

Document: EB 2013/110/R.5  
Agenda: 5  
Date: 26 November 2013  
Distribution: Public  
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

## استراتيجية الحضور القطري في الصندوق للفترة 2014-2015

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: [gb\\_office@ifad.org](mailto:gb_office@ifad.org)

**Kevin Cleaver**

نائب الرئيس المساعد، دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2419  
البريد الإلكتروني: [k.cleaver@ifad.org](mailto:k.cleaver@ifad.org)

**Shyam Khadka**

كبير مديري الحافظة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388  
البريد الإلكتروني: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

**Paula Kim**

كبير مستشاري العمليات  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2731  
البريد الإلكتروني: [p.kim@ifad.org](mailto:p.kim@ifad.org)

المجلس التنفيذي - الدورة العاشرة بعد المائة  
روما، 10-12 ديسمبر/كانون الأول 2013

للموافقة

## المحتويات

1	أولا - الخلفية
1	ثانيا - التقدم المحرز حتى اليوم
2	ثالثا - تكاليف الحضور القطري وأثره: الأدلة المستقاة من التقييمات الأخيرة
4	رابعا - إستراتيجية الحضور القطري المحدثة
8	خامسا - التوسع المقترح في المكاتب القطرية والآثار المتعلقة بالتكلفة
10	سادسا - العلاقة بين المكاتب القطرية والمقر الرئيسي
10	ألف - التفويض بالصلاحيات
10	باء - وحدة الدعم الميداني
11	جيم - ممثلو الصندوق
11	دال - التواصل بين المكاتب القطرية والمقر الرئيسي
12	سابعا - الاستثمار في المكاتب القطرية
12	ألف - مبادرة الترابط الشبكي على مستوى المكاتب القطرية
13	باء - التخطيط اللامركزي للموارد المؤسسية
13	ثامنا - إطار الرصد للمكاتب القطرية
13	تاسعا - التوصيات والخطوات التالية
	الملاحق
15	الملحق الأول: مكاتب الصندوق القطرية، حسب سنة الموافقة والإقليم
16	الملحق الثاني: مديرو البرامج القطرية المنتدبون، حسب الشعب الإقليمية
18	الملحق الثالث: حالة اتفاقيات البلد المضيف بتاريخ 1 أكتوبر/تشرين الأول 2013
19	الملحق الرابع: اتفاقيات الخدمة مع الوكالات المضيفة: حالة الاتفاقيات بتاريخ 1 أكتوبر/تشرين الأول 2013
21	الملحق الخامس: مقتطفات من تقييمات البرامج القطرية
25	الملحق السادس: أداء المكاتب القطرية في تقارير وضع المشروعات لعام 2013

26 الملحق السابع: صلاحيات ومسؤوليات المكتب المعني بالمكاتب القطرية في المقر الرئيسي

28 الملحق الثامن: مؤشرات الرصد لمكاتب الصندوق القطرية

## توصية بالموافقة

مع البقاء ضمن إطار سياسة الحضور القطري للصندوق التي كان المجلس التنفيذي قد وافق عليها عام 2011، فإن المجلس مدعو إلى الموافقة على استراتيجية محدثة للحضور القطري للفترة 2014-2015، بما يشمل:

- (أ) الاستخدام المستمر لما يلي: (1) المعايير القائمة لفتح المكاتب القطرية، على النحو المبين في الفقرتين 17-18؛ (2) المعايير القائمة لاختيار مختلف نماذج المكاتب القطرية (الفقرات 19-25)؛ (3) استراتيجية الخروج الموجودة للمكاتب القطرية (الفقرات 26-29)؛
- (ب) إنشاء عشرة مكاتب قطرية إضافية، مما تقرر وفقاً لمعايير الاختيار التي وافق عليها المجلس التنفيذي (الفقرتان 30-34).

## استراتيجية الحضور القطري في الصندوق للفترة 2014-2015

### أولاً - الخلفية

1- كان المجلس التنفيذي قد وافق على أولى مبادرات الصندوق للحضور القطري، وهي البرنامج التجريبي للحضور الميداني، في ديسمبر/كانون الأول 2003. وقد أنشئ 15 مكتباً قطرياً للصندوق بحلول عام 2006. ووجد تقييم مستقل أجري في عام 2007 أن إنجازات الصندوق كانت أفضل بشكل ملحوظ في البلدان التي توجد فيها المكاتب القطرية بالمقارنة مع البلدان الأخرى. وعلى ضوء ذلك، جرى بحلول عام 2009 توسيع برنامج الحضور القطري للصندوق ليصل عدد مكاتبه القطرية إلى 30 مكتباً. وفي أعقاب تقييم ذاتي للحضور القطري أجرته إدارة الصندوق عام 2010، قدمت سياسة واستراتيجية للحضور القطري ووافق عليها المجلس التنفيذي في دورته الثانية بعد المائة في مايو/أيار 2011، وأعقب ذلك تحديث للسياسة في سبتمبر/أيلول 2011. ومكنت هذه السياسة الإدارة من زيادة عدد المكاتب القطرية الذي وصل إلى 40 مكتباً في عام 2013.

2- وانطلاقاً من التزام الإدارة بتقديم تحديثات دورية إلى المجلس، تعرض هذه الوثيقة التقدم المحرز حتى اليوم في إنشاء المكاتب القطرية وهي تصف النظم والإجراءات التي تسترشد بها إدارة هذه المكاتب. وتقرح الوثيقة عدة تحديثات وتعديلات على استراتيجية الحضور القطري للفترة 2014-2015، بما في ذلك التعزيز التدريجي والتوسيع المستمر، وإن كان محدوداً، في عدد المكاتب القطرية.

### ثانياً - التقدم المحرز حتى اليوم

3- من أصل المكاتب القطرية الأربعين التي وافق عليها المجلس التنفيذي، تم إنشاء 39 مكتباً في حين أن هناك مكتباً واحداً، هو مكتب بنن، يجري العمل على إنشائه (الملحق الأول). ومن المتوقع أن يقود نصف هذه المكاتب مديرو برامج قطرية، الأمر الذي سيتم تحقيقه في الوقت المقرر. وقد انتدب حتى الآن 17 مدير برنامج قطري إلى مكاتبهم القطرية، وهناك أربعة مديرين آخرين من المقرر أن ينتدبوا إلى مكاتبهم

بحلول الربع الأول من عام 2014 (الملحق الثاني). وقد شهدت البرامج القطرية تزايداً تدريجياً في رتب وظائف المديرين، فهناك 11 مديراً برتبة ف-5 بين مديري البرامج الـ 15 المنتدبين. وييسر ذلك التوصل إلى حلول أكثر استجابة للمسائل التشغيلية والتنظيمية. وقد استعرضت عمليات تسيير الأعمال وجرى تكييفها بصورة مستمرة بحيث تحقق فوائد رئيسية دون زيادة التكاليف وضمن الإطار الزمني المحدود، الأمر الذي له أهميته من الناحية الاستراتيجية. ومن أصل اتفاقيات البلد المضيف الأربعين اللازمة، تم توقيع 23 اتفاقية في حين أن 17 اتفاقية تمر حالياً في مختلف مراحل التفاوض.

4- وعملاً بسياسة واستراتيجية الحضور القطري التي وافق عليها المجلس التنفيذي، أنشأ الصندوق مكاتبه القطرية بموجب ترتيبات استضافة مع وكالات الأمم المتحدة، وفي حالة واحدة مع مؤسسة للبحوث ممولة حكومياً (هي الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية). وقد تم توقيع 35 اتفاقية خدمة مع الوكالات المضيفة، منها 21 اتفاقية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وسبع اتفاقيات مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وخمس اتفاقيات مع برنامج الأغذية العالمي، واتفاقية واحدة مع مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، واتفاقية واحدة مع المعهد الدولي لبحوث الثروة الحيوانية (وهو من المراكز التابعة للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية). وتتباين تبايناً كبيراً بين البلدان والوكالات العمليات داخل البلدان لوضع اتفاقيات البلد المضيف واتفاقيات الخدمة مع الوكالات المضيفة.<sup>1</sup>

### ثالثاً - تكاليف الحضور القطري وأثره: الأدلة المستقاة من التقييمات الأخيرة

5- يعتمد الصندوق اعتماداً كبيراً على مكاتبه القطرية لتعزيز فعاليته الإنمائية ولتحقيق الكفاءة المؤسسية. وبالنسبة للدور الذي تؤديه المكاتب القطرية فإن مستوى التمويل الملتمزم به تجاهها حتى الآن منخفض. من ذلك مثلاً أن ميزانية الحضور القطري الكلية لعام 2013 والتي تبلغ 12.51 مليون دولار أمريكي لا تشكل إلا 8.7 في المائة من مجموع ميزانية الصندوق. وفي حين أن ميزانية موظفي المكاتب القطرية لا تغطي إلا 9.6 في المائة من مجموع الميزانية المخصصة لموظفي الصندوق، فإن هذه المكاتب تمثل 16 في المائة من العدد الكلي للموظفين، الأمر الذي يُحدث مكتسبات كبيرة في كفاءة نموذج الأعمال. ويفسر ذلك أساساً بوجود هيكل للتوظيف أكثر توازناً بين موظفي الفئة الفنية الدوليين ممن لديه معرفة عالمية وبين الموظفين الوطنيين الذين يتمتعون بالخبرة المحلية، وبذلك يتم تخفيض تكلفة الوحدة المرتبطة بموظفي المقر الرئيسي.

6- وبلغت تكاليف المكاتب الـ 39 المنشأة حتى نهاية عام 2012، والمدرجة في الميزانية، 12.34 مليون دولار أمريكي. ولم يرتفع هذا المبلغ إلا بصورة هامشية في عام 2013 ليصل إلى 12.51 مليون دولار أمريكي. (ومن أصل هذا المبلغ الأخير، يغطي 8.65 ملايين دولار أمريكي تكاليف الموظفين بينما يغطي مبلغ 3.86 ملايين دولار أمريكي التكاليف غير المتصلة بالموظفين). وبعبارة أخرى، فإن ميزانية الحضور القطري ليست منخفضة نسبياً فحسب بل إنها مستقرة أيضاً.

7- مع أن مبادرة الحضور القطري في الصندوق قد أطلقت عام 2004، إلا أن تعزيزها لجهة الموارد من الموظفين والميزانية لم يتحقق إلا مؤخراً. إضافة إلى ذلك، فإن معظم الموظفين المعنيين وطنياً لم يصبحوا

<sup>1</sup> توضع اتفاقية البلد المضيف مع الحكومة؛ أما اتفاقية الخدمة مع وكالة مضيضة فهي مع وكالة الأمم المتحدة التي تستضيف موظفي الصندوق.

موظفين في الصندوق إلا عام 2011. لذا فإنه من المبكر نوعاً ما تقدير أثر المكاتب القطرية على الأداء. ومع ذلك هنالك مؤشرات أولية قوية تثبت الأثر الإيجابي الذي خلفته هذه المكاتب على أداء برامج الصندوق وعلى أثرها المحتمل على المستفيدين المقصودين. ويبرهن على ذلك مكتب التقييم المستقل الذي أشار إلى أن عدم وجود مكتب قطري للصندوق قد أعاق تحقيق الأثر المرجو من قروض الصندوق في بلدان عديدة، آخرها الأرجنتين والأردن (الملحق الخامس).

8- وباستمرار، وجدت تقييمات البرامج القطرية تحسناً في الأداء من حيث ما يلي: (1) حوار السياسات (غانا 2012، إكوادور 2013)؛ (2) بناء الشراكات (فبييت نام 2012)؛ (3) إدارة المعرفة (مالي 2013)؛ (4) المساهمة في توسيع النطاق (غانا 2012، الأرجنتين 2010)؛ (5) دعم التنفيذ في جميع الأماكن. إضافة لذلك، أسهمت المكاتب القطرية في تعزيز صورة الصندوق ووضوح دوره في كل من مدغشقر وموزامبيق وأوغندا وفبييت نام. وفي المقابل تبرز في بعض تقييمات البرامج القطرية المشاكل المرتبطة بعدم توفر الحضور القطري على المستوى الميداني: قلة التقدم المحرز في حوار السياسات (الأردن 2012) أو تحدي الاستجابة السريعة للسياق السياسي والاجتماعي المتغير (الأرجنتين 2010).

9- وقدمت المكاتب القطرية مساهمات شديدة الأهمية في مجالي الإشراف على المشروعات ودعم التنفيذ. ويتم تحسين إدارة المشروعات من خلال: تحديد المشاكل بصورة أفضل، وتدفق المعلومات في الوقت المناسب، والتواصل مع الشركاء، والحوار مع الحكومات، وتحسين الرصد والتقييم، والمتابعة الأوثق للجوانب الائتمانية، والتعزيز العام للكفاءة (اليمن 2011، وكينيا 2011). وعموماً، يعزى التحسن في الكفاءة أيضاً إلى الإشراف المباشر والمكاتب القطرية (رواندا 2011). كما لوحظ أن مدير البرنامج القطري المنتدب إلى البلد المعني يسهم بصورة أشد فعالية في حوار السياسات وفي توفير دعم التنفيذ في الوقت المناسب (غانا وكينيا وفبييت نام، ومدير البرنامج القطري المساعد المنتدب إلى مدغشقر). وفيما يتعلق بمكتب نيروبي الإقليمي في كينيا، لاحظ مكتب التقييم المستقل أن المكتب الإقليمي يمكن أن يسهم إسهاماً كبيراً في تحسين النتائج، لا من خلال تحسين التجهيز الإداري لطلبات السحب فحسب بل كذلك من خلال تقديم مشورة تقنية أفضل في ثلاثة مجالات مواضيعية تنصف بالأولوية – هي إدارة الأراضي، وتغير المناخ، والمساواة بين الجنسين – وكذلك فيما يتعلق بإدارة القروض والمنح (كينيا 2011).

10- كما وجد مكتب التقييم المستقل أن عدم كفاية الموارد أعاق أداء المكاتب القطرية، وخصوصاً فيما يتعلق بحوار السياسات وبالشراكات نيبال وأوغندا. واقترح بعض تقييمات البرامج القطرية تعزيز المكاتب القطرية (ورد ذلك، إلى جانب انتداب مديري البرامج القطرية إلى المكاتب، في تقييمات إكوادور والهند وأوغندا وزيادة موظفي المكتب، في أوغندا مثلاً. وعلى مستوى أكثر تجميعاً فقد عزا مكتب التقييم المستقل بعض التحسينات في أداء الصندوق إلى زيادة الحضور القطري للصندوق في الميدان (التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 2012).

11- وتشير العمليات الأحدث التي أجرتها إدارة الصندوق للاستعراض السنوي للحافظة (2013) إلى أن المشروعات في البلدان التي يوجد فيها مكاتب قطرية تظهر أداء أفضل في إدارة المشروعات والتي تتضمن مجالات مثل جودة إدارة المشروعات والاستهداف، والتركيز على التمايز بين الجنسين والفقر. ولا يوجد حتى الآن أي فرق ملحوظ في المظاهر المالية للمشروعات التي تعتمد بشدة على النظم الحكومية.

- 12- كذلك يساعد الجدول أدناه على إظهار أثر المكاتب القطرية. وتستخدم بعثات الإشراف نطاقا للتصنيف من 1 (غير مرض) إلى 6 مرض للغاية للحكم على أداء المشروعات. ويظهر الجدول أدناه أنه وفي كل الفئات، باستثناء المظاهر الحالية، كان أداء المشروعات أفضل في البلدان التي يوجد فيها مكاتب قطرية.

المؤشر	بدون مكاتب قطرية	مكاتب قطرية	المتوسط	الفرق بين وجود مكاتب قطرية وعدم وجود مكاتب قطرية
متوسط المظاهر المالية	4.09	4.02	4.06	-2%
متوسط الإدارة	4.02	4.20	4.12	4%
متوسط الاستدامة	4.04	4.19	4.12	4%
الأصول المالية المادية	3.96	4.16	4.07	5%
الأمن الغذائي	3.97	4.20	4.09	6%
سير التنفيذ الإجمالي	3.95	4.10	4.03	4%
احتمال تحقيق الأهداف الإنمائية	4.03	4.15	4.09	3%
<b>متوسط الأثر</b>	<b>3.98</b>	<b>4.15</b>	<b>4.07</b>	<b>4%</b>
متوسط المدة الفاصلة بين موافقة المجلس وأول صرف (بالأشهر)	19.47	18.95	19.19	-3%
متوسط المدة الفاصلة بين أول صرف ودخول المشروع حيز النفاذ (بالأشهر)	6.92	6.82	6.87	-1%

- 13- وبصورة مشابهة، كانت المشروعات التي تحظى بدعم المكاتب القطرية أفضل أداء في عدد من المعايير ذات الصلة بالاستدامة مثل الابتكار والتعلم، وتمكين المستفيدين وتوسيع النطاق والتكرار (الملحق السادس). كذلك كان أداء هذه المشروعات أفضل بالنسبة للأهداف الشاملة أي سير التنفيذ الإجمالي واحتمال تحقيق الأهداف الإنمائية وتبدي هذه المشروعات أيضا تحسينات صغيرة، لكنها هامة، في تجنب التأخيرات في بداية التنفيذ، وهو مجال أولى الصندوق لتحسينه أولوية قصوى.
- 14- وقد سلط أعضاء لجنة التقييم في زيارتهم لكل من فيبيت نام وغانا على المساهمات الإيجابية لهذه المكاتب القطرية.

## رابعاً - استراتيجية الحضور القطري المحدثة

- 15- بالنظر إلى الدلائل التي ظهرت في الآونة الأخيرة على فعالية الحضور الميداني للصندوق، وإلى الملاحظات المستجدة حول الإفراط في تقييد عدد المكاتب، وفي أعقاب استعراض سياسة واستراتيجية الحضور القطري التي أقرها المجلس عام 2011، تقترح إدارة الصندوق عدة تنقيحات للاستراتيجية للتنفيذ خلال الفترة 2014-2015، مع الحفاظ دون تغيير على الإطار العام للسياسة الموافق عليها. والتغييرات المقترحة محدودة وهي تشغيلية في معظمها من حيث طبيعتها وليس لها إلا آثار محدودة من الناحية المالية ومن ناحية الموارد البشرية.

## ألف - الأهداف

- 16- تمشيا مع هدف السياسة الموافق عليها، سيواصل الصندوق تعزيز المكاتب القائمة وإنشاء مكاتب قطرية جديدة في البلدان التي يمكن لهذه المكاتب فيها أن تسهم في تحسين الفعالية الإنمائية وكفاءة التكاليف في عمليات الصندوق. كما سيغلق الصندوق المكاتب في البلدان التي يتقرر أن هذه المكاتب لا تسهم فيها في تحقيق هذه الأهداف.

## باء - معايير فتح المكاتب القطرية

17- عملاً على ضمان أن تسهم المكاتب الجديدة بصورة إيجابية في تحقيق الهدف المزدوج المتمثل في تعزيز الفعالية الإنمائية وزيادة كفاءة التكاليف، ستواصل إدارة الصندوق تطبيق مجموعة المعايير الستة القابلة للتحقق التجريبي منها والتي وافق عليها المجلس التنفيذي كمعايير لفتح المكاتب القطرية الجديدة ولإغلاق المكاتب. وهذه المعايير هي: (1) حجم البرنامج القطري التابع للصندوق؛ (2) اعتماد البلد على الزراعة؛ (3) تعداد سكان الريف؛ (4) انتشار الفقر؛ (5) توفر بيئة سياسات تمكينية؛ (6) "هشاشة الدولة"، مما يمثل ضعف الأداء في تحقيق النتائج الإنمائية.

18- وقد اختير معيار "هشاشة الدولة" خصيصاً بهدف الموازنة الكاملة بين عملية اختيار المكاتب القطرية وولاية الصندوق والمحددة تشغيلياً في إطار الصندوق لقياس النتائج بأنها إخراج الناس من دائرة الفقر. وكلما ارتفع معدل الهشاشة، كلما ارتفع مستوى الأولوية المعطاة للمكتب القطري. ويستخدم مؤشر تخصيص الموارد الخاص بالمؤسسة الدولية للتنمية مقياساً بديلاً لهذا المتغير. ويُشتق هذا المؤشر من تقديرات السياسات والمؤسسات القطرية، التي تعمل على تقدير جودة الإطار السياسي والمؤسسي الحالي للبلد المعني، وهو يُصنّف البلدان على أساس 16 معياراً مجمعين في أربع مجموعات: (1) الإدارة الاقتصادية؛ (ب) السياسات الهيكلية؛ (ج) سياسات الإشراف الاجتماعي والإنصاف؛ (د) إدارة القطاع العام ومؤسساته. وتعمل هذه المعايير أساساً على تقدير مدى إفضاء إطار عمل البلد المعني إلى تعزيز الحد من الفقر، والنمو المستدام، والاستخدام الفعال للمساعدة الإنمائية.

## جيم - نماذج المكاتب القطرية

19- اختيار نموذج المكتب القطري. انبثقت عن تجارب النهج المختلفة أربعة نماذج للمكاتب القطرية باعتبارها فعالة - مع اعتماد القرار حول صلاحية النموذج لبلد ما على السياق القطري. وسيحتفظ بهذه النماذج وسيجري تكييفها حسب اللزوم بغية الاستجابة للخصائص المحلية.

(أ) في إطار النموذج الأول، يُعيّن أحد مواطني البلد المعني في منصب موظف البرنامج القطري، تحت الإشراف العام لمدير البرنامج القطري المعني، ومقره في روما، وتوجيهه. ويحقق هذا النموذج الاستخدام الأقصى للمعرفة المحلية ولتقاسم المرافق وفق أولويات المقر الرئيسي. وفي هذه الحالة يبقى مستوى التفويض إلى المكتب القطري في حده الأدنى، ويؤدي المكتب أساساً المهام اليومية، ويتواصل مع الحكومة، ويسهم في دعم تنفيذ المشروعات، ويضطلع بالإشراف عليها. ويبقى هذا النموذج خياراً مناسباً في البلدان ذات الحافظات الصغيرة.

(ب) في إطار النموذج الثاني، ينتدب مدير البرنامج القطري إلى المكتب القطري ويتولى المسؤولية الإدارية الكاملة عن المكتب والبرنامج القطري. وتلقى مدير البرنامج القطري في دوره هذا الدعم من موظف برامج وطني و/أو دولي، ومن موظف برنامج قطري معين محلياً، وموظفين يتمتعون بالدراية التقنية ويعينون بعقود قصيرة الأجل، وموظفين محليين من فئة الخدمة العامة، بالإضافة إلى موظفي فئة الخدمة العامة في المقر الرئيسي. وهذا النموذج هو الأكثر فعالية، وفقاً لمكتب التقييم المستقل وللتقدير الذاتي الذي أجرته الإدارة.



(ج) النموذج التشغيلي الثالث هو عبارة عن نوع معدل من النموذجين (أ) و (ب)، وهو يستند إلى مكتب يقوده مدير البرنامج القطري أو موظف البرنامج القطري، وهو يقدم الخدمات أيضاً إلى بلد مجاور لديه برنامج صغير جداً لا يبرر وجود مكتب منفصل. وفي هذه الحالات، يوجد موظف برامج دولي أو موظف برنامج قطري ثانٍ مقره في المكتب أو في البلد المجاور ولكنه يدار من مكتب الصندوق ضمن الوكالة المضيفة (ضمن حدود سقف الأربعين بلداً).

(د) في إطار النموذج الرابع، وهو نموذج لم يعتمد حتى الآن إلا في كينيا، يعمل المكتب القطري في نيروبي كمركز خدمة إقليمي أيضاً لدعم المبادرة ضمن الإقليم. كما تقع عليه مسؤولية دول المحيط الهندي الجزرية. ويعتبر هذا المركز الإقليمي لشرق أفريقيا أساسياً لتقديم الدعم التنفيذي اللامركزي المتعدد التخصصات، وهو ييسر التشاور والحوار مع المانحين. وقد أعيدت هيكلة المكتب الإقليمي وجرى تعزيزه بقدرات إدارية تشغيلية لامركزية كافية، مع العمل في الوقت نفسه على تجنب جعله طبقة أخرى بين المكاتب القطرية والمقر الرئيسي للصندوق. وتدار من نيروبي المنح المقدمة لدعم مجالات السياسة المواضيعية، مع المساهمة في الشراكات الإنمائية الزراعية/الريفية وفي جدول أعمال توسيع النطاق وحوار السياسات مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية في شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي. وتشمل المبادرات التي بدأ العمل بها إدارة القروض والمنح لجميع البلدان في الإقليم، حيث يتولى بعض الموظفين تغطية قضايا مواضيعية مثل قضايا المساواة بين الجنسين، وإدارة المعرفة، وحياسة الأراضي. وهناك ترابط بين أدوار الدعم الإقليمي المؤسسي التقني والتشغيلي مع تحديد أوضح للمسؤوليات.

20- **الدروس المستفادة حتى الآن.** يواصل الصندوق مراكمة الخبرات القيمة فيما يتعلق بالفعالية النسبية للمكاتب القطرية التي يقودها مدير للبرنامج القطري أو موظف وطني. وتبين الأدلة المجمعّة حتى الآن أن النموذج الذي يرأسه مدير للبرنامج القطري أداؤه أفضل من حيث الاضطلاع بحوار السياسات وتعجيل عملية التنفيذ مباشرة بعد الموافقة على المشروعات، وبخاصة في البلدان التي تنتم ببرامج أكبر. وفيما يتعلق بالشراكات، هناك بعض الأمثلة على أن المكاتب التي يقودها مدير مكتب قطري ترسي علاقة أوثق مع الحكومة والشركاء المانحين.

21- ومع أن النهج العام والاستراتيجيات الكلية لمراكز الخدمة الإقليمية الفرعية لا تزال آخذة في التطور، فإن الخبرات المكتسبة حتى الآن تشير إلى أن المكاتب الإقليمية أو الإقليمية الفرعية التي تقدم الخدمات الائتمانية من شعبة المراقب المالي والخدمات المالية يمكن أن تسهم في الحد من تكاليف السفر والمستشارين، وفي تيسير توصيل الخدمات على نحو أكثر فعالية، وتحسين الاتصالات، على الرغم من حاجة مثل هذا النموذج لفريق متخصص على دراية بإجراءات وممارسات الصندوق، يرفع تقاريره إلى رئيس الفريق في المقر مباشرة لضمان معايير الجودة. كما يمكن أن تمثل المراكز الإقليمية الفرعية نهجا يتسم بفعالية التكلفة إزاء توفير الإشراف ودعم التصميم وضمان تحسين الرقابة على المتطلبات الائتمانية والامتثال لها. ولا بد من التشديد على أن المراكز الإقليمية الفرعية تعمل أساساً كمراكز لخدمة البرامج القطرية وهي ليست بأي حال من الأحوال طبقة إدارية بين المقر الرئيسي والمكاتب القطرية.

22- **معايير الاختيار لانتداب مديري البرامج القطرية إلى الميدان.** تسترشد إدارة الصندوق على الدوام في اختيارها لأحد النماذج لبلد ما بالاعتبار المتمثل في أن المهمة الأساسية للمكاتب القطرية هي المساهمة

بصورة مباشرة في البرامج القطرية. وفي ضوء ذلك، وبناء على الدروس المستفادة حتى الآن، فإن إدارة الصندوق ستطبق المعايير الإرشادية التالية عند اختيار نموذج لانتداب مدير للبرنامج القطري:

- (أ) البرامج القطرية الكبيرة نسبياً؛
- (ب) زيادة الحاجة والفرص الملائمة لإجراء حوار للسياسات بشأن القضايا ذات الصلة بالحد من الفقر الريفي والتنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة؛
- (ج) البلدان التي تتسم بضعف مؤسساتها وأدائها الإنمائي أو تلك المنخرطة في صراع أو خارجة منه؛
- (د) زيادة إمكانية إرساء الشراكات - بتعبئة الموارد من أجل الحد من الفقر الريفي والتنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة؛
- (هـ) البلدان التي تتطلب على نحو متزايد أدوات غير إقراضية أخرى مثل إدارة المعرفة وتقديم الدعم لطائفة أوسع من أصحاب المصلحة، بما في ذلك منظمات المزارعين وغيرها من منظمات المجتمع المدني؛
- (و) المكاتب القطرية التي تخدم بلداناً متعددة.

23- وعند اختيار نموذج معين للمكتب القطري، ستراعي إدارة الصندوق أيضاً مطالب الحكومة المضيفة المعنية، إلى جانب المعايير الواردة أعلاه.

24- وفي حين أنه من المفيد أن يُنظر إلى المكاتب القطرية من حيث تصنيفها ضمن نموذج معين، فإن إدارة الصندوق ستعتمد نهجاً مرناً عند إنشاء وتشغيل هذه المكاتب القطرية.

25- وسيحافظ على سياسة إبقاء عدد المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية ضمن الحد الأقصى المتمثل في اثنين، على نحو ما وافق عليه المجلس التنفيذي في عام 2011، وذلك حتى عام 2016، حتى عام 2015 عندما ستقوم إدارة الصندوق بإجراء استعراض إداري تفصيلي لهذا الجانب من السياسة ويعرضه على المجلس التنفيذي.

## دال - استراتيجية الخروج

26- عند الموافقة على سياسة واستراتيجية الحضور القطري، اعتمد المجلس التنفيذي المبدأ التشغيلي القائل بأن يغلق الصندوق المكاتب التي تضاءلت أهميتها بالنسبة للبرنامج القطري. ويرتبط هذا المبدأ التشغيلي ارتباطاً وثيقاً بالنهج الأساسي الذي مفاده أن المهمة الأساسية للمكاتب القطرية تتمثل في الإسهام المباشر في البرنامج القطري. ومن ثم، وبمجرد استبعاد الحاجة لدى البرنامج القطري لإنشاء مكتب قطري أو تضاولها بدرجة كبيرة، فإن المكتب القطري سيفقد أهميته وسيتم إغلاقه. ومن الناحية التشغيلية، سيعني ذلك حدوث تغييرات كبرى في عدد من المؤشرات التي كانت قد استخدمت في البداية في اختيار البلدان لإنشاء مكتب قطري فيها. هذه المؤشرات، مثل الاعتماد على الزراعة، أو تعداد السكان الريفيين، أو حتى انتشار الفقر، تتغير مع الوقت. كما أن المتغيرات من قبيل توفر بيئة سياسات ريفية تمكينية يمكن أن تتغير هي الأخرى خلال فترة من الوقت قصيرة نسبياً. وبالمثل، قد يكون بعض البلدان التي أنشأ فيها الصندوق مكتباً قطرياً أقرب للوصول إلى العتبة المحددة للقضاء على الفقر الريفي، وقد يجري الوصول إلى هذه النقطة خلال فترة من الوقت قصيرة نسبياً، وعن ذلك يمكن ألا يكون هناك أي لزوم للمكتب المعني.

- 27- كما يمكن إغلاق المكاتب القطرية مؤقتاً لأسباب أمنية. وعند اتخاذ قرار بإغلاق مكتب ما أو إعادة فتحه بصورة مؤقتة لهذا السبب، سيعمل الصندوق بناء على مشورة نظام إدارة الأمن في الأمم المتحدة وتوجيهاته. وتمشياً مع التزام الصندوق بخدمة البلدان الهشة أو الضعيفة الأداء، فإنه سيعمل على تحديد الطريقة الناجعة الأنسب لضمان أن يتم دعم البرنامج بصورة فعالة مع ضمان أمن موظفي الصندوق في الوقت نفسه.
- 28- وتقتصر إدارة الصندوق أن تبقى ضمن السقف المقترح المتمثل في 50 مكتبا قطريا حتى عام 2015. وستطبق، في اختيارها للبلدان الجديدة، العملية والمعايير المدرجة بالتفصيل في الفقرتين 17-18 أعلاه.
- 29- وستبلغ الإدارة المجلس التنفيذي بإغلاق أي مكتب أو بفتح مكاتب جديدة، وذلك كجزء من برنامج العمل السنوي والميزانية.

### خامسا - التوسع المقترح في المكاتب القطرية والآثار المتعلقة بالتكلفة

- 30- التوسع المقترح في المكاتب القطرية. وجدت الإدارة، عند إجرائها لاستعراض استراتيجية الحضور القطري، أن التوسع في حافظة مشروعات الصندوق الجارية قد ضاعفت الحاجة إلى المكاتب القطرية. وقد جاءت زيادة حافظة المشروعات الجارية نتيجة للتوسع في الإقراض في الفترة 2010-2013، وهناك حاجة للتوسع في الحضور القطري للصندوق لتغطية زيادة عدد البلدان التي توجد فيها برامج كبيرة نسبيا. ونظرا لتشديد الصندوق على مساعدة البلدان في حالات ما بعد النزاع أو البلدان الضعيفة من حيث الأطر السياساتية والمؤسسية، فإن الحضور القطري الموسع سيعطي الأولوية للبلدان التي تتميز بهذه الخصائص.
- 31- واستنادا إلى النتائج التي تم الوصول إليها بموجب المعايير الواردة في الفقرتين 17-18 أعلاه، وعلى ضوء الطلب القادم من بلدان محددة، تقترح إدارة الصندوق إضافة 10 مكاتب قطرية خلال الفترة 2014-2015. ويتضمن الجدول أدناه المكاتب القطرية الجديدة والعدد الكلي للمكاتب القطرية، مصنفاً حسب الأقاليم:

الإقليم	البلدان والتبرير	عدد المكاتب القطرية الجديدة	مجموع المكاتب القطرية
آسيا والمحيط الهادي	أفغانستان: حالة ما بعد النزاع، عدد السكان الريفيين كبير نسبياً ومخصصات للفترة 2013-2015 في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، إلا إذا أملت تطورات الأوضاع الأمنية خلاف ذلك.	1	11
أفريقيا الشرقية والجنوبية	لا يوجد أية مقترحات حالياً، مع احتمال إريتريا من فئة البلدان التي لم يتم البت فيها، وذلك في حال حدوث تحسن كبير في الوضع الأمن	0	10
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	المغرب وتركيا وقرغيزستان (وتغطي طاجيكستان أيضاً): هذه البلدان لديها أكبر البرامج في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا، كما أن الأوضاع الأمنية مستقرة فيها	3	6
أمريكا اللاتينية والكاريبي	كولومبيا: لديها أكبر برنامج في البلدان غير المغطاة في أمريكا اللاتينية	1	7
أفريقيا الغربية والوسطى	غامبيا، ليبيريا، كوت ديفوار، تشاد: سيتم اختيار ثلاثة من بين هذه البلدان الأربعة التي لديها أكبر البرامج في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى، وذلك رهناً بالاعتبارات الأمنية	3	14
سينقرر فيما بعد		2	2
<b>المجموع</b>		<b>10</b>	<b>50</b>

32- في سياق البت في مكتبين قطريين في فئة "سينقرر فيما بعد"، ستطبق إدارة الصندوق المعايير التي وافق عليها المجلس التنفيذي بالفعل، مع العمل في الوقت نفسه على مراعاة الطلب القطري والأوضاع الأمنية. وهناك عدد من الاحتمالات الممكنة: مثلاً، إريتريا إذا تحسنت آفاق زيادة حجم البرنامج؛ ميانمار، إذا تم حشد موارد إضافية إلى جانب مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء؛ مركز خدمة إقليمي/إقليمي فرعي في آسيا، إذا قُدرت وفورات التكلفة من إشاعة اللامركزية على تجهيز القروض بصورة تزيد على التكاليف المتكبدة في إنشاء المكتب.

33- **الانعكاسات الخاصة بالتكاليف.** يرجح أن جميع المكاتب القطرية العشرة الجديدة المقترحة سيقودها موظفون وطنيون معينون محلياً، على الأقل في المستقبل المنظور، لأن من المتوقع أن يبقى حجم البرنامج على مستوى منخفض نسبياً. وسيتلقى الموظفون الوطنيون الدعم من موظفين للدعم والخدمات يعملون بوقت جزئي، وسيجري تقاسم وقتهم مع الوكالة المضيفة. ولن يزيد العدد التدريجي للموظفين عن 15 إلى 20 موظفاً في المستقبل المنظور. في الماضي القريب، كانت دائرة إدارة البرامج قادرة على تحسين نسبة الموظفين المهنيين إلى موظفي الخدمة العامة من خلال الحد من أعداد موظفي الخدمة العامة ونقلها في المقر، على الرغم من زيادة عدد الموظفين المهنيين للإشراف المباشر على المشروعات. وسيعوض عن جانب كبير من التكاليف المرتبطة بالموظفين الدوليين بوفورات تتحقق بتعيين عدد أقل من الاستشاريين، وخصوصاً لأغراض الإشراف على المشروعات ودعم التنفيذ. ونظراً لدمج ميزانية الحضور القطري بشكل كلي في الميزانية الإدارية، يندرج الموظفون المكلفون بالعمل في المكاتب القطرية تحت الميزانية السنوية الكلية المعتمدة لدائرة إدارة البرامج. وسيكون هناك تكاليف إضافية غير متكررة ترتبط بإنشاء المكاتب الجديدة، وقد أدرجت في خطة العمل لتعزيز الكفاءة المؤسسية وستستوعبها ميزانية الفترة 2014-2015.

34- **الآفاق الطويلة الأجل لتوسيع المكاتب القطرية.** سيصل عدد المكاتب القطرية مع إنشاء 10 مكاتب إضافية إلى 50 مكتباً. وستخدم هذه المكاتب مجموعة من البلدان تضم 89 في المائة من سكان العالم الريفيين، و70 في المائة العدد الكلي للمشروعات التي يمولها الصندوق، و83 في المائة من مجموع التمويل الذي يقدمه الصندوق، و79 في المائة من المخصصات الإشارية في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

لفترة 2013-2015. والواقع أن الصندوق، بوجود 50 مكتباً قطرياً، سيتمكن من خدمة أكثرية كبيرة من فقراء الريف ومشروعاته الخاصة، الأمر الذي يعني أنه لن يقترح إنشاء مكاتب قطرية إضافية في المستقبل المنظور. ولا يعني ذلك أنه لن يكون هناك حاجة إلى خدمة بلدان إضافية. بل بالعكس: فهذه الحاجة ستكون موجودة مما يعود أساساً للطابع المتغير لبرنامج الصندوق ولتغير ظروف البلدان الأعضاء المقترضة.

## سادساً - العلاقة بين المكاتب القطرية والمقر الرئيسي

35- مع أن لدى المكاتب القطرية وظائف تمثيلية، على النحو الوارد في الفقرات 37-39، فإن مسؤوليتها الرئيسية تكمن في تقديم الدعم البرنامجي لعمليات الصندوق في البلدان المخصصة لها. ويختلف نموذج المكاتب القطرية لدى الصندوق عن نموذج مكاتب المؤسسات المالية الدولية الأخرى من حيث الهيكل العام للمكاتب القطرية، فقد أقيمت هذه المكاتب صغيرة بصورة مقصودة ولديها عدد محدود من الموظفين. وسيستمر تقديم التوجيه والدعم لهذه الوحدات فيما يتعلق بالبرامج القطرية من جانب الشعب الإقليمية المعنية، وكذلك من جانب شعبة السياسات والمشورة التقنية فيما يتعلق بالمسائل المواضيعية والتقنية.

## ألف - التفويض بالصلاحيات

36- تطورت مع الوقت العلاقة بين المكاتب القطرية والمقر الرئيسي. فعدد كبير من المهام التي تؤديها المكاتب القطرية ينفذ بموجب تفويض بالصلاحيات من مديري البرامج القطرية إلى موظفي البرامج القطرية الذين يرأسون المكاتب. أما حيث يقود المكاتب القطرية مديرو برامج قطرية منتدبون للعمل في المكاتب، فإن التفويض بالصلاحيات كان منذ البداية أشد وضوحاً بكثير - وأكثر توحيداً - لأن مديري البرامج القطرية المنتدبين يواصلون ممارسة نفس المستوى من الصلاحيات كما في المقر الرئيسي. وقد تم تقنين مستوى الصلاحيات، ويتضمن الملحق السادس المستوى الحالي للسلطات المفوض بها على مختلف المستويات.

37- وسيجري تكميل المستوى العريض للصلاحيات التي تم تفويضها بالفعل بتفويضات محددة للقيام بأنشطة معتمدة في خطة العمل والميزانية السنوية. وستحدد هذه الخطط السنوية الأنشطة التي ستنفذها المكاتب القطرية، وسيتم تفويض المكاتب القطرية بالسلطة المالية للقيام بالإنفاق المطلوب.

## باء - وحدة الدعم الميداني

38- استجابة لتوسع تواجد الصندوق على المستوى الميداني والحاجة إلى مزيد من اللامركزية، قامت دائرة الخدمات المؤسسية بتعزيز آلية الدعم القائمة للمكاتب القطرية بإيجاد وحدة الدعم الميداني ضمن الإدارة. وتمثل الوحدة نهجاً أكثر منهجية يمكن من تقديم دعم أفضل لأنشطة الصندوق في الميدان من خلال توفير "مكان واحد" مسؤول عن إدارة الشؤون الأمنية والإدارية المتعلقة بجميع أنشطة الصندوق الميدانية. ويشمل ذلك وظائف الأمن الميداني، والتدريب على الأمن الميداني، والامتثال الأمني في السفر الخاص بالصندوق، والإدارة العامة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، واتفاقيات الخدمة مع الوكالات المضيفة، واتفاقيات البلد المضيف، ووثائق الاعتماد، والامتيازات. وتعمل الوحدة بشكل وثيق مع الشعب التقنية وتنسق أعمال الدعم معها، مع ضمان أن تبقى المسؤولية الموضوعية لدى الشعب الإقليمية المعنية.

## جيم - ممثلو الصندوق

- 39- يقوم ممثلو الصندوق<sup>2</sup> بصفتهم ممثلين عن رئيس الصندوق في البلد المعتمدين لديه بتطوير العلاقات والحفاظ عليها مع الحكومة والمؤسسات الأخرى في البلد المعني. ويعملون، في إطار البرنامج القطري ومظروف الميزانية، على توجيه الموظفين فيما يتعلق بأولويات المساعدة القطرية بالمسائل الأمنية والإدارية العامة. ويُعتبر الممثلون مسؤولين مباشرة أمام مدير الشعبة الإقليمية.
- 40- إن دور ممثلي الصندوق آخذ في التوسع وهو يشمل مسؤولية متزايدة عن الإشراف على المشروعات وتصميمها، والتفاعل مع فريق الأمم المتحدة، والمشاركة في فريق الإدارة الأمنية، ومستويات متزايدة من الإدارة. وفي هذا السياق، يجري حالياً استعراض التفويض بالصلاحيات الممنوحة لممثلي الصندوق في سياق الاستعراض التنظيمي الأعم.
- 41- ويجري العمل حالياً في وحدة الخدمة الميدانية ودائرة إدارة البرامج على إعادة تصميم عملية اختيار ممثلي الصندوق. وستُنشأ قائمة بالمتشحين المحتملين عن طريق إعلانات دورية عن الشواغر الداخلية والخارجية، تعقبها عملية اختيار صارمة تقدر صلاحية المرشحين التقنية والشخصية والإدارية. وسيدرج المرشحون الناجحون على القائمة التي تديرها شعبة الموارد البشرية بالتعاون وثيق مع وحدة الخدمة الميدانية. وعندما يشغر منصب أحد ممثلي الصندوق، سيجري تحديد مرشح من القائمة عن طريق مقابلات مع كبار المديرين. ويتطلب تعيين ممثل عن الصندوق موافقة رئيس الصندوق.

## دال - التواصل بين المكاتب القطرية والمقر الرئيسي

- 42- مع تزايد مستوى الاختصاصات اللامركزية، تبرز الآن حاجة في الصندوق للأخذ بنظام للتواصل يضمن الاتساق في تخطيط العمليات وتنفيذها، وكذلك يضمن التطبيق الموحد للسياسات والإجراءات المؤسسية الأساسية في مختلف الكيانات. وإدراكاً منها لإمكانية وجود ثغرات في التواصل، واستنفاد للمعارف، وافقار إلى إجراءات مشتركة للاستجابة المؤسسية مما قد يخلقه العمل اللامركزي، أرست إدارة الصندوق ما يلي:
- (أ) توجيه منهجي عند نقطة الدخول لجميع موظفي المكاتب القطرية؛
- (ب) توفير التدريب الدوري للموظفين القطريين على الأنشطة الأساسية من قبيل تصميم المشروعات والإشراف عليها؛
- (ج) حلقات دراسية سنوية للتخطيط والاستعراض الإقليمي؛
- (د) مشاركة وثيقة من جانب الموظفين القطريين في تصميم المشروعات والإشراف عليها وفي بعثات الاستعراض المالي؛
- (هـ) مشاركة موظفي المكاتب القطرية الرئيسيين في عمليات المشروعات في المقر الرئيسي، بما في ذلك في اجتماعات مختارة للمجلس التنفيذي؛
- (و) النقل الفيديوي بجميع اجتماعات التفاعل مع الموظفين الهامة في المقر الرئيسي، من قبيل اللقاءات المفتوحة واجتماعات استعراض الحافظة والحلقات الدراسية ذات الصلة، وما شابه ذلك.

<sup>2</sup> يمكن أن يرأس المكاتب القطرية ممثل عن الصندوق أو مدير للبرنامج القطري.

- 43- ويسلم الصندوق بقيمة التواصل الداخلي الفعال في تعزيز التنظيم الذي تتزايد صفته العالمية وهو يعمل على تحسين ممارساته في مجال التواصل الداخلي لجعل عملياته أكثر كفاءة ولبناء فريق عالمي يركز بقوة على إشراك المكاتب القطرية. كما يسعى الصندوق لزيادة الوعي بعمله والتعريف بمهمته لدى جمهور أوسع نطاقاً. وتلعب المكاتب القطرية، بصفتها وجه الصندوق وصوته في البلدان، دوراً حيوياً في إحياء هويته المؤسسية. وستكون هذه المكاتب جهات فاعلة أساسية في الجهد الرامي إلى تعزيز هوية الصندوق وصورته. ويعمل الصندوق على وضع برنامج مكثف للتدريب على التواصل ولتقاسم المعارف، بالإضافة إلى إعداد أدوات جديدة للتواصل، بغية تمكين موظفي المكاتب القطرية وموظفي الشعب الإقليمية من التواصل بصورة أشد فعالية، وبغية دعم أهدافها الخاصة بالشراكات وتعبئة الموارد، والتوعية، وإدارة المعارف، وحوار السياسات في البلدان التي يعمل فيها الصندوق على المستوى الإقليمي.
- 44- إضافة لذلك، ألزم الصندوق موظفيه بضمان الوصول الموثوق إلى الانترنت ووسائل التواصل الأخرى، وقد بدأ مبادرة للترابط الشبكي على مستوى المكاتب القطرية (الفقرة 46).

### سابعا - الاستثمار في المكاتب القطرية

- 45- يلتزم الصندوق، بموجب سياسة الحضور القطري، بتطبيق مبادئ منها ما يلي: (1) إنشاء مكاتبه بموجب ترتيبات استضافة مع وكالات الأمم المتحدة أو المؤسسات المالية الدولية؛ (2) إغلاق المكاتب التي قد تصبح أقل أهمية بالنسبة للبرنامج القطري. ويعني ذلك، من حيث المبدأ، أن الصندوق لن يضع استثمارات كبيرة في إنشاء مبانيه. على أن هناك تكلفة غير منكرة تتعلق بإنشاء المكاتب القطرية وإدارتها، ومن المقترح تغطية هذه التكلفة من المخصصات الكلية في خطة العمل لتعزيز كفاءة الصندوق.

### ألف - مبادرة الترابط الشبكي على مستوى المكاتب القطرية

- 46- لم تعالج بصورة كافية مسألة إقامة هيكل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكاتب القطرية، الأمر الذي يعزى في معظمه إلى استضافة هذه المكاتب لدى منظمات أخرى واقتران ذلك بالانتقال السريع من المبادرات التجريبية إلى المرافق التشغيلية. ونتيجة لذلك، اعتمدت المكاتب القطرية على ترتيبات مخصصة للوصول إلى الانترنت، والترابط الشبكي، ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والدعم التقني. وقد تفاوتت مستويات النجاح في هذه الترتيبات ورضا العملاء عنها.
- 47- ويشكل الترابط الشبكي بين المكاتب القطرية والمقر الرئيسي للصندوق مسألة حرجة بصورة خاصة، سواء من حيث النطاق الموجي المتاح أو من حيث موثوقية الخدمات، الأمر الذي يمنع موظفي المكاتب القطرية في كثير من الأحيان من الدخول الفعال إلى تطبيقات الصندوق والخدمات الأخرى الخاصة بالمكاتب. ولهذا، يتصف بأهمية كبرى تنفيذ حل لهذه المشكلة يحسن توفر وأداء الارتباط بين كل مكتب والمقر الرئيسي ويحد من مخاطر إخفاقات تكنولوجيا الاتصالات التي تعطل بشدة سير الأعمال.
- 48- وقد وافق فريق تنسيق الحضور القطري على مشروع يعالج هذه المسألة بتوسيع شبكته الواسعة لترابط المكاتب القطرية في جميع أنحاء العالم. وستنشئ الشبكة ترابطاً شبكياً فعالاً من حيث التكلفة وحلولاً منخفضة التكلفة تمكن المكاتب القطرية من أن تصبح جزءاً من شبكة الصندوق، وهي شبكة تدار مركزياً

وتلقى الدعم من شركاء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد بدأ العمل في المرحلة التجريبية من هذا المشروع وهي ستغطي أحد المكاتب القطرية في إحدى الشعب الإقليمية.

### باء - التخطيط اللامركزي للموارد المؤسسية

49- يواصل الصندوق عملية إدماج برنامج الحاسوبي الأساسي - وهو برنامج أوركل PeopleSoft لتخطيط الموارد المؤسسية. ويرتكز هذا التخطيط على المقر الرئيسي إلى حد كبير والمكاتب القطرية غير مهياة لاستخدامه في أعمالها الإدارية (الميزانية/المشتريات وغير ذلك). فالمكاتب هذه تعتمد على ما تقدمه لها الوكالات المضيفة من اختصاصات إدارية على أساس اتفاقيات الخدمة. ومع اكتساب الصندوق للمزيد من الخبرة الميدانية، فإن من الواضح أن هناك حاجة إلى مواصلة تطوير تخطيط الموارد المؤسسية مع توشي اللامركزية بغية تمكين الموظفين الميدانيين من الأخذ بإدارة أفضل لموارد الميزانية المخصصة للمكاتب القطرية ومن تقليل الاعتماد على الدعم الإداري الذي تقدمه الوكالات المضيفة. وقد بدأ فريق عمل تابع لوحدة الخدمة الميدانية مشروعاً يستعرض تدفق العمل، وسيقدم طلب ميزانية رأسمالية، في إطار ميزانية عام 2014، لمبادرة تجريبية بحيث يمكن دراسة النتائج قبل التنفيذ الكامل. ويتعين أن يقدم تخطيط الموارد المؤسسية بيئة تمكينية تدعم إدخال المكاتب القطرية اللامركزية.

### ثامنا - إطار الرصد للمكاتب القطرية

50- نظراً لطابع المكاتب القطرية المتطور والحاجة إلى التعلم المؤسسي وإلى رصد النواتج والنتائج والتكلفة، سيعمل الصندوق على مواصلة تعزيز نظام استعراض ورصد حضوره القطري بتوجيه عام من جانب المديرين الإقليميين. وستكون المكاتب القطرية، بصورة مستمرة، مسؤولة عن ضمان الامتثال لإجراءات الصندوق الإدارية والبرنامجية والأمنية. وستتبع تقارير الحافظة والتقارير الإدارية تدفق العمل المؤسسي على النحو المترسخ (استعراضات الأداء والتقارير المالية الفصلية، إلى آخر ما هنالك).

51- ويتضمن الملحق 7 المؤشرات الأساسية لرصد أداء المكاتب القطرية في إدارة البرامج وأداء المقر الرئيسي للصندوق في إدارة المكاتب القطرية.

### تاسعا - التوصيات والخطوات التالية

52- مع البقاء ضمن الإطار المحدد في سياسة الحضور القطري التي وافق عليها المجلس التنفيذي عام 2011، يدعى المجلس إلى الموافقة على استراتيجية الحضور القطري المحدثة للفترة 2014-2015، بما يشمل ما يلي:

- (أ) الاستخدام المستمر لما يلي: (1) المعايير القائمة لفتح المكاتب القطرية، على النحو المبين في الفقرتين 17-18؛ (2) المعايير القائمة لاختيار النماذج المختلفة للمكاتب القطرية (الفقرات 19-25)؛ (3) استراتيجية الخروج الخاصة بالمكاتب القطرية (الفقرات 26-29)؛
- (ب) إنشاء 10 مكاتب قطرية إضافية وفق ما تم التوصل إليه بموجب معايير الاختيار التي وافق عليها المجلس التنفيذي (الفقرات 30-34).



53- وستقدم إدارة الصندوق التقارير عن التقدم المحرز في إنشاء المكاتب القطرية الجديدة أو إغلاق المكاتب القائمة، وذلك كجزء من برنامج العمل السنوي والميزانية السنوية المقدمين إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليهما.

## مكاتب الصندوق القطرية حسب سنة الموافقة والإقليم

سنة الموافقة	البلد	الإقليم
2011	بنغلاديش	شعبة آسيا والمحيط الهادي
2003	الصين	
2003	الهند	
2011	إندونيسيا	
2012	ديمقراطية لاو الشعبية	
2008	نيبال	
2008	باكستان	
2009	الفلبين	
2008	سري لانكا	
2004	فبييت نام	
<b>10</b>		<b>مجموع شعبة آسيا والمحيط الهادي</b>
2012	بوروندي	أفريقيا الشرقية والجنوبية
2004	أثيوبيا	
2008	كينيا	
2008	مدغشقر	
2011	ملاوي	
2008	موزامبيق	
2008	رواندا	
2008	أوغندا	
2003	جمهورية تنزانيا المتحدة	
2009	زامبيا	
<b>10</b>		<b>مجموع أفريقيا الشرقية والجنوبية</b>
2008	دولة بوليفيا (متعددة القوميات)	أمريكا اللاتينية والكاريبي
2008	برازيل	
2011	غواتيمالا	
2004	هايتي	
قبل عام 2003	بنما	
قبل عام 2004	بيرو	
<b>6</b>		<b>مجموع أمريكا اللاتينية والكاريبي</b>
2004	مصر	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
2003	السودان	
2003	اليمن	
<b>3</b>		<b>مجموع الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا</b>
2012	بنن	أفريقيا الوسطى
2008	بوركينافاسو	
2009	الكاميرون	
2003	جمهورية الكونغو الشعبية	
2008	غانا	
2008	غينيا	
2011	مالي	
2014	النيجر	
2004	نيجيريا	
2003	سنغال	
2013	سيراليون	
<b>11</b>		<b>مجموع أفريقيا الوسطى</b>
<b>40</b>		<b>مجموع الصندوق</b>

## مديرو البرامج القطرية المنتدبون، حسب الشعب الإقليمية

التاريخ المبدئي	خطة الإنتداب	تاريخ بدء النفاذ	انتداب مدير البرنامج القطري	البلد	الإقليم
				بنغلاديش الصين الهند إندونيسيا	آسيا والمحيط الهادي
الربع الأول 2014	Nigel Brett				
الربع الأول 2014	Ron Hartman	1 يونيو/حزيران 2012 - الحاضر	Stefania Dina	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية نيبال باكستان الفلبين سري لانكا	
		1 يونيو/حزيران 2012 8 نوفمبر/تشرين الثاني 2008-10 فبراير/شباط 2012	Henning Pedersen Atsuko Toda	فييت نام	
		17 ديسمبر/كانون الأول 2012-31 ديسمبر/كانون الأول 2012	Hamed Haidara	بروندي	أفريقيا الشرقية والجنوبية
		1 يونيو/حزيران 2010 - الحاضر	Robson Mutandi	أثيوبيا	
		15 فبراير/شباط 2013 - الحاضر 1 يونيو/حزيران 2012-1 يوليو/تموز 2013	Nadine Gbossa Samuel Eremie	كينيا (المكاتب الإقليمية)	
				مدغشقر ملاوي موزامبيق رواندا أوغندا	
13 ديسمبر/كانون الأول 2013	Francisco Pichon	1 يوليو/تموز 2010-1 سبتمبر/أيلول 2012 1 أكتوبر/تشرين الأول 2008-1 يناير/كانون الثاني 2012	John Gicharu Samuel Eremie	جمهورية تنزانيا المتحدة	
		1 أغسطس/آب 2013 - الحاضر	Abla Benhamouche	زامبيا	
		5 مارس/آذار 2012- الحاضر	Jaana Keitaanranta	دولة بوليفيا (المتعددة القوميات) البرازيل غواتيمالا	أمريكا اللاتينية والكاريبي
		15 مايو/أيار 2012- الحاضر 10 فبراير/شباط 2013- الحاضر 1 مارس/آذار 2013- الحاضر 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2002-1 فبراير/شباط 2012	Joaquin Lozano Glaysan Santos Esther Kasalu-Coffin Jaana Keitaanranta	هايتي بنما	
الربع الأول 2014	Vacant		الإقليمي الفرعي/مدير البرنامج القطري	بيرو	
		1 فبراير/شباط 2013- الحاضر	Jesus Quintana		
		2 فبراير/شباط 2013- الحاضر 11 نوفمبر/تشرين الثاني 2009-31 ديسمبر/كانون الأول 2011	Hani Elsadani Rasha Omar	مصر السودان	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
				اليمن	
				بنن بوركينافاسو الكاميرون	أفريقيا الغربية والوسطى
		1 يوليو/تموز 2013- الحاضر 1 يناير/كانون الثاني 2011-14 فبراير/شباط 2013	Bernard Hien Nadine Gbossa		
		1 يناير/كانون الثاني 2012- الحاضر 1 فبراير/شباط 2011- الحاضر 18 يوليو/تموز 2011-31 أغسطس/آب 2013	Rasha Omar Ulac Demirag Aissa Toure	جمهورية كونغو الشعبية غانا	

---

		غينيا
		مالي
16 يناير/كانون الثاني 2011 - 30 يونيو/حزيران 2013	Bernard Hien	الكونغو/النيجر
1 مايو/أيار 2012 - الحاضر	Atsuko Toda	نيجيريا
15 مارس/آذار 2013 - الحاضر	Luyaku Nsimpati	السنغال
		سيراليون

---

المكتب سيكون مغلق

## حالة اتفاقيات البلد المضيف بتاريخ 1 أكتوبر/تشرين الأول 2013

المجموع	أرسلت المذكرة		أنجزت	2013	2012	2011	2010	2009	2008	البلد	الإقليم
	شفوية	مسودة									
1		1								بنغلاديش	آسيا والمحيط الهادي
1		1								الصين	آسيا والمحيط الهادي
1		1								الهند	آسيا والمحيط الهادي
1		1								إندونيسيا	آسيا والمحيط الهادي
1					1					لاو	آسيا والمحيط الهادي
1		1								نيبال	آسيا والمحيط الهادي
1		1								باكستان	آسيا والمحيط الهادي
1		1								الفلبين	آسيا والمحيط الهادي
1		1								سريلانكا	آسيا والمحيط الهادي
2			2						1	فييت نام	آسيا والمحيط الهادي
10		8	2		1				1		مجموع آسيا والمحيط الهادي
1			1		1					بوروندي	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1				1			إثيوبيا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1					1		كينيا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1	1						مدغشقر	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1			1				ملاي	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1			1				موزامبيق	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1				1			رواندا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1						1	تنزانيا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1			1				أوغندا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1				1			زامبيا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
10			10	1	1	3	3	1	1		مجموع أفريقيا الشرقية والجنوبية
1		1								بوليفيا	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1		1								البرازيل	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1		1								غواتيمالا	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1	1									هايتي	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1			1					1		بنما	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1			1		1					بيرو	أمريكا اللاتينية والكاريبي
6	1	3	2		1			1			مجموع أمريكا اللاتينية والكاريبي
1			1			1				مصر	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
1			1							السودان	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
1	1									اليمن	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
3	1	1	1			1					مجموع الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
1		1								بنن	شعبة أفريقيا الغربية والوسطى
1		1								بوركينافاسو	أفريقيا الغربية والوسطى
1			1			1				الكاميرون	أفريقيا الغربية والوسطى
1			1			1				جمهورية الكونغو الديمقراطية	أفريقيا الغربية والوسطى
1		1								النيجر	أفريقيا الغربية والوسطى
1			1				1			غانا	أفريقيا الغربية والوسطى
1			1			1				غينيا	أفريقيا الغربية والوسطى
1			1		1					مالي	أفريقيا الغربية والوسطى
1			1		1					نيجيريا	أفريقيا الغربية والوسطى
1			1			1				السنغال	أفريقيا الغربية والوسطى
1			1		1					سيراليون	أفريقيا الغربية والوسطى
12	0	3	9		3	5	1	0	0		مجموع أفريقيا الغربية والوسطى
40	2	15	23		6	9	4	2	2		المجموع الكلي

## اتفاقيات الخدمة مع الوكالات المضيفة: حالة الاتفاقيات بتاريخ 1 أكتوبر/تشرين الأول 2013

المجموع	العملية لم تبدأ بعد	الوكالة المضيفة					البلد	الإقليم
		برنامج الغذاء العالمي	مكتب الأمم المتحدة في نيروبي	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	المعهد الدولي لبحوث الثروة الحيوانية	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة		
1		1					بنغلاديش	آسيا والمحيط الهادي
1		1					الصين	آسيا والمحيط الهادي
1		1					الهند	آسيا والمحيط الهادي
1	1						إندونيسيا	آسيا والمحيط الهادي
1				1			جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	آسيا والمحيط الهادي
1		1					نيبال	آسيا والمحيط الهادي
1						1	باكستان	آسيا والمحيط الهادي
1				1			الفلبين	آسيا والمحيط الهادي
1	1						سري لانكا	آسيا والمحيط الهادي
1				1			قيبت نام	آسيا والمحيط الهادي
<b>10</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>مجموع آسيا والمحيط الهادي</b>	
1			1				بروندي	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1				1			أثيوبيا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1		1					كينيا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1					1		مدغشقر	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1				ملوي	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1					1		موزامبيق	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1					1		رواندا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1			1				أوغندا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1					1		جمهورية تنزانيا المتحدة	أفريقيا الشرقية والجنوبية
1		1					زامبيا	أفريقيا الشرقية والجنوبية
<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>مجموع أفريقيا الشرقية والجنوبية</b>	
1						1	دولة بوليفيا (المتعددة القوميات)	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1			1				البرازيل	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1			1				غواتيمالا	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1			1				هايتي	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1			1				بنما	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1			1				بيرو	أمريكا اللاتينية والكاريبي
<b>6</b>	<b>0</b>		<b>5</b>			<b>1</b>	<b>مجموع أمريكا اللاتينية والكاريبي</b>	
1			1				مصر	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
1			1				السودان	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
1	1						اليمن	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا

3		1		2		مجموع الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	
1	1						أفريقيا الغربية والوسطى
1				1			أفريقيا الغربية والوسطى
1				1			أفريقيا الغربية والوسطى
1				1			أفريقيا الغربية والوسطى
1				1			أفريقيا الغربية والوسطى
1				1			أفريقيا الغربية والوسطى
1				1			أفريقيا الغربية والوسطى
1	1			1			أفريقيا الغربية والوسطى
1				1			أفريقيا الغربية والوسطى
1				1			أفريقيا الغربية والوسطى
1						1	أفريقيا الغربية والوسطى
11	2			8		1	مجموع أفريقيا الغربية والوسطى
40	5	5	1	21	1	7	المجموع الكلي

## مقتطفات من تقييمات البرامج القطرية

مالي (لجنة التقييم 77، يونيو/حزيران 2013)

- لم ينشأ المكتب القطري إلا عام 2012. ويقترح تقييم البرنامج القطري أن إنشاء المكتب سيساعد على الانتقال إلى نهج برنامجي، وأن تحسين تقاسم المعرفة مع الشركاء يمكن أن يتحقق من خلال المكتب. "من شأن فتح المكتب القطري التابع للصندوق في باماكو أن يساعد على تقاسم المعرفة، بما في ذلك ما يتعلق بالمبادرات الإنمائية غير تلك التي يدعمها الصندوق." (الوثيقة EC 2013/77/W.P.6، الفقرة 20 بشأن الأنشطة غير الإقراضية)
- إن الدعم المعزز للتنفيذ من خلال الإشراف المباشر والمكاتب القطرية "سيسهل الانتقال من نهج المشروعات إلى نهج برنامجي يتم فيه الربط والتنسيق بين مختلف الأنشطة التي تمويلها القروض والمنح." (الفقرة 22)

أوغندا (أبريل/نيسان 2013)

- تعزيز تأثير الصندوق في حوار السياسات: "من وجهة نظر الحكومة ووفقاً لتقدير وزارة المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية، يمكن تعزيز تأثير الصندوق في المسائل السياسية من خلال تعزيز المكتب القطري بموظفين من الفئة الفنية لديهم خلفيات ملائمة ومن خلال تفويض المكتب القطري بالمزيد من الصلاحيات." (الفقرة 203)
- وفي الشراكات/الشركاء: "بدأ الصندوق خلال 1997-1998 بالانتقال من كونه من تابعي البنك الدولي ليصبح شريكاً يعمل بصورة أكثر مباشرة ونشاطاً. وقد اكتسب الصندوق خبرة في الإشراف المباشر على المستوى التجريبي على برنامج دعم تنمية المقاطعات (DDSP) منذ عام 1998، وهو اليوم يشرف مباشرة على جميع مشروعات القروض الجارية ماعدا برنامج الخدمات الاستشارية للتكنولوجيا والأعمال الزراعية (ATAAS) الذي يشارك فيه الصندوق، مع ذلك، في حوار السياسات بين الحكومة والمانحين. كما تعزز عمل الصندوق المباشر بإنشاء المكتب القطري عام 2006 وبالانتقال عموماً إلى الإشراف المباشر ابتداء من عام 2007." (الفقرة 180)
- تعزيز صورة الصندوق داخل البلاد عموماً: "أدى إنشاء المكتب القطري عام 2006 إلى زيادة بروز الصندوق وتعزيز مشاركته في الحوار وفي تنمية محافل الشركاء." (الفقرة 273)

كينيا (2011)

- عموماً، تعزيز الفعالية من حيث فهم السياق القطري والحوار مع الشركاء، مع أن بعض عناصر المكتب القطري يتعين تحديدها. "مكن مكتب كينيا القطري ومقره بنبروبي من اكتساب فهم أفضل للسياق القطري ومن تطوير تواصل وحوار أكبر مع مجموعة من الشركاء. وتقدّر حكومة كينيا وموظفو المشروعات وغيرهم تقديراً عالياً الحضور المادي الدائم لمدير البرنامج القطري في نيروبي."
- تعزيز الإشراف المباشر من خلال المكتب القطري. "كما يبدو أن ما يقوم به المكتب القطري من الإشراف المباشر ودعم التنفيذ يحظى بتقدير المشروعات ويتقدير وكالات الحكومة المركزية. فقد مكن هذا الترتيب



الجديد من الجمع بين التحقق من الجوانب الائتمانية والدعم التقني والمنهجي للتنفيذ، وهو ما لم يكن واضحاً عندما كان مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو الذي يتولى عمليتي إدارة القروض والإشراف على المشروعات. ويمكن اعتبار حضور الصندوق القطري والإشراف المباشر ودعم التنفيذ رزمة لبناء التآزر تؤدي إلى المزيد من التفاعل والشفافية" (الفقرة 161)

- كما يذكر تقييم برنامج كينيا القطري أن انتقال الصندوق إلى مجع الأمم المتحدة في نيروبي سيساعد على تعزيز صورته وشراكاته مع المانحين الآخرين.
- وحول فوائد المكتب الإقليمي. "وعموماً، يرى تقييم البرنامج القطري أن إنشاء المكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية، وهو الأول في أي من الأقاليم الجغرافية الخمسة التي تغطيها عمليات الصندوق، يعتبر مبادرة جديرة بالثناء وخطوة في الاتجاه الصحيح". (الفقرة 168)

### رواندا (2011)

- في رواندا، تعزى التحسينات التي طرأت على الكفاءة إلى الانتقال إلى الإشراف المباشر وإنشاء المكتب القطري. "تعكس التحسينات التي طرأت خلال الفترة المستعرضة زيادة في قدرة الشركاء الروانديين وانتقال الصندوق إلى الإشراف المباشر ودعم التنفيذ، وإنشاء المكتب القطري". (الفقرة 7، الملخص)
- إمكانات المكتب القطري للمساهمة في حوار السياسات. "لأسباب تتعلق بالممارسات والثقافة المؤسسية، كان الصندوق تقليدياً يتبنى الفكرتين الأولى والثانية في حوار السياسات (تنشيط مكونات المشروعات والمساعدة التقنية). وهذا مفهوم على ضوء افتقاره في الماضي إلى الحضور القطري وتركيزه الحصري على الأنشطة على مستوى المشروعات (وهو أمر أكد عليه سابقاً تقييم البرنامج القطري لعام 2005). غير أن الأوضاع تغيرت، فالصندوق لديه الآن مكتب قطري يتيح المزيد من الفرص (وهي فرص لم يستفد منها بعد)".
- المشاركة في توحيد أداء الأمم المتحدة. "أصبح الصندوق من خلال المكتب القطري شريكاً نشطاً في عملية توحيد أداء الأمم المتحدة، الأمر الذي يتطلب الوقت والموارد للمشاركة في الاجتماعات ووضع التقارير". (الفقرة 247)
- زيادة الاستجابة (غير أن تقديم الدعم لا يزال يتطلب الكثير من الوقت): "إن الانتقال إلى نهج الإشراف المباشر وفتح المكتب القطري في كيغالي عزز بشكل واضح قدرة الصندوق على الاستجابة لمشاكل تنفيذ المشروعات". (الفقرة 261)

### نيبال (لجنة التقييم 74، نوفمبر/تشرين الثاني 2012)

- يعتبر الحضور القطري في نيبال شديد الأهمية غير أن الموارد المخصصة حتى الآن غير كافية. ويذكر تقييم البرنامج القطري مجدداً في الوثيقة EC 2012/74/W.P.5، في الفقرة 306 (في القسم المتعلق بتخصيص الموارد) أن منسق البرنامج القطري النيبالي "وفر الحضور القطري الذي اشتدت الحاجة إليه منذ عام 2007، غير أنه مقيد في كثير من الأحيان بالافتقار إلى مرافق الدعم".

**الأردن (لجنة التقييم 72، يوليو/تموز 2012، التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 2012)**

- في حين أنه لا يوجد حضور قطري في الأردن، يقترح تقييم البرنامج القطري أن التقدم في مجال حوار السياسات كان محدوداً وأن المسائل المطروحة فيه طموحة أكثر من اللازم، وخصوصاً على ضوء الافتقار إلى مكتب قطري. "كان التقدم في جدول أعمال حوار السياسات المقترح في ورقات الفرص الاستراتيجية القطرية محدوداً بصورة عامة. كما كانت قائمة المسائل المطروحة مفرطة في الطموح بالمقارنة بقدرة الصندوق على المشاركة في حوار جار مع الحكومة - وخصوصاً دون توفر حضور قطري".

(الوثيقة EC 2013/77/W.P.6، الفقرة 268)

**غانا (لجنة التقييم 71، أبريل/نيسان 2012)**

- أعطى تقييم البرنامج القطري في غانا تقديراً أولياً إيجابياً غير أنه لم يقدم تقديراً تفصيلياً عن المكتب القطري (وذكر أن ذلك يعود لأن المكتب، عندما أُعد التقييم، لم يكن قد فتح إلا مؤخرًا). غير أن أعضاء لجنة التقييم لاحظوا المساهمات الإيجابية جداً. واعتبر أن عدم وجود مكتب قطري حتى عام 2010 يشكل قيدا. "فضعف ترتيبات الإشراف التقليدية وعدم وجود مكتب قطري للصندوق (حتى عام 2010). صعب على الصندوق الاستجابة لمشاكل التنفيذ في الوقت المناسب." (الوثيقة EC 2012/71/W.P.3، الفقرة 7)
- إضافة لذلك نبه تقييم البرنامج القطري إلى وجود فرص أكبر أمام حوار السياسات من خلال المكتب القطري الذي فتح مؤخرًا (الفقرة 13). "في الماضي، وبسبب الافتقار إلى حضور الصندوق ميدانياً، تعين أن يجري حوار السياسات عن بعد وأن يرشح عبر مكونات المشروعات/البرنامج. غير أن إنشاء مكتب الصندوق القطري يوجد فرصاً كبيرة. "وينبغي استخدام المكتب القطري لمواصلة تعزيز الأنشطة غير الإقراضية: "وينبغي أن يغتنم الصندوق فرصة وجود مكتب له في غانا وحضور المدير المنتدب للبرنامج القطري، بغية مواصلة الدعم للبرنامج القطري، بما في ذلك للأنشطة غير الإقراضية."
- وفي حالة غانا، لاحظ أعضاء لجنة التقييم المساهمات التي قدمها المكتب الميداني وذكروا أنهم "شعروا بالسرور لملاحظة تقدير المانحين للدور القيادي الذي يؤديه الصندوق في العمليات الإنمائية في البلاد، وهم يسلّمون بأن هذه النتيجة الإيجابية ما كانت لتتحقق دون إنشاء مكتب الصندوق القطري بقيادة مدير منتدب للبرنامج القطري." (الفقرة 15 من تقرير رئيس لجنة التقييم عن الزيارة الميدانية إلى غانا). كما "أشاد أعضاء لجنة التقييم بالمكتب القطري في غانا للمساهمة القيمة التي يقدمها من خلال دعم السياسات والبرامج العامة التمكينية للتنمية الزراعية والريفية." (الفقرة 26)

**فبييت نام (لجنة التقييم 71، أبريل/نيسان 2012)**

- لاحظ تقييم البرنامج القطري المساهمات العامة في بناء الشراكات وإبراز صورة الصندوق. "هناك تقدير جيد لدى الحكومة والمنظمات الأخرى لأداء الصندوق كشريك. وقد ساعد المكتب القطري ومدير البرنامج القطري المنتدب على إبراز صورة الصندوق من خلال المشاركة في صياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميم البرامج الداعمة وتنفيذها ودعمها الفعال عن طريق الترويج لتقاسم المعرفة." (الوثيقة EC 2013/77/W.P.6، الفقرة 9، الملخص). إضافة لذلك، فإن "تقييم البرنامج القطري يعتقد أن مكتب الصندوق القطري في فبييت نام قدم مساهمة هامة في نجاح البرنامج القطري بصورة عامة. وقد تكفل

بالنجاح عموماً إنشاء المكتب القطري، بما لديه من قدرات كافية لدعم إعداد المشروعات وتنفيذها والإشراف عليها. " (الفقرة 19، الملخص)

- حوار السياسات. "شكل إنشاء المكتب القطري وانتداب مدير البرنامج القطري لفيتنام من روما إلى هانوي خطوة إيجابية لتعزيز الحوار والأداء." (الفقرة 7). وأبرز تقرير زيارة أعضاء لجنة التقييم مساهمة المكتب القطري في حوار السياسات: "لقد كانت واضحة تماماً قيمة وجود مكتب قطري قوي للصندوق وانتداب مدير البرنامج القطري. وقد مكن المكتب القطري من إجراء حوار وثيق مع الشركاء الرئيسيين ومن تكثيف الإشراف والمتابعة أثناء تنفيذ المشروعات. ويتمتع مكتب الصندوق القطري بمعرفة جيدة جداً بالواقع المحلي وبالفرص والتحديات التي تعترض الصندوق، مما يمكنه من تحقيق فارق في الجهود القطرية الرامية إلى الحد من الفقر الريفي." (الفقرة 34، تقرير رئيس لجنة التقييم)

#### اليمن (لجنة التقييم 69، أكتوبر/تشرين الأول 2011)

- الشراكات وتعزيز الإشراف. "أسهم إنشاء مكتب قطري في صنعاء عام 2007، بقيادة موظف وطني للبرنامج القطري، في فعالية الصندوق الإنمائية في اليمن من خلال توفير الدعم الكافي في الوقت المناسب للإشراف ومن خلال بناء علاقة قوية مع الحكومة." (الوثيقة EC 2011/69/W.P.4/Rev.1، الفقرة 12، الملخص) "وإضافة لذلك، عزز حضور الصندوق القطري بموظف وطني في صنعاء مسؤول أمام مدير البرنامج القطري الموجود في روما. وقد أقام الصندوق علاقة قوية مع الحكومة على مستويات مختلفة." (الفقرة 263) وعلاوة على ذلك، "شارك موظف البرنامج القطري في حوار السياسات مع الحكومة لدعم الهيئة المؤسسية الجديدة التي ستدير برنامج الصندوق الجديد في اليمن." (الفقرة 264)

#### الأرجنتين (لجنة التقييم 64، 2010)

- يذكر تقييم البرنامج القطري أن عدم وجود مكتب قطري يؤثر على الحافطة. "قالافتقار إلى الحضور القطري في الأرجنتين يعتبر عاملاً مقيداً لسببين اثنين: الحاجة إلى التكيف سريعاً مع الأوضاع السياسية والاقتصادية المتغيرة وارتفاع تكلفة البعثات الموفدة إلى البلاد (بسبب تكاليف النقل إلى بلد يدعمه الصندوق هو الأبعد جغرافياً عن روما، والتواتر الضروري لهذه البعثات في السياق الأرجنتيني)." (الوثيقة EC 2010/64/W.P.4، الفقرة 100)

## أداء المكاتب القطرية في تقارير وضع المشروعات لعام 2013

متوسط	المكاتب القطرية	المكاتب غير القطرية	المؤشر	
4.02	4.00	4.03	جودة الإدارة المالية	المظاهر المالية
3.73	3.64	3.83	معدل الصرف المقبول	المظاهر المالية
4.18	4.13	4.23	الأموال النظيرة	المظاهر المالية
4.18	4.22	4.14	التقيد باتفاقيات التمويل	المظاهر المالية
4.05	4.01	4.11	التقيد بالتوريد	المظاهر المالية
4.19	4.15	4.23	جودة وحسن توقيت المراجعة	المظاهر المالية
<b>4.06</b>	<b>4.02</b>	<b>4.09</b>	<b>متوسط المظاهر المالية</b>	
4.12	4.16	4.07	جودة إدارة المشروع	الإدارة
3.81	3.96	3.64	أداء الرصد والتقييم	الإدارة
3.76	3.83	3.67	الاتساق بين خطة العمل السنوية والميزانية السنوية والتنفيذ	الإدارة
4.28	4.42	4.11	التركيز على التمايز بين الجنسين	الإدارة
4.42	4.47	4.35	التركيز على الفقر	الإدارة
4.34	4.39	4.29	فعالية نهج الأهداف	الإدارة
<b>4.12</b>	<b>4.20</b>	<b>4.02</b>	<b>متوسط الإدارة</b>	
4.16	4.17	4.15	متوسط الابتكار والتعلم	الاستدامة
4.04	4.13	3.93	متوسط بناء المؤسسات (المنظمات أ/خ)	الاستدامة
4.12	4.21	4.02	متوسط التمكين	الاستدامة
4.26	4.35	4.15	متوسط نوعية مشاركة المستفيدين	الاستدامة
3.99	4.06	3.89	متوسط استجابة موفري الخدمات	الاستدامة
3.99	4.06	3.89	متوسط استجابة موفري الخدمات	الاستدامة
4.32	4.37	4.26	متوسط امكانية توسيع النطاق والتكرار	الاستدامة
<b>4.12</b>	<b>4.19</b>	<b>4.04</b>	<b>متوسط الاستدامة</b>	
4.07	4.16	3.96	الأصول المادية /المالية	الأثر
4.09	4.20	3.97	الأمن الغذائي	الأثر
4.03	4.10	3.95	سير التنفيذ الإجمالي	الأثر
4.09	4.15	4.03	احتمال تحقيق الأهداف الإنمائية (القسم باء-3 وباء-4)	الأثر
<b>4.07</b>	<b>4.15</b>	<b>3.98</b>	<b>متوسط الأثر</b>	
19.19	18.95	19.47	متوسط المدة الفاصلة بين دورة المجلس وأول صرف	
6.87	6.82	6.92	متوسط المدة الفاصلة بين الدخول في حيز النفاذ وأول صرف	

## صلاحيات ومسؤوليات المكتب المعني بالمكاتب القطرية في المقر الرئيسي

- 1- المجلس التنفيذي هو الهيئة المعنية بالموافقة على إنشاء أي مكتب قطري بناء على توصية من رئيس الصندوق.
- 2- رئيس الصندوق يوقع على اتفاقيات البلد المضيف والاتفاقيات الإطارية مع الوكالات المضيفة.
- 3- نائب الرئيس المساعد، دائرة إدارة البرامج، لديه المسؤولية العامة عن إنشاء المكاتب القطرية وإدارتها وتشغيلها.
- 4- نائب الرئيس المساعد، دائرة الخدمات المنظمة، لديه المسؤولية عن ضمان خدمات الدعم المنصفة بحسن التوقيت والكفاءة وعن تقديم التوجيه الملائم للمكاتب القطرية في مجالات الموارد البشرية، والخدمات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأمن.
- 5- نائب الرئيس المساعد، دائرة العمليات المالية، لديه المسؤولية عن ضمان سرعة وكفاءة تقديم الخدمات إلى المكاتب القطرية في مجالات الميزانية، والخدمات المالية، والخزانة.
- 6- مدير الشعبة الإقليمية، يشرف بصورة مباشرة على المكاتب القطرية التي تدخل في نطاق مسؤوليته، وذلك من خلال مدير البرنامج القطري. وهو يدير المكاتب القطرية في سياق إدارة الموارد البشرية والمالية للشعبة الإقليمية والممارسات الأمنية؛ ويوافق على خطة العمل والميزانية السنوية. كما يراقب مسؤوليات مديري البرامج القطرية عن إدارة مكاتبهم القطرية، وعن أداء موظفي المكاتب القطرية عند الاقتضاء.
- 7- مدير البرنامج القطري، هو مسؤول بصورة مباشرة عن إدارة وعمليات المكتب القطري المعني. وهو مسؤول أمام مدير الشعبة ويقوم بأداء المهام التالية:
  - (1) توقيع اتفاقية الخدمة مع الوكالة المضيفة؛
  - (2) إدارة المكتب القطري تمشياً مع غايات البرنامج القطري وأهدافه؛
  - (3) إعداد التقرير السنوي لتقدير أنشطة المكتب القطري من حيث الحصيلات والنتائج المتحققة، ومن حيث كيفية دعم هذه الحصيلات والنتائج لتحقيق أهداف البرنامج القطري؛
  - (4) تحديد اختصاصات موظفي المكتب القطري وإجراء تقييمات أدائهم، أو المساهمة في تلك التقييمات؛
  - (5) في إطار بارامترات الميزانية الإقليمية، وضع خطة العمل والميزانية السنوية للمكتب القطري مع موظفي المكتب؛
  - (6) ضمان امتثال موظفي المكتب القطري لسياسات الصندوق وإجراءاته واتفاقية البلد المضيف واتفاقية الخدمة مع الوكالة المضيفة؛
  - (7) ضمان الامتثال لمتطلبات وتوصيات مراجعة الحسابات؛
  - (8) الامتثال لتنفيذ التدابير الأمنية في المكتب القطري؛
  - (9) تمثيل الصندوق في فريق الإدارة الأمنية التابع للأمم المتحدة؛

(10) ضمان أن تتمتع أماكن المكتب القطري بالمستوى الأمني المحدد بموجب معايير الأمم المتحدة الأمنية التشغيلية الدنيا، الموافق عليها من جانب إدارة الأمم المتحدة للأمن والسلامة.

8- **الممثل القطري**، وهو الممثل القانوني للصندوق في البلد المضيف. ويمثل الممثل القطري الصندوق أمام جميع السلطات الحكومية في البلد المضيف. ولا بد من موافقة رئيس الصندوق على تعيين أي ممثل قطري في أحد المكاتب القطرية.

9- **موظف البرنامج القطري**، هو الموظف الوطني من الفئة الفنية. وهو مسؤول أمام مدير البرنامج القطري، وهو مسؤول أيضاً، في حال عدم انتداب مدير البرنامج القطري، عن إدارة العمليات اليومية في المكتب القطري. وهو مسؤول، إضافة لذلك وضمن توجيهات مدير البرنامج القطري، عن إعداد التقرير السنوي لتقدير أنشطة المكتب القطري من حيث الحصيلات والنتائج المتحققة، ومن حيث كيفية دعم هذه الحصيلات والنتائج لتحقيق أهداف البرنامج القطري 33.

## مؤشرات الرصد لمكاتب الصندوق القطرية

الغرض/المستهدف	المؤشر	الفترة
50 بحلول عام 2015	عدد البلدان التي تغطيها المكاتب القطرية	1.1 الانتشار وتوسيع النطاق
النسبة المئوية من إجمالي الحافظة	عدد المشروعات وقيمة تمويل الصندوق في البلدان التي بها مكاتب قطرية	1.2
يتابع	عدد الأنشطة/المشروعات التي يمولها الصندوق والتي تولت الحكومة المعنية أو جهات مانحة أخرى توسيع نطاقها	1.3
100 في المائة	عدد بعثات التصميم التي شارك فيها موظفو المكاتب القطرية	2.1 إعداد البرنامج القطري
100 في المائة	عدد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي شارك فيها موظفو المكاتب القطرية	2.2
انخفاض عن عام 2012	الفترة ما بين الموافقة والدخول في حيز النفاذ	3.1 تنفيذ المشروع
انخفاض عن عام 2012	الأشهر الفاصلة بين الموافقة على المشروع والصرف الأول	3.2
100 في المائة	عدد بعثات الإشراف/دعم التنفيذ التي شارك فيها موظفو المكاتب القطرية:	3.3
زيادة من 2012 بمتوسط 15 في المائة	نسبة التمويل المصروف كنسبة مئوية من الموارد التي يمكن صرفها	3.4
انخفاض عن متوسط عام 2012	الأيام الفاصلة بين تقديم طلب السحب والصرف	3.5
تحسن عن متوسط عام 2012	تصنيفات تقرير أداء الحافظة لمجموعة مختارة من الجوانب الائتمانية	3.6
يتابع	التمويل المشترك (المحلي والخارجي) كنسبة مئوية من إجمالي تكاليف المشروعات	4.1 بناء الشراكات
تقارير شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف/استقصاء العملاء	التنسيق المعزز لبرامج الصندوق مع الجهات المانحة الأخرى	4.2
خاضعة للتعبق، التقارير المرحلية	عدد الفعاليات الوطنية التي جرى تمثيل الصندوق فيها:	5.1 حوار السياسات
	5.1.1 الحكومة	
	5.1.2 الجهة المانحة	
تقارير شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف/استقصاء العملاء	تعزيز التوافق بين برامج الصندوق والأهداف الوطنية للحد من الفقر الريفي	5.2
يتابع	التغيرات السياسية، الناتجة عن أنشطة الصندوق، والتي تتصدى للقضايا والتغيرات المتعلقة بالفقر الريفي	5.3
واحدة سنويا على الأقل	عدد فرق إدارة البرامج القطرية الموجودة داخل البلدان المعنية	6.1 إدارة المعارف والابتكار
100 في المائة	عدد عمليات الاستعراض السنوية للبرامج القطرية	6.2
موافقات المجلس التنفيذي	عدد المكاتب القطرية الموافق عليها	7.1 إدارة المكاتب القطرية
التعاقد مع الموظفين، توقيع اتفاقية البلد المضيف	7.1.1 المكاتب العاملة	
النسبة المئوية للمكاتب القطرية، 100 في المائة بحلول 2014	عدد الاتفاقيات الموقعة مع البلد المضيف	7.2
الرصد	7.2.1 الفترة الفاصلة بين إرسال المذكرة الشفهية وتوقيع الاتفاقية	
100 في المائة بحلول 2015	عدد التقارير المرحلية المنقاة في الوقت المناسب	7.3
أنجزت بنهاية 2014	تكاليف المكتب القطري المتوفرة - الإدارية والبرنامجية	7.4
100 في المائة من موظفي البرنامج القطري ومساعدتي البرنامج القطري في البلدان التي وقعت اتفاقيات البلد المضيف	عدد الموظفين المحليين ممن لديهم عقود مباشرة مع الصندوق	7.5
يتابع	عدد الموظفين الدوليين المعيّنين في المكاتب القطرية	7.6
يتابع	عدد الحسابات المصرفية للمكاتب القطرية:	7.7
في المائة من الحسابات المطلوبة	7.7.1 الحسابات المفتوحة	
100 في المائة من الحسابات المفتوحة	7.7.2 الحسابات التي يجري توفيقها على أساس شهري	