطر والفرضيات المحددة، فهي سترتبط بالنشاط المحدد، أي خطر محدد من شأنه إعاقة التنفيذ الناجح لنشاط ما، أو فرضية ما تُعتبر أمراً رئيسياً لتنفيذ نشاط محدد. فعلى سبيل المثال، يمكن تعريف فرضية محددة للنشاط مثل "إنشاء نظام مشغلين اقتصاديين معتمدين" على أن الحوافز الممنوحة للمشغلين الاقتصاديين المعتمدين هي حوافز كافية لتحفيز تجار القطاع الخاص على الاستثمار في الوقت والموارد المطلوبة للحصول على الشهادة.

15 تشتمل التوصية الرابعة للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا على مزيد من الشرح حول عمل لجان تيسير التجارة الوطنية "هيئات تيسير التجارة الوطنية."

الشكل 9: مستويات المخاطر والفرضيات

GENERAL RISKS AND ASSUMPTIONS
Related to the overall implementation of the Roadmap, these risks and assumptions can be common to all Goals included in the Roadmap.

GENERAL RISKS
An uncertain threat that, if it occurs, could have a negative impact in the completion of the Goals.

GENERAL ASSUMPTIONS
A condition that, sine qua non, will enable the successful completion of the Goals.

SPECIFIC RISKS AND ASSUMPTIONS
Specific risks and assumptions are related to a specific Activity.



SPECIFIC RISKS
An uncertain threat that, if it occurs, could have a negative impact in the completion of a particular Activity.



SPECIFIC ASSUMPTIONS
A condition that, sine qua non, will enable the successful completion of a particular Activity.

وكما هو مبين في بعض الأمثلة الواردة في الجدول أدناه، إذا ما تم وصف إحدى الفرضيات بشكل سلبي فإنها يمكن أن تصبح هذه الفرضية خطراً. والعكس صحيح، إذا ما تم تعريفها بشكل إيجابي، فإن الخطر يمكن أن يتحول إلى فرضية. وهكذا، من الأهمية بمكان إيلاء الاهتمام لمسألة الوفرة. ليس هناك داعٍ لمعادة تدوين الفرضيات التي يغطيها أي خطر من المخاطر والعكس صحيح.

الشكل 10: مستويات المخاطر والفرضيات

المخاطر العامة	الفرضيات العامة
غياب الالتزام /الدعم السياسي.	وجود التزام/دعم سياسي.
وجود مقاومة للتغيير.	عدم وجود مقاومة للتغيير.
غياب الموارد المالية والبشرية اللازمة.	الموارد المالية والبشرية اللازمة متوفرة.
حدث بيئي (إعصار، تسونامي، إلخ).	وجود استقرار بيئي.

وعلى نحو مشابه، المخاطر والفرضيات التي تُحدد على المستوى العام لا داعي لذكرها مرة أخرى على المستوى الخاص. إذا ما كانت مقاومة التغيير هو أحد المخاطر الرئيسية التي تواجه عملية الإنجاز الكلي لأهداف خارطة الطريق، يمكن أن تشكل أيضاً أحد المخاطر التي تواجه النشاطات المختلفة.

IX. جدول التلخيص

ومن المفيد تلخيص مكونات خارطة الطريق في جدول تلخيص عام واستخدامه كأداة لدعم عملية إدارة تنفيذ خارطة الطريق. يجب أن يشتمل جدول التلخيص على ما يلي: (أ) ما الأهداف التي يُراد تحقيقها. (ب) ما النشاطات التي ستؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف. (ج) من هي الهيئة الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ النشاط. (د) ما الفترة التي يستغرقها تنفيذ كل نشاط من النشاطات. (هـ) تكلفة تنفيذ النشاط. (و) المخاطر والفرضيات التي تواجه كل نشاط. (ز) ما هو مؤشر الالتزام بالنشاط ومؤشر أداء الأهداف التي سيتم استخدامها لتقييم مدى النجاح في إنجاز كل نشاط من النشاطات. يعرض الشكل التالي مثالاً على جدول التلخيص للأهداف الثلاثة:

الشكل 11: مثال على جدول التلخيص

أ	ب	ج	د	هـ	و	ز
الهدف ومؤشرات أداء الأهداف	النشاط	الهيئة المسؤولة	الجدول الزمني	الميزانية	المخاطر والفرضيات	مؤشر أداء النشاطات / مؤشر أداء الأهداف
تقليص فترات الإفراج عن الواردات من خلال نظام إدارة مخاطر أفضل. مؤشر أداء الأهداف 1: فترة الإفراج عن الواردات في المطار ستتقلص بنسبة (نسبة مئوية) مؤشر أداء الأهداف 2: فترة الإفراج عن الواردات في الموانئ البحرية ستتخفض بنسبة (نسبة مئوية)	تحديث نظام إدارة المخاطر الجمركي لضمان انخفاض عدد البضائع التي تخضع للفحص المادي. تفعيل أنظمة إدارة مخاطر في الهيئات الأخرى التي تتعامل مع الفحوصات.	الجمارك	سيتم صياغته بشكل نهائي في (تاريخ)	هذا الإصلاح سيكلف حوالي (المبلغ)	أن تكون نظم إدارة وزارة من الوزارات متوافقة فنياً.	مؤشر أداء النشاط: خلال (عدد) أشهر، ستكون (نسبة مئوية) من البضائع التي تخضع للفحص المادي قد انخفضت بنسبة (نسبة مئوية) للواردات وبنسبة (نسبة مئوية) للصادر على جميع النقاط الحدودية. مؤشرات أداء الأهداف (عدد) مؤشر القياس (عدد)
تقليص وقت المعاملات بنسبة (نسبة مئوية) وذلك من خلال توفير بيئة للتجارة اللاورقية التجارية للصادرات في (تاريخ). سيُسمح للتجار تقديم جميع الوثائق المطلوبة للتصدير إلكترونياً.	إنشاء النافذة الواحدة	الجمارك	سيتم صياغته بشكل نهائي في (تاريخ)	هذا الإصلاح سيكلف حوالي (المبلغ)	لا يمتلك القطاع الخاص بيئة تكنولوجيا المعلومات اللازمة للتحويل إلى بيئة التجارة اللاورقية.	مؤشر الالتزام بالنشاط: في (تاريخ)، سيكون بالإمكان تقديم ما نسبته (نسبة مئوية) بالمجمل من وثائق الصادرات بشكل إلكتروني إلى منصة واحدة. مؤشرات أداء الأهداف (عدد) مؤشر القياس (عدد)
تقليص فترات الإفراج عن الواردات من خلال إتاحة الفحوصات المادية للبضائع على الحدود.	إنشاء وتنفيذ إطار عمل للتعاون الإداري على الحدود	الجمارك	سيتم صياغته بشكل نهائي في (تاريخ)	هذا الإصلاح سيكلف حوالي (المبلغ)	تعاني وزارة الصحة من نقص مزمن في الموظفين المنتشرين على الحدود.	يتم إجراء الفحوصات المادية بشكل مشترك على الحدود بنسبة (نسبة مئوية) من الحالات.

الجزء الثاني:

عملية وضع مسودة خارطة طريق تنفيذ تيسير التجارة

لقد انصب تركيز الجزء الأول من هذا الدليل على محتوى خارطة طريق تنفيذ آلية تيسير التجارة أو على ما يجب أن يحتويه وثيقة خارطة الطريق. ينصب جل تركيز هذا الجزء على عملية صياغة وثيقة خارطة الطريق.

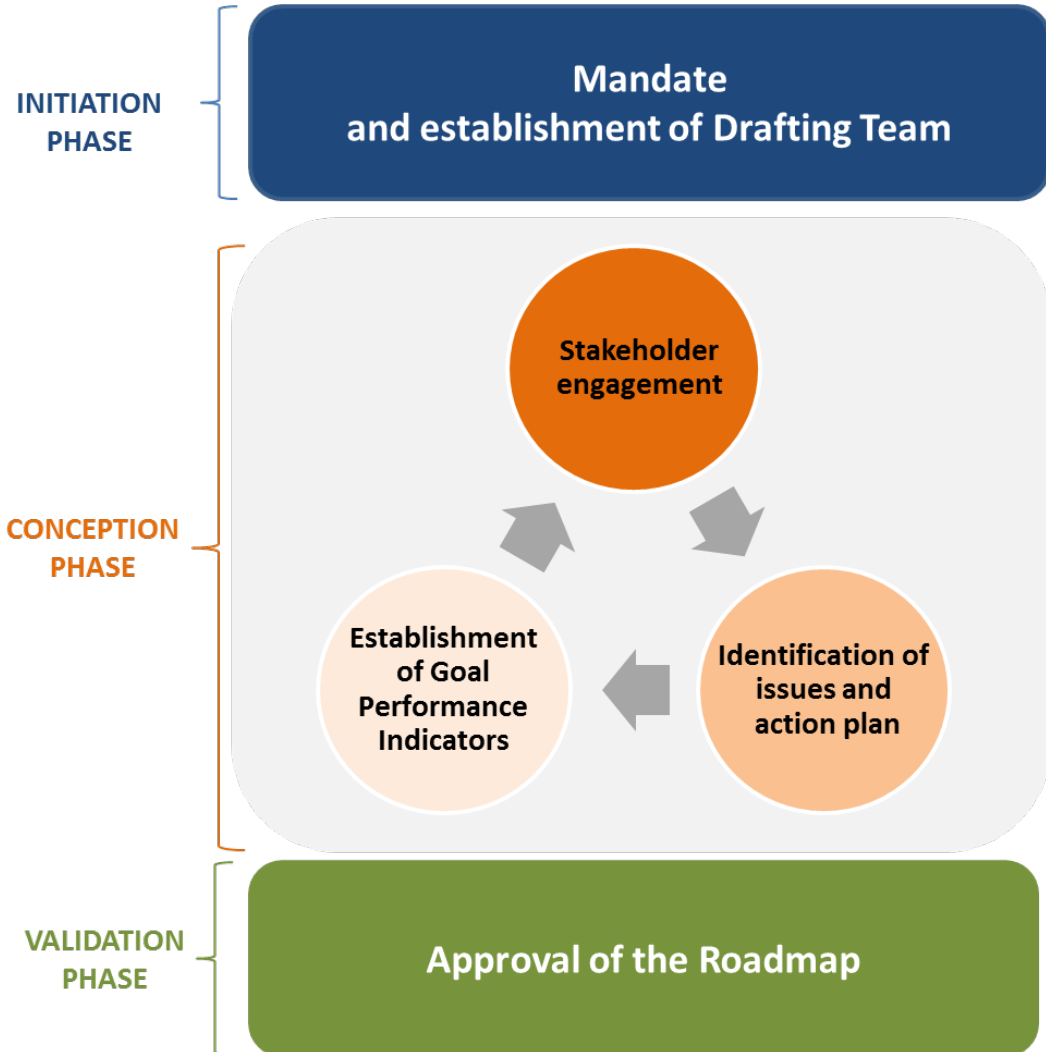
تتكون عملية الصياغة الخاصة بوثيقة خارطة الطريق من ثلاث مراحل رئيسية. أولاً، خلال مرحلة التدشين، يجب أن تطالب سلطة رفيعة المستوى بإعداد وثيقة تصف برنامج إصلاح تيسير التجارة الوطنية. كما يجب على هذه السلطة ترشيح رئيس تحرير فريق الصياغة الذي سيقود عملية الصياغة.

ومن ثم تبدأ مرحلة وضع التصورات والمفاهيم والتي تشمل عملية صياغة الوثيقة نفسها. وهي تشمل ثلاثة أطوار: (1) إشراك الأطراف الرئيسية المعنية المعنية. (2) عقد محادثات مع الأطراف الرئيسية المعنية المعنية حول المسائل القائمة والنشاطات الممكنة التي يمكن تنفيذها. (3) تحديد مؤشرات الأداء لقياس إنجازات ونتائج النشاطات المختلفة. ويكون ناتج المرحلة الثانية هو وثيقة مسودة خارطة طريق متكاملة.

وأخيراً، تأتي مرحلة التحقق حيث يتم فيها عرض الوثيقة على صنّاع القرار في منظمات الأطراف الرئيسية المعنية المعنية من أجل الحصول على الموافقة الرسمية عليها. ويجب أن تشمل هذه المرحلة على أي إجراء قد يكون ضروري من قبل البرلمان أو رئيس الوزراء من أجل البدء في تنفيذ النشاطات الواردة في خارطة الطريق.

يوضح الشكل أدناه هذه المراحل الثلاث:

الشكل 12: نموذج من ثلاث مراحل لعملية وضع مسودة لخارطة طريق تيسير التجارة



هذه المراحل الثلاث؛ مرحلة "التدشين" و مرحلة "وضع التصورات والمفاهيم" ومرحلة "التحقق"، هي مراحل تتابعية وتنفذ فقط لمرة واحدة وبهذا الترتيب. أما الأطوار الثلاثة (إشراك الأطراف الرئيسية المعنية، وتحديد القضايا والنشاطات، ووضع مؤشرات أداء الأهداف) في مرحلة وضع التصورات والمفاهيم، فهي متكررة بطبيعتها. وهكذا، قد تنشأ الحاجة إلى تكرارها عدة مرات. ومن شأن كل خطوة من الخطوات إمطة اللثام عن قضايا أخرى في عمليات الاستيراد والتصدير أو الكشف عن مقترحات جديدة حول كيفية معالجة هذه القضايا. وعليه، قد يكون من الضروري مراجعة الاستنتاجات السابقة لإعادة تعريف النشاط أو إدخال نشاطات جديدة، ومن أجل إعادة النظر في مؤشرات أداء الأهداف و (إعادة) إشراك الأطراف الرئيسية المعنية.

1. مرحلة التدشين:

تكليف وتشكيل فريق الصياغة

إن عملية صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة تتطلب الكثير من المشاورات والاجتماعات مع الأطراف الرئيسية المعنية وعلى الأرجح إشراك المستشارين الخارجيين والمنظمات الدولية. وسيكون من الممكن فقط إشراك هذه الأطراف الرئيسية المعنية إذا ما كان هناك تكليف رسمي عال المستوى لصياغة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية وإطلاق محادثات واسعة النطاق كهذه.

ويجب أن يصدر هذا التكليف عن هيئة صناعة قرار رفيعة المستوى في الدولة، مثل رئيس الوزراء أو لجنة لتيسير التجارة الوطنية تتمتع بصلاحيات عليا. ويُشار هنا إلى "المكتب" الذي يطلب هذا التكليف بـ "الجهة الراعية".

وهذا الطلب يجب أن ينص على تفويض جميع النشاطات اللازمة لصياغة خارطة الطريق. كما يجب أن يتضمن هذا الطلب هدف السياسة العليا الذي ترمي خارطة الطريق إلى تحقيقه وكذلك التاريخ المستهدف لعرض خارطة الطريق. وكذلك، يجب أن يكون التكليف خطياً وذلك لضمان الرجوع إليه خلال جميع مراحل العملية.

وسيكون من المتوقع من الجهة الراعية للمشروع المساعدة في حلّ القضايا التي قد تنشأ خلال عملية الصياغة وتعيين رئيس تحرير (رؤساء تحرير) فريق الصياغة.

ويتكون فريق الصياغة من رئيس التحرير، وأعضاء فريق الصياغة الأساسيين، وعدد من المساهمين فيه. يتولى رئيس التحرير كامل المسؤولية عن عملية الصياغة. ويمكن للجهة الراعية ترشيح أعضاء فريق الصياغة الأساسيين أو يمكن تشكيل الفريق ككل من قبل رئيس التحرير بالتعاون مع الأطراف الرئيسية المعنية بعملية تيسير التجارة. سيشترك فريق الصياغة الأساسي ورئيس التحرير في عملية الصياغة الكلية، بينما يمكن للخبراء المتخصصين المساهمة لأغراض محددة في أجزاء معينة من خارطة الطريق (كأن يقوم مدقق الجمارك بصياغة المواصفات الخاصة بنشاط ما لوضع نظام تدقيق لما بعد التخليص).

الشكل 13: فريق الصياغة



تشكيلة الفريق الأساسي المكلف بالصياغة

يجب أن يتضمن فريق السياسة الأساسي على ثلاثة أشخاص على الأقل يمثلون الجهات التالية: سلطة الجمارك ووزارة التجارة والقطاع الخاص. أما أعضاء فريق الصياغة الآخرين، فيمكن أن يمثلوا قطاعات أكثر ارتباطاً بسلطات مراقبة الحدود ودوائر التصديق، مثل وزارة النقل والمواصلات أو وزارة الزراعة، وكذلك من جمعيات القطاع الخاص الأخرى التي تتمتع بالخبرة في مجال التصدير والاستيراد.

ويجب أن يكون ممثل سلطة الجمارك قد أمضى فترة عمل طويلة في دائرة الجمارك وأن يكون على دراية بالهيكلية والوظائف العامة المنوطة بالجمارك وعلى دراية بوضع مختلف المعايير الحدودية. ومن المفترض أن يتمتع هذا الشخص بمعرفة تفصيلية أدوار الدوائر الرئيسية المختلفة مثل إدارة المخاطر، ودائرة التخمينات، ودائرة الفحوصات، ودائرة معالجة البضائع، ودائرة الاستعلامات وإدارة الحدود.

أما ممثل وزارة التجارة، فيجب أن يكون على دراية بالسياسات التجارية وأهدافها. ويجب أن يمتلك فهماً مسبقاً حول الإجراءات التجارية ومتطلباتها.

وحسب نوع الاقتصاد وقطاعات التصدير الرئيسية، يمكن أن ينحدر ممثل القطاع الخاص من إحدى الجمعيات العاملة في هذا القطاع (ويفضل أن تمثل قطاع تصدير هام) أو منظمة أكثر عمومية مثل الغرفة التجارية. ومن الأهمية بمكان أن يكون هذا الممثل على دراية بمختلف القضايا التي يتم مواجهتها بشكل يومي من قبل مجموعة واسعة من الشركات حيث أن التحديات التي يتم التعرض لها على الحدود تعتمد على حجم الشركة وطبيعة أعمالها التجارية.

II. مرحلة وضع التصورات والمفاهيم

المرحلة الثانية هي مرحلة وضع التصورات والمفاهيم والتي تشمل عملية صياغة الوثيقة نفسها. وهي تشمل ثلاثة أطوار: (1) إشراك الأطراف الرئيسية المعنية. (2) عقد محادثات مع الأطراف الرئيسية المعنية حول المسائل القائمة والنشاطات الممكنة التي يمكن تنفيذها. (3) تحديد مؤشرات الأداء لقياس إنجازات ونتائج النشاطات المختلفة. ويكون ناتج المرحلة الثانية هو وثيقة مسودة خارطة طريق متكاملة.

وكما سبق شرحه آنفاً، الأطوار الثلاثة هي أطوار متكررة بطبيعتها. وبالتالي، قد تنشأ الحاجة إلى تكرار هذه الأطوار عدة مرات. ومن شأن كل خطوة من الخطوات إمطة اللثام عن قضايا أخرى في عمليات الاستيراد والتصدير أو الكشف عن مقترحات جديدة حول كيفية معالجة هذه القضايا. وعليه، قد يكون من الضروري مراجعة الاستنتاجات السابقة لإعادة تعريف النشاط أو إدخال نشاطات جديدة، ومن أجل إعادة النظر في مؤشرات أداء الأهداف و (إعادة) إشراك الأطراف الرئيسية المعنية.

الطور الأول: إشراك الأطراف الرئيسية المعنية

يتجلى الهدف من هذه المرحلة في تحديد الأطراف الرئيسية المعنية واطلاعها على العملية التالية من صياغة خارطة طريق لتيسير التجارة الوطنية، وكذلك لضمان دعمهم ومشاركتهم¹⁶.

الشكل 14: عملية إشراك الأطراف الرئيسية المعنية



تحديد الأطراف الرئيسية المعنية

سيكون على فريق الصياغة تنفيذ تحليل بين الأطراف الرئيسية المعنية من أجل تحديد الأطراف الرئيسية المعنية (الوزارات والهيئات الحكومية والجمعيات العاملة في هذا القطاع) والتي يجب عليها المشاركة في عملية الصياغة وستعمل على تنفيذ نشاطات خارطة الطريق عند المصادقة عليها.

عند تحديد الأطراف الرئيسية المعنية الممكنة، يجب على فريق الصياغة البحث عن الأطراف الرئيسية التي من المحتمل أن تؤثر على النشاطات المتصورة أو التأثير بها، واختيارها حسب أدوارها ونفوذها في التأثير وجاهزيتها للمشاركة، وكذلك البحث عن القنوات التي يمكن التواصل من خلالها مع هذه الأطراف، إضافة إلى عوامل أخرى.

16 يناقش الملحق 1 من التوصية 40 للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا مجموعة من الأدوات لإقامة حوار ناجح ومجدي بين الأطراف الرئيسية ذات العلاقة من القطاعين العام والخاص والتي يمكن تطبيقها من أجل إشراك الأطراف الرئيسية المعنية.

التواصل

بعد إعداد خطة مشروع مقتضبة للنشاطات المطلوبة لصياغة وعرض ومراجعة خارطة الطريق والمصادقة عليها، سيقوم رئيس التحرير بعرض الخطة على الأطراف الرئيسية المعنية وطلب دعمهم الفعّال لعملية الصياغة.

ضمان الدعم

خلال مرحلة وضع التصورات والمفاهيم برمتها، سيكون فريق الصياغة على تواصل مستمر مع الأطراف الرئيسية المعنية بتيسير التجارة وذلك من أجل: تحديد موقفات التجارة؛ تحديد مؤشرات الأداء والقياس المثلى؛ إضافة إلى التحقق من صحتها مع الحلول المحتملة للتحديات القائمة. تكمن أهمية التواصل المستمر مع الأطراف الرئيسية المعنية في الحصول على الدعم اللازم لتنفيذ النشاطات الواردة في خارطة الطريق.

الطور الثاني: تحديد المشاكل وخطة النشاطات

المهمة الأولى التي يضطلع بها فريق الصياغة عند تطوير خارطة طريق لتيسير التجارة هي إعداد لمحة عامة حول الوضع الحالي وتحديد المشاكل الرئيسية التي يجب معالجتها من أجل تنفيذ تكليف السياسة العليا الذي حددته الجهة الراعية للمشروع (انظر القسم 2: خط الأساس للوضع الحالي). ومن ثم سيكون على الفريق تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها ضمن المشروع (القسم 3: الأهداف)، وأخيراً تحديد النشاطات التي يجب تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف (القسم 4). وخلال هذه العملية، سيكون عليهم تحديد المؤشرات القابلة للإثبات التي تم وضعها بشكل موضوعي والتي سيتم من خلالها قياس مدى تحقق الأهداف والنشاطات.

تسوية تعارض واختلاف الآراء: دور موجه الجلسة

عند تنظيم مؤتمرات وورش عمل الأطراف الرئيسية المعنية بتيسير التجارة، من الأهمية بمكان تعيين موجه جلسة مرموق على مستوى عالٍ من المعرفة. ويجب أن يتمتع موجه الجلسة بمهارات الاتصال الجيدة وأن يحظى بثقة الأطراف الرئيسية المختلفة كخبير في هذا المجال. ينطوي دور موجه الجلسة على:

1) تشجيع الحوار من خلال توجيه الأسئلة الملائمة (والتي يمكن مناقشتها مسبقاً مع رئيس التحرير قبل الفعالية)؛ ضمان مساهمة جميع الممثلين في الحوار؛ وإدارة الأطراف الرئيسية التي قد تسعى إلى الهيمنة على الحوار أو فرض وجهات نظرهم على الآخرين.

2) محاولة التوفيق بين المواقف من خلال التركيز على القيم والقناعات المشتركة ومن خلال تجنب مواقف التشهير والإساءة عند مناقشة القضايا القائمة.

3) تلخيص وبلورة مغزى معين بعد كل نقاش. بعد إجراء الحوار، قد يضيع "الاستنتاج" من كل جلسة نقاش. ولذا من الأهمية بمكان أن يقوم موجه الجلسة بتلخيص الحوار وعرض الاستنتاجات قبل الانتقال إلى النقطة التالية. وهذا من شأنه الحيلولة دون اضطرار المشاركين إلى الرجوع إلى القضايا التي تمت مناقشتها سابقاً.

بعد تحديد المشاكل، يمكن لفريق الصياغة البدء في إعداد المقترحات الخاصة بالنشاطات التي من شأنها تحسين الوضع، أي الحلول التي تعالج المشاكل القائمة. وخلال هذه المرحلة، يجب على فريق الصياغة مراجعة أدوات وحلول تيسير التجارة الممكنة وصياغة قائمة بالنشاطات التي سيتم تنفيذها كجزء من خارطة الطريق. كما يمكنه تضمين المقترحات والحلول التي يتم طرحها خلال جلسات العصف الذهني مع الأطراف الرئيسية المعنية. يعرض الفصل الرابع "النشاطات" في صفحة 15 مزيد من المعلومات حول هذه العملية.

الطور الثالث: مراجعة النشاطات وتعريف مؤشرات الأداء

سيقوم فريق الصياغة بمراجعة قائمة النشاطات المقترحة مع لجنة تيسير التجارة الوطنية و/أو مجموعة أكبر من الأطراف الرئيسية المعنية. في هذا الطور، يجب على فريق الصياغة تقييم إذا ما كانت النشاطات المقترحة لخارطة الطريق تشكل فرصة تستحق دعم الأطراف الرئيسية المعنية أم لا. وعلى وجه الخصوص، يجب على فريق الصياغة الحرص على إقناع الأطراف الرئيسية المعنية بأن إنجاز النشاطات المختلفة سيؤدي إلى تحسن الوضع العام والتغلب على التحديات القائمة. كما يجب على فريق الصياغة أيضاً ضمان أن الأطراف الرئيسية المعنية التي تكون مشاركتهم شرطاً لا بد منه سيسبقون بشكل مباشر من تنفيذ أي نشاط من النشاطات. إن النشاط الذي يعود بالفائدة على الجميع تقريباً لكن العبء الأكبر في تنفيذه يقع على عاتق الهيئة المنفذة قد لا يحظى بالدعم المطلوب لنجاحه.

يجب أن يتم بعد ذلك مراجعة مجموعة النشاطات المحتملة على النحو الوارد في الجزء الأول. خلال هذه العملية، قد يدرك فريق الصياغة أن النشاطات المخطط لها لن تكون كافية لتحقيق الأهداف المحددة في خارطة الطريق أو أن هناك معارضة قوية تجاه نشاطات معينة. وهذا يتطلب تكرار العملية، أي الرجوع إلى الطور الأول "إشراك الأطراف الرئيسية المعنية" وتنقيح النشاطات المقترحة بالتشاور مع هيئات تيسير التجارة الرئيسية.

وتعتبر عملية مراجعة النشاطات واحدة من أكثر المراحل الإشكالية في عملية الصياغة وذلك لأن النشاطات ترتبط مباشرة بعملية إدارة تغيير مستقبلية. وفي هذه المرحلة، ستدرك المنظمات والأطراف الرئيسية المعنية الأثر الذي ستحدثه التغييرات المقترحة. وقد ثبت أن هذه المرحلة تتطلب المشورة المطلقة والمكثفة ودعم راسخ من الجهة الراعية للمشروع.

وكأحد مخرجات هذه المرحلة، سيقوم فريق الصياغة بإنتاج المسودة النهائية من خارطة الطريق ليتم تقديمها إلى الجهة الراعية للمشروع.

III. مرحلة التحقق: المصادقة على خارطة الطريق

سيقوم فريق الصياغة بتقديم المسودة النهائية من خارطة الطريق للجهة الراعية للمشروع للمصادقة عليها. إذا كانت المسودة تحظى بدعم الجهة الراعية، يجب على فريق الصياغة تنظيم فعالية عامة لاطلاع مجموعة أوسع من الأطراف الرئيسية المعنية حول برنامج الإصلاح. في الوقت الحالي، يجب على الجهة الراعية ضمان أن تحظى خارطة الطريق بالمصادقة التشريعية والسياسية اللازمة لتنفيذها.

١٧. جدول التلخيص

يلخص هذا الجدول عملية صياغة خارطة طريق لتنفيذ آلية تيسير التجارة

المخرجات	النشاطات	الغاية
مرحلة الانطلاق:		
<ul style="list-style-type: none"> • تفويض خطّي. • تم تعيين رئيس تحرير • تم تشكيل فريق الصياغة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الجهة الراعية. • مناقشة هدف (أهداف) السياسة العالية لخارطة الطريق. • تحديد وتعيين رئيس تحرير وفريق صياغة. • صياغة التفويض والمصادقة عليه. 	<p>شرعة العمل على خارطة الطريق: بلورة الفكرة الأولية لوضع خارطة طريق (ومبرر وقيمة القيام بهذا)</p>
مرحلة التصوّر (مكرر)		
<ul style="list-style-type: none"> • تم تحديد الأطراف الرئيسية المعنية. • خطة مشروع حول كيفية صياغة ومراجعة والمصادقة على مسودة خارطة الطريق. • الأطراف الرئيسية المعنية على استعداد للتعاون مع المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأطراف الرئيسية المعنية. • التواصل مع الأطراف الرئيسية المعنية: خطة مشروع قصيرة للنشاطات الخاصة بصياغة ومراجعة والمصادقة على خارطة الطريق وعرضها على الأطراف الرئيسية المعنية. • طلب الدعم من الأطراف الرئيسية المعنية لخارطة الطريق. 	<p>ضمان الحصول على دعم الأطراف الرئيسية المعنية لمشروع صياغة خارطة طريق</p>
<ul style="list-style-type: none"> • بلورة فكرة واضحة عن الوضع الحالي • النشاطات التي تعالج أوجه الخلل الحالية التي تم وصفها/مراجعتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • بلورة وضع خط الأساس • تعريف النشاطات، بما في ذلك تحديد أولويتها. • تعريف المخاطر والفرصيات 	<p>تحديد المشاكل وأفضل طرق حلها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وصف/مراجعة مؤشرات أداء الأهداف والنشاط • يمكن تقديم المسودة النهائية للجهة الراعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة قائمة النشاطات المقترحة مع الأطراف الرئيسية المعنية. • تقييم إذا ما كانت خارطة الطريق النهائية ستحظى بدعم الأطراف الرئيسية المعنية أم لا. • ربط النشاطات باستكمال مؤشرات أداء الأهداف. • إعادة بدء عملية المراجعة إذا اقتضى الأمر. • وضع اللمسات الأخيرة على عملية صياغة خارطة الطريق بما في ذلك المدخلات التي تم جمعها. • تنقيح بيان الرؤية 	<p>ضمان الحصول على الدعم من الأطراف الرئيسية المعنية للصيغة النهائية لخارطة الطريق نفسها.</p>
مرحلة التحقق		
<ul style="list-style-type: none"> • تم المصادقة على خارطة الطريق من 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم عرض خارطة الطريقة على الجهة الراعية للمصادقة عليها. 	<p>الحصول على المصادقة النهائية من الجهة الراعية ليتسنى إطلاق</p>

المخرجات	النشاطات	الغاية
قبل الجهة الراعية وهي جاهزة للتنفيذ.	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تباعاً مراجعة طلبات التغيير المقدمة من الجهة الراعية. • مصادقة الجهة الراعية على خارطة الطريق. • تضمن الجهة الراعية الحصول على المصادقة التشريعية والسياسية على خارطة الطريق. • يقوم فريق الصياغة بإعداد عملية عرض خارطة الطريق النهائية على شريحة أوسع من الأطراف الرئيسية المعنية بتسيير خارطة الطريق والجمهور العام. 	عملية تنفيذ خارطة الطريق.

الملحق: نظرة عامة على المصطلحات

٧. المصطلحات

يتمثل الغرض من هذه المصطلحات في تعريف المفاهيم المستخدمة في هذه الوثيقة.

النشاط

النشاط هو مشروع معين سيقوم بتنفيذ أداة أو حل ما لتيسير التجارة.

مؤشرات أداء النشاط

هي المزايا التي تصف كيفية تحديد إذا ما تم تنفيذ النشاط بنجاح أم لا من حيث الكمية والجودة والإطار الزمني والموقع.

وضع خط الأساس

وصف وتوثيق الوضع الحالي من أجل ترسيخ نقطة مرجعية للتقييمات المستقبلية.

القياس

وهي عملية مقارنة أداء منظمة/دولة مع منظمة/دولة أخرى. ويمكن أن تكون عملية القياس كخط أساس.

تحليل العمليات التجارية

وهي طريقة منهجية لتحليل وتوثيق العمليات (النشاطات) التجارية الخاصة بالاستيراد والتصدير ولتحديد مجالات التحسين.

تحليل الفجوات

تحليل الفجوات هو منهجية تُستخدم لتقييم الوضع الراهن ومقارنته مع الوضع المرجو. وغالباً ما يتم تطبيقها على الخطوة الأخيرة في تحليل العمليات التجارية.

الأهداف

الأهداف الكلية هي الغاية (الغايات) السامية المتوقع من خارطة الطريق المساهمة في تحقيقها. والأهداف تدعم عملية تنفيذ بيان الرؤية.

مؤشرات أداء الأهداف

وهي وسائل تحقق قابلة للقياس تُستخدم كمرجعية عند تقييم إذا ما تحققت الأهداف الكلية لخارطة الطريق أم لا.

التكليف

وهو صلاحية لتنفيذ عملية صياغة خارطة الطريق. وهي تُمنح من قبل الجهة الراعية لفريق الصياغة.

هيئة تيسير التجارة الوطنية

هيئة تُؤسس بشكل رسمي حيث من خلالها لجميع الأطراف من القطاعين العام والخاص المعنية بالتجارة الدولية في الدولة والنقل متعدد النماذج، ونقل السلع، واللوجستيات، والمالية، والزراعة، والمرافق الصحية والصحة النباتية، والصحة البشرية، والتجارة الإلكترونية والمجالات المعنية عرض وجهات نظرها ومشاكلها، والبحث عن حلول تحظى بالإجماع المتبادل من خلال المشورة والإجماع.

لجنة تيسير التجارة الوطنية

جهة خاصة - عامة تتيح إجراء المشورة والتنسيق بخصوص إصلاحات تيسير التجارة. لجنة تيسير التجارة الوطنية هي إحدى أشكال أو أنواع هيئة تيسير التجارة الوطنية.

لجنة تيسير التجارة الوطنية

وثيقة موجزة لكنها شاملة تفصل رؤية واستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية باستخدام أدوات تيسير التجارة.

الجهة الراعية

سلطة عليا توفر التكليف الرسمي الخاص بصياغة خارطة الطريق.

بيان الرؤية

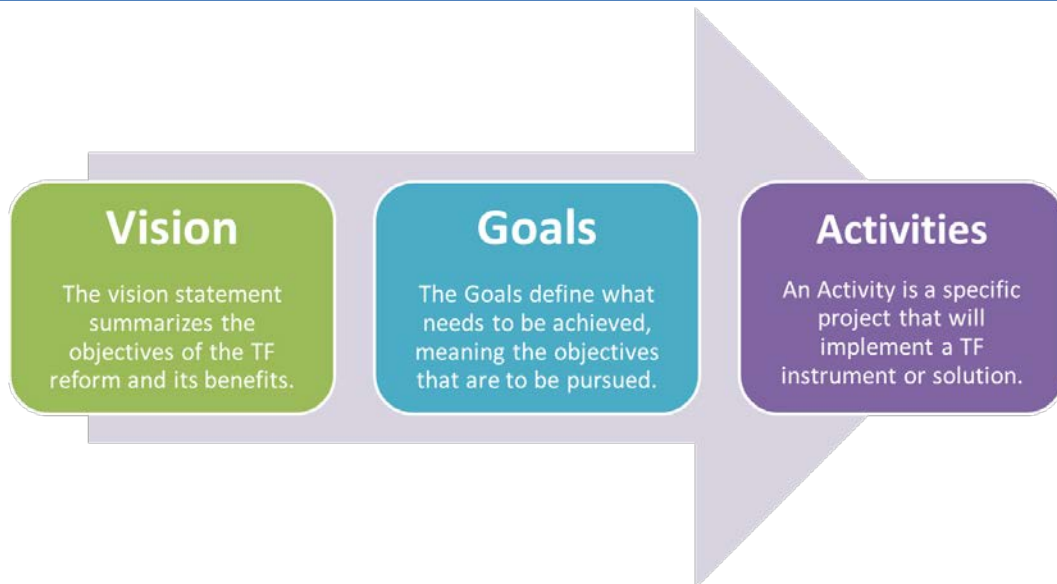
إعلان يلخص الوضع الأمثل المرجو الوصول إليه على مدى فترة زمنية معينة. وليس الهدف منه توفير الإرشاد والتوجيه وحسب، بل يشكل أيضاً مصدر إلهام وتحفيز.

٧.١ المصطلحات المستخدمة في أطر العمل المنطقية للمشروع

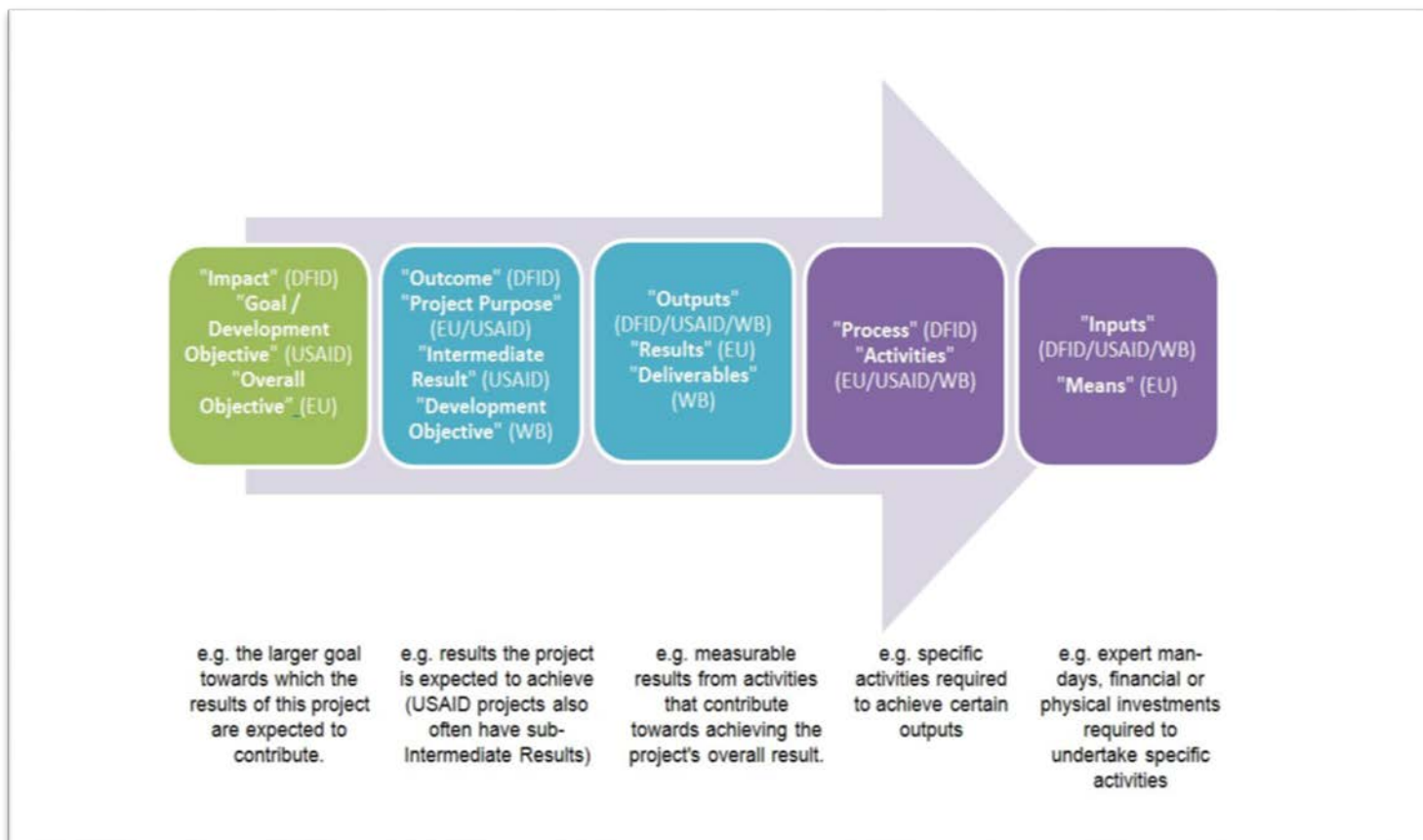
في كثير من الدول النامية، ستحظى عملية تنفيذ خارطة الطريق بدعم الهيئات المانحة. وستتطلب الجهة المانحة تخطيط مكونات خارطة الطريق في خطة مشروع تستند على وصف المشروع القياسي الذي تستخدمه تلك الجهة المانحة.

هناك عدة منهجيات لكتابة مقترحات المشاريع والوثائق الاستراتيجية باستخدام تقنيات الإدارة القائمة على النتائج. أطر العمل المنطقية¹⁷ هي أدوات إدارة مشاريع مفيدة لما توفره من وجهة نظر منفردة وتلخيص عام لنشاطات المشاريع وللعلاقة القائمة بينها وبين النتائج المتوقعة. ويمكن صياغة أطر العمل المنطقية على شكل عدة صيغ تختلف اختلافاً طفيفاً فيما بينها. ومع ذلك، التركيبة الأساسية لجميع أطر العمل المنطقية هي بالضرورة ذاتها وذلك لأنها جميعاً تتبنى الغرض المركزي ذاته والمتمثل في ربط النشاطات بالنتائج.

تستخدم خارطة طريق تيسير التجارة المعروضة في هذا المنشور إطار عمل مبسط قائم على النتائج، وهو يشتمل على ثلاث خطوات رئيسية:



وتستخدم الجهات الدولية المانحة أشكالاً مختلفة مثل إطار العمل القائم على النتائج، أو تخطيط المشروع الموجه بالأهداف، أو تخطيط المشروع الموجه بالغايات كأساس للالتزام بالمشاريع. يعرض الجدول أدناه الأجزاء الخمسة لسلسلة النتائج الشاملة المستخدمة في المنهجيات التي تستخدمها المنظمات المانحة مثل وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) والاتحاد الأوروبي (EU)، ووكالة التنمية الدولية الأمريكية (USAID) والبنك الدولي (WB). يظهر رمز اللون المستخدم في الأشكال السابقة والتالية الارتباط القائم بين المصطلحات المستخدمة في خارطة الطريق والمصطلحات المستخدمة في أطر العمل المختلفة الخاصة بالهيئات المانحة الرئيسية.



المراجع

توصية لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (2015) حول "منهجيات المشورة - الممارسات المثلى في المشورة التجارية والحكومية حول مسائل تيسير التجارة"،
http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec_index.html

تقييم المعايير القانونية والإجرائية في التجارة الخاص بلجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (2013): منهجية تقييم
<http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE-TRADE-409E.pdf>
26 أغسطس 2014.

التوصية رقم 4 للجنة الاقتصادية لأوروبا (1974) (المعدلة لعام 2015) بشأن هيئات تيسير التجارة الوطنية. متاحة على
<http://www1.unece.org/cefact/platform/download/attachments/56688806/Rec4+and+Guidelines+Revision+Public+Review+Version+1.0.pdf>

UNESCAP (2014)، تيسير التجارة وتنفيذ التجارة اللاورقية في آسيا والمحيط الهادئ، -
<http://unnex.unescap.org/tforum13-survey.asp>، تم الولوج إلى المحتوى بتاريخ 27 أغسطس 2014.

منظمة التجارة العالمية (2014). اتفاقية منظمة التجارة العالمية حول تيسير التجارة:
https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm

تتوفر مزيد من المعلومات حول الأدوات المختلفة المتاحة لتنفيذ تيسير التجارة على الإنترنت في دليل الأمم المتحدة لتنفيذ تيسير التجارة:
<http://tfig.unece.org>