

Document: EB 2016/117/R.4  
Agenda: 5  
Date: 23 March 2016  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تحديث عن الحضور القطري للصندوق

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Alessandra Zusi Bergés**

القائمة بأعمال  
مكتب شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2092  
البريد الإلكتروني: gb\_office@ifad.org

**Périn Saint-Ange**

نائب الرئيس المساعد  
دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448  
البريد الإلكتروني: p.saintange@ifad.org

**Lakshmi Menon**

نائبة الرئيس المساعدة  
دائرة خدمات المنظمة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880  
البريد الإلكتروني: l.menon@ifad.org

**Paula Kim**

مديرة  
وحدة الدعم الميداني  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2731  
البريد الإلكتروني: p.kim@ifad.org

**Willem Bettink**

مدير البرامج الرئيسي  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2472  
البريد الإلكتروني: w.bettink@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة عشرة بعد المائة

روما، 13-14 أبريل/نيسان 2016

للعلم

## المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولا - الخلفية
1	ثانيا - التقدم المحرز في جعل الحضور القطري عاملا
2	ألف - تعزيز وتوسيع المكاتب القطرية
3	باء - تطور نماذج المكتب القطري
5	جيم - إدارة الموارد البشرية
5	دال - سياسات وإجراءات التنسيق والدعم
6	ثالثا - النتائج الناشئة والفعالية الإنمائية
7	رابعا - التكاليف - تطورها ومضامينها المستقبلية
10	خامسا - من الحضور القطري إلى اللامركزية المؤسسية

## الملاحق

	الملحق الأول - المكاتب القطرية للصندوق الموافق عليها حتى 1 فبراير/شباط 2016
	الملحق الثاني - خارطة توزيع المكاتب القطرية للصندوق
	الملحق الثالث - وصف المجمعات الإقليمية الفرعية
	الملحق الرابع - التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015:
	مقارنة أداء البلدان مع وجود أو عدم وجود مكاتب قطرية
	الملحق الخامس - إطار الرصد للمكاتب القطرية

## موجز تنفيذي

- 1- كمتابعة للتقارير المرحلية السابقة المقدمة إلى المجلس التنفيذي للصندوق بشأن الحضور القطري للصندوق، يوفر التحديث الحالي عرضاً عاماً عن التقدم المحرز خلال عامي 2014 و2015 في تعزيز المكاتب القطرية للصندوق، وإنشاء مكاتب قطرية جديدة، والتحديات التشغيلية والسياساتية التي نشأت.
- 2- وبما يتماشى مع استراتيجية اللامركزية التي كان المجلس التنفيذي قد وافق عليها في عام 2011، أحرز الصندوق تقدماً كبيراً في توسيع حضوره القطري. واعتباراً من فبراير/شباط 2016، أصبح 40 مكتباً قطرياً عاملاً. ومن بين هذه المكاتب، توجد نسبة 50 في المائة في أفريقيا، و21 مكتباً في دول تعاني من أوضاع هشة. وقد أنشأ الصندوق أغلبية مكاتبه القطرية مستخدماً ترتيبات استضافة مع وكالات الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات التي توجد مقرها في روما.
- 3- وقد تطور الحضور القطري للصندوق استجابةً للتعبيد المتزايد لعملياته ومطالبات الدول الأعضاء. ومن التركيز المبكر على دعم الإشراف على المشروعات، تُكلف المكاتب القطرية الآن بمهام أكثر تعقيداً في مجالات إدارة الحافظة، والانخراط في السياسات، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات. ومع زيادة المسؤوليات التي تُكلف بها المكاتب القطرية، انتدب الصندوق كبار موظفيه المهنيين إلى المكاتب القطرية، وحوالي نصف مجموع المكاتب القطرية يدار الآن من قبل مدراء برامج قطرية معينون دولياً.
- 4- بالإضافة إلى الزيادة في المكاتب القطرية، بدأ الصندوق بإنشاء مجتمعات إقليمية فرعية مسؤولة عن دعم العمليات في أربع إلى خمس بلدان. ويسمح هذا الترتيب التنظيمي الجديد باستخدام أمثل لموارد الموظفين، وتقاسم أكبر المعرفة عبر البلدان، وإدارة أكثر فعالية للحافظة.
- 5- ويظهر تقييم أجرته إدارة الصندوق وكذلك تقارير مكتب التقييم المستقل في الصندوق أن المكاتب القطرية تساهم في تحسين إدارة الحافظة. فمنجزات المشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية أكبر من تلك التي لا توجد فيها مكاتب قطرية. وتسمح المكاتب القطرية لموظفي الصندوق بالتمتع بنفوذ أكبر بشأن القضايا السياسية المتعلقة بالتنمية الريفية وبناء شراكات فعالة بين جميع أصحاب المصلحة.
- 6- ومع توسع الحضور القطري للصندوق، ارتفعت أيضاً التكاليف المرتبطة باللامركزية. ومع ذلك، فإن ترتيبات استضافة المكاتب القطرية مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى قد ساعدت على احتواء تلك التكاليف. وحتى مع انتداب مدراء البرامج القطرية، تبقى المكاتب القطرية صغيرة مقارنةً بمكاتب المنظمات الأخرى. وقد ساعد ذلك أيضاً على تخفيض الزيادات في الميزانية المتصلة بتلك المكاتب الجديدة إلى أدنى حد ممكن.
- 7- سيقوم مكتب التقييم المستقل في الصندوق في عام 2016 بتقييم اللامركزية في الصندوق. وسنقدم الإدارة خطة مؤسسية للامركزية إلى المجلس التنفيذي بهدف تعميق الانخراط المؤسسي في عملية اللامركزية وجعلها أكثر فعالية. وستستتير الخطة بكل من تقييم الإدارة ومكتب التقييم المستقل في الصندوق، وستنظر في القضايا الحاسمة مثل العدد والمزيج الأمثلين لنماذج المكاتب القطرية، والعدد الأمثل لموظفي المكاتب القطرية، والسياسات والإجراءات المطلوبة، وأنسب إطار للموارد البشرية من أجل تحقيق لامركزية فعالة.

## تحديث عن الحضور القطري للصندوق

### أولا - الخلفية

- 1- كان المجلس التنفيذي قد وافق على أولى مبادرات الصندوق للحضور القطري، وهي البرنامج التجريبي للحضور الميداني، في ديسمبر/كانون الأول 2003. وقد مهدت هذه الموافقة الطريق أمام إنشاء 15 مكتباً قطرياً للصندوق بحلول نهاية عام 2006. ووجد تقييم أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق في عام 2007 أن عمليات الصندوق كانت أكثر فعالية بشكل ملحوظ في البلدان التي توجد فيها المكاتب القطرية بالمقارنة مع البلدان الأخرى<sup>1</sup>. وعلى ضوء هذه النتيجة، جرى توسيع الحضور القطري للصندوق بإضافة 15 مكتباً قطرياً بحلول عام 2009 ليصل مجموع عدد المكاتب القطرية إلى 30 مكتباً.
- 2- في عام 2010، أجرت إدارة الصندوق تقييماً ذاتياً لعمليات، ونتائج، وإنجازات المكاتب القطرية التي أنشئت. وتمت الاستشارة بالنتائج في وضع سياسة واستراتيجية الحضور القطري، التي وافق عليها المجلس التنفيذي في مايو/أيار 2011. ومكنت الموافقة على هذه السياسة الإدارة من زيادة عدد المكاتب القطرية إلى 40 مكتباً بحلول عام 2013.
- 3- وفي دورة المجلس التنفيذي المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول، قدمت الإدارة تحديثاً آخر عن التقدم الذي تم تحقيقه بتشغيل 40 من المكاتب القطرية. كما حصلت على موافقة المجلس على استراتيجية محدثة للحضور القطري للفترة 2014-2015، بما في ذلك توسيع آخر للمكاتب القطرية للصندوق من 40 إلى 50 مكتباً.
- 4- ويوفر التحديث الحالي عرضاً عاماً عن التقدم المحرز خلال عامي 2014 و2015 في تعزيز المكاتب القطرية القائمة، وإنشاء مكاتب قطرية إضافية، والتحديات التشغيلية والسياساتية التي نشأت. يناقش القسم ثانياً من هذه الوثيقة التدابير التي اتخذت لتوسيع الحضور القطري للصندوق، بما في ذلك نماذج المكاتب القطرية المتطورة، وتحديات الموارد البشرية، ووضع السياسات والإجراءات المتصلة بها. ويناقش القسم ثالثاً أثر الحضور القطري للصندوق على فعاليته الإنمائية. ويبين القسم رابعاً تطور تكاليف المكاتب القطرية ومحركات التكاليف المرتبطة بها. وأخيراً، يلخص القسم خامساً الدروس المستفادة، والتحديات والفرص التي ستوجه وضع الخطة المؤسسية للامركزية لعرضها على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016.<sup>2</sup>

### ثانياً - التقدم المحرز في جعل الحضور القطري عاملاً

- 5- تطور الحضور القطري للصندوق استجابةً للتعقيد المتزايد لعملياته ومطالبات الدول الأعضاء. فقد كان هدف مبادرة الحضور القطري الرائدة التي أطلقت عام 2003 محدوداً ومتمثلاً في دعم مسؤولية الإشراف المباشر التي تولاهها الصندوق حديثاً آنذاك. ولذا كانت وظائف المكاتب القطرية محدودة أيضاً، وتركز على إدارة الحافظة. وفي السنوات الأخيرة، أصبحت عمليات الصندوق أكثر تعقيداً، وتشمل الآن الانخراط في السياسات، وإدارة المعرفة، وتوسيع نطاق النتائج، وبناء الشراكات. وقد جعلت زيادة تعقيد عمليات المكاتب القطرية من الضروري أن يخصص الصندوق المزيد من الموارد لهذه المكاتب للقيام بوظائفها الجديدة.

<sup>1</sup> EB 2007/91/R.6

<sup>2</sup> ستأخذ الخطة في الاعتبار نتائج وتوصيات التقييم المؤسسي بشأن اللامركزية الذي يقوم به حالياً مكتب التقييم المستقل في الصندوق والذي سيستكمل بحلول نهاية عام 2016.

## ألف - تعزيز وتوسيع المكاتب القطرية للصندوق

- 6- في عام 2013، وافق المجلس التنفيذي على استراتيجية حضور قطري محدثة للفترة 2014-2015.<sup>3</sup> واشتملت هذه الاستراتيجية على الاستمرار في استخدام الأمور القائمة التالية: (1) معايير فتح المكاتب القطرية؛<sup>4</sup> (2) معايير اختيار مختلف نماذج المكاتب القطرية؛ (3) استراتيجية الخروج للمكاتب القطرية. ووافق المجلس أيضا على إنشاء ما يصل إلى عشرة مكاتب إضافية.
- 7- **توسيع المكاتب القطرية للصندوق.** منذ عام 2014، أحرز الصندوق تقدما إضافيا في تعزيز وتوسيع حضوره القطري. فاعتبارا من فبراير/شباط 2016، أصبح 40 مكتبا قطريا عاملا (انظر الملحقين الأول والثاني للمزيد من التفاصيل). وتشمل تلك المكاتب مكتبا إقليميا مقره نيروبي، كينيا. ومن بين المكاتب القطرية الأربعين، توجد نسبة 50 في المائة منها في أفريقيا، و21 مكتبا في دول تعاني من أوضاع هشة.<sup>5</sup> وهذه المكاتب القطرية الأربعون: تغطي 88 في المائة من السكان الريفيين في البلدان التي يعمل فيها الصندوق؛ وتمثل 69 في المائة من الموارد المخصصة بموجب التجديد العاشر لموارد الصندوق؛ وتشكل 63 في المائة من مجموع عدد (و78 في المائة من إجمالي تمويل) الاستثمارات النشطة التي يمولها الصندوق.
- 8- على مدى السنتين الماضيتين، بذل الصندوق جهودا لإنشاء عشرة مكاتب إضافية،<sup>6</sup> كما تمت الموافقة عليه في عام 2013. ومن بين هذه المكاتب، تم إنشاء ثلاثة بالتوقيع على اتفاقات البلد المضيف، وتعبئة موظفين وطنيين.<sup>7</sup> والمفاوضات جارية بشأن اتفاقات للبلد المضيف من أجل ثلاثة مكاتب إضافية. وخلال هذه الفترة، تم التوقيع على تسعة من اتفاقات البلد المضيف، ليصل مجموع عدد اتفاقات البلد المضيف إلى 32 (انظر الملحق الأول).<sup>8</sup>
- 9- حتى تاريخه، لم يغلق الصندوق سوى مكتب قطري واحد في بنما، نظرا إلى أنه لم يكن هناك سوى مشروع جار واحد ولم تكن تنتظر أية مشروعات جديدة خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وستتم إدارة العمليات في بنما من خلال المجمع الإقليمي الفرعي في غواتيمالا. وتتماشى هذه التدابير مع سياسة الخروج الخاصة بالمكاتب القطرية للصندوق.
- 10- **ترتيبات الاستضافة.** قام الصندوق بإنشاء أغلبية مكاتبه القطرية بموجب ترتيبات الوكالة المضيفة مع منظمات دولية أخرى، ومن بينها: 17 مكتبا يستضيفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وعشرة تستضيفها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وسبعة يستضيفها برنامج الأغذية العالمي؛ ومكتب واحد من قبل كل من مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، والمعهد الدولي لبحوث الثروة الحيوانية، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة. وقد نمت شراكة الصندوق مع الوكالات التي توجد مقرها في روما، مع استضافة 17 مكتبا قطريا إما من قبل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، أو برنامج الأغذية العالمي.

<sup>3</sup> EB 2013/110/R.5/Rev.1

<sup>4</sup> وتشمل هذه المعايير: (1) حجم البرنامج القطري للصندوق؛ (2) اعتماد البلد على الزراعة؛ (3) تعداد سكان الريف؛ (4) انتشار الفقر؛ (5) توفر بيئة سياسات تمكينية؛ (6) هشاشة الدولة أو ضعف الأداء في تحقيق النتائج الإنمائية.

<sup>5</sup> من بين الأربعين مكتبا قطريا، توجد 9 مكاتب في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية، و11 مكتبا في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى، و11 مكتبا في إقليم آسيا والمحيط الهادي،

و5 مكاتب في إقليم أمريكا الجنوبية والكاريبي، و4 مكاتب في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.

<sup>6</sup> EB 2013/110/R.5/Rev.1

<sup>7</sup> وتشمل تلك كمبوديا، وكوت ديفوار، والمغرب.

<sup>8</sup> أظهرت التجربة أن عملية إنشاء مكاتب قطرية والتوصل إلى اتفاقيات وكالة مضيفة تأخذ وقتا طويلا.

- 11- وقد أثبت نهج الصندوق بالنسبة لترتيبات الاستضافة أنه يتسم بالكفاءة التكاليفية. وفي حالات كثيرة، يُقدم مبنى الأمم المتحدة من غير رسم إيجار من قبل الحكومات، وكل ما يطلب من الصندوق هو تغطية نفقات التشغيل. وقد ضمن ذلك أن التكاليف ستبقى أقل من أسعار الإيجار في السوق وأن المرافق التي تستضيف المكاتب القطرية قد نفذت المعايير الدنيا للأمن التشغيلي لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن.
- 12- **تعزيز وحدة الدعم الميداني.** استجابة لتوسيع حضوره القطري والاحتياجات المتنامية للمكاتب القطرية، قام الصندوق بتعزيز وحدة الدعم الميداني التي أنشئت في عام 2013. وبالشراكة مع دائرة إدارة البرامج، تقوم الوحدة بإدارة عمليات الأمن الميدانية، وتشرف على اتفاقات البلد المضيف واتفاقات الخدمة، وتنسق الخدمات الاستشارية.
- 13- وتشمل الخدمات التي تقدمها وحدة الدعم الميداني ما يلي: تقييم وتحديد مبان جديدة؛ ورفع مستوى المرافق (مع استثمارات رأسمالية قيمتها 250 000 دولار أمريكي في 13 مكتب قطري في عامي 2014 و2015)؛ وانتداب موظف إداري إلى المكتب الإقليمي للصندوق في نيروبي لتقديم خدمات إدارية لشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية. ويشمل تركيز وحدة الدعم الميداني على الأمن الميداني نفقات رأسمالية على المعدات الأمنية للمكاتب القطرية ووضع خطة للتخفيف من المخاطر.
- 14- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.** من العوامل الرئيسية الممكنة لاستراتيجية اللامركزية للصندوق توفر موارد، وأدوات، وخدمات المعلومات والاتصالات لموظفي الصندوق الموزعين جغرافيا. ولهذا الغرض، اعتمدت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نهج "اللامركزية الذكية" مستخدمة أحدث تكنولوجيا لتوفر للموظفين وصولا سهلا وآمنا إلى موارد الصندوق من أي حاسوب موصول بشبكة الإنترنت.
- 15- وبالإضافة إلى ذلك، وفرت مبادرة مؤتمرات الفيديو عن بعد للمكاتب القطرية أحدث أجهزة هذه الاتصالات. ويوجد حاليا 32 مكتبا موصولًا بالشبكة، وهناك خطط لمزيد من التوسع في عام 2016. وقد مكنت هذه المبادرة موظفي المكاتب القطرية من إجراء اتصالات أكثر تواترا وموثوقية مع مقر الصندوق. وفي عام 2015، نظم 684 اجتماعا للشعب الإقليمية باستخدام هذه التقنية، بالمقارنة مع 170 اجتماعا في عام 2014.
- 16- **الإدارة المالية.** لعبت شعبة المراقب والخدمات المالية دورا مهما في دعم الحضور القطري للصندوق. وقد أُحرز تقدم كبير في بناء قدرات كل من موظفي المكاتب القطرية والمشروعات في مجال الإدارة المالية. وإلى جانب دائرة إدارة البرامج، كانت شعبة المراقب والخدمات المالية ذات أثر في وضع نظام إداري لطلبات السحب، والذي قلل من متوسط الوقت اللازم لمعالجة طلبات السحب.

## باء - تطور نماذج المكتب القطري

- 17- **النماذج.** لخص تحديث للحضور القطري للصندوق لعام 2013 تطور نماذج المكاتب القطرية، مشيرا إلى أن أربعة نماذج قد نشأت:

(1) المكاتب القطرية التي يقودها مدراء برامج قطرية؛

(2) المكاتب القطرية التي يقودها مسؤولو برامج قطرية؛

(3) المكاتب القطرية التي توفر دعما لبلد مجاور؛

(4) مكتب قطري بمثابة مكتب إقليمي.

وأشار التحديث إلى أنه يمكن تكييف هذه النماذج حسب الضرورة استجابة للاحتياجات الوطنية والإقليمية الناشئة.

- 18- وتماشيا مع نهج "التعلم بالممارسة"، استمر الصندوق في تكييف وتطوير نماذجه للمكاتب القطرية. ففي البلدان ذات الحافظة الكبيرة أو في الدول الهشة، يستمر انتداب مدراء البرامج القطرية، الذين يتحملون المسؤولية الكاملة عن إدارة المكتب والبرنامج القطري بدعم من موظفين يعينون وطنيا. ومن بين المكاتب القطرية الأربعين للصندوق، يدار النصف الآن من قبل مدير برنامج قطري منتدب - وهذه زيادة بثلاثة أضعاف منذ عام 2011. أما المكاتب العشرون المتبقية فيقودها مسؤول عن البرنامج القطري وطني ويديرها مدير برنامج قطري في مقر الصندوق.
- 19- **المكاتب الإقليمية الفرعية.** نظرا إلى أن عدد المكاتب القطرية قد ازداد في السنوات الأخيرة، يتم النظر في ملاءمة الاستمرار بهذا النهج الخطي. وكبديل لذلك، جربت بعض الأقاليم إنشاء مكاتب إقليمية فرعية تستضيف عددا من مدراء البرامج القطرية الذين يتولون مسؤولية البرامج في البلد المضيف والبلدان المجاورة. وتوجد أمثلة لـ"نموذج المجمع المحوري" الإقليمي الفرعي في غواتيمالا (وهو مسؤول عن بليز، والسلفادور، وغواتيمالا، وهندوراس، وبنما)، وفي فييت نام (مسؤول عن كمبوديا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وميانمار، وتايلاند، وفييت نام).
- 20- وميزة المكاتب الإقليمية الفرعية أنها تمكن من تقاسم أمثل للمسؤوليات والمهام بين مدراء البرامج القطرية والموظفين التقنيين الآخرين. ويمكن لذلك أن يخفف من عبء العمل الهائل الذي يواجهه مدراء البرامج القطرية المنفردون في مكاتب قطرية معزولة.<sup>9</sup> كما أن المكاتب الإقليمية الفرعية تثبت أيضا أنها وسائل فعالة لتقديم الدعم للإشراف، والتنفيذ، والتصميم، والالتزام المحسن بالمتطلبات الائتمانية. وبالإضافة إلى ذلك، تسمح هذه المكاتب بالتبادل المتكرر للمعارف والخبرات بين موظفي الصندوق، مما يمكن من تقاسم الأفكار عبر البلدان. ومع ازدياد عدد المكاتب القطرية، من المحتمل أن ينشئ الصندوق المزيد من المكاتب الإقليمية الفرعية، مع الأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة حتى هذا التاريخ (يوفر الملحق الثالث وصفا للمكاتب الإقليمية الفرعية في غواتيمالا وفييت نام).
- 21- **المكتب الإقليمي للصندوق في نيروبي.** مكتب نيروبي هو المكتب الإقليمي الوحيد للصندوق: وهو يدير مجموعة من البرامج القطرية ويقدم خدمات تقنية في مجالات تشمل قضايا المنظور الجنساني والشباب. وموظفو شعبة المراقب والخدمات المالية موجودون أيضا في المكتب الإقليمي للصندوق في نيروبي، ويقدمون خدمات إدارة القروض والمنح التي تغطي كامل إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية، و80 في المائة من إقليم أفريقيا الغربية والوسطى. وقد بدأ مكتب نيروبي في تحسين جودة الإشراف الائتماني على المشروعات. ونظرا إلى أن نيروبي تستضيف عددا من المنظمات الدولية والشركاء الإقليميين، فإن المكتب الإقليمي للصندوق في نيروبي له دور حاسم في بناء الشراكات.
- 22- **الدعم التقني.** توفر شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة والمناخ الخدمات التقنية والمعرفية للمكاتب القطرية، بما في ذلك الخبرة التقنية خلال تصميم المشروعات، وتعزيز الجودة، والإشراف، ودعم التنفيذ (لـ68 بعثة في عام 2015). كما أنهما توفران مطبوعات مواضيعية ومجموعات أدوات تشغيلية. وتخطط شعبة البيئة والمناخ لتعزيز الموظفين في المكاتب القطرية عن طريق تعيين خمسة أخصائيين وطنيين في مجال البيئة وتغير المناخ.

<sup>9</sup> انظر تحليل أعباء عمل مدراء البرامج القطرية الذي أجراه مكتب المراجعة والإشراف في الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2014. وقد أشار بعض مدراء البرامج القطرية إلى أن المكاتب القطرية الصغيرة المزودة بعدد محدود من الموظفين المهنيين تخلق بيئة تشبه "الصومعة".

## جيم - إدارة الموارد البشرية

- 23- **التوظيف.** ازداد التوظيف في المكاتب القطرية كثيرا في السنوات الأخيرة. وازداد توظيف الموظفين الوطنيين بنسبة 10 في المائة من عام 2013 إلى عام 2015، مما أوصل عددهم من 63 إلى 70. وكجزء من عملية الخطة الاستراتيجية لقوة العمل لعام 2016، يتوقع زيادة أخرى سترفع العدد الإجمالي للموظفين الميدانيين المعيّنين دوليا ووطنيا إلى حوالي المائة. وهذا يعني أن موظفي المكاتب القطرية سيشكلون نسبة 35 في المائة من مجموع عدد موظفي دائرة إدارة البرامج. وخلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، من المتوقع أن تزداد هذه النسبة أكثر مع توظيف موظفين وطنيين إضافيين وإعادة نشر موظفي مقر الصندوق.
- 24- **التطوير الوظيفي.** الصندوق ملتزم بتحسين وظائف موظفي المكاتب القطرية الدوليين والوطنيين. ومنذ عام 2011، تم توظيف ستة موظفين وطنيين في مناصب مهنية دولية مختلفة. وكجزء من الجهود الرامية إلى تحسين التطوير الوظيفي للموظفين المهنيين الوطنيين، أدخل الصندوق برنامج إحالات التطوير. كما ستنفذ شعبة الموارد البشرية أيضا برنامجا للإطار الوظيفي لتوجيه الموظفين. وعلى سبيل المثال، قد تتطلب وظيفة طويلة الأجل لموظف دولي وظيفة ميدانية. لذا فإن التقدم الوظيفي قد يعطي الأولوية للموظفين ذوي الخبرة الميدانية.
- 25- **التدريب وتنمية القدرات.** في عام 2015، عززت شعبة الموارد البشرية تركيزها على تدريب وتنمية قدرات موظفي المكاتب القطرية. ويستمر التدريب على الأنظمة المؤسسية للصندوق جنبا إلى جنب مع التدريب في مجالات الإشراف، والإدارة المالية، والتوريد. وقد نظمت عدة أحداث ذات صلة في أفريقيا الشرقية والجنوبية وأفريقيا الغربية والوسطى جمعت ما بين موظفي المكاتب القطرية وموظفي المشروعات. وبالإضافة إلى ذلك، أطلقت شعبة الموارد البشرية خدمة مبتكرة لدعم الوظائف تتيح الوصول إلى مدربي الوظائف المهنية المعتمدين الذين لديهم خبرة في نظام الأمم المتحدة وخارجه.

## دال - سياسات وإجراءات التنسيق والدعم

- 26- **مجموعة التنسيق المعنية باللامركزية المؤسسية.** مع توسع الحضور القطري للصندوق، هناك حاجة لضمان الدعم والتنسيق الفعالين عبر جميع الشعب. ولهذا الغرض، تنسق مجموعة التنسيق المعنية باللامركزية المؤسسية، التي يشارك في رئاستها نائبا الرئيس المساعدان لدائرة إدارة البرامج ودائرة خدمات المنظمة، تخطيط، وتنفيذ، ورصد الأنشطة الحاسمة بالنسبة لعملية اللامركزية الفعالة.
- 27- **إطار تفويض السلطات.** أحد المكونات الحاسمة بالنسبة لعملية اللامركزية الفعالة هو تفويض السلطات للمكاتب القطرية بحيث يستطيع مدراء البرامج القطرية القيام بالمهام الميدانية. وكخطوة أولى، أوجد الصندوق إطار تفويض السلطات الذي يضع الخطوط العريضة لهيكلية صنع القرار في المنظمة، ومسؤوليات، وأدوار، ووظائف الموظفين، بما في ذلك موظفي المكاتب القطرية. ومع تجميع المزيد من الخبرة من الميدان، سيتم تطوير هذا الإطار أكثر. وفي غضون ذلك، هناك مبادرة تجريبية جارية لاختبار اللامركزية الكاملة للميزانية.
- 28- **خلق بيئة تمكينية من أجل اللامركزية.** تظهر خبرات المنظمات الأخرى أن اتساق السياسات تحدّ مهم في أي عملية تتعلق باللامركزية. وبهذا الشأن، أعطى مكتب المراجعة والإشراف أولوية للحضور الميداني واللامركزية، وزاد من تعطيته مراجعته للمكاتب القطرية بشكل كبير في عامي 2014 و2015. وقد تمت الإشارة إلى بعض الممارسات الجيدة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين في تطبيق السياسات، والممارسات والإجراءات المالية. وسوف يقدم



مكتب المراجعة والإشراف تقرير مراجعة يسلط الضوء على القضايا الناشئة التي قد تحتاج إلى عمل من قبل الإدارة.

29- **الدعم الإداري.** وضع الصندوق مبادئ توجيهية وإجراءات إدارية تدعم بيئة عمل لامركزية. وهي تشمل ما يلي: مبادئ توجيهية للتوريد تشرف على تفويض السلطات إلى مدراء الشعب من أجل توريد السلع والخدمات منخفضة القيمة؛ وإمكانية تفويض هؤلاء المدراء لهذه السلطة إلى الموظفين الميدانيين. ويدمج عقد السفر العام الجديد الشراء المحلي للتذاكر مع سياسة السفر في الصندوق ونظام تخطيط الموارد في المؤسسة. كما تم أيضا تنقيح سياسات وإجراءات الصندوق المتعلقة بالمتكاثرات لتضم المكاتب القطرية. وبالمثل، يشمل دليل إدارة السجلات الآن أدوار ومسؤوليات إدارة السجلات في المكاتب القطرية.

### ثالثا - النتائج الناشئة والفعالية الإنمائية

30- أحد أهداف استراتيجية الحضور القطري هو فعالية إنمائية أكبر لعمليات الصندوق. ويوفر هذا القسم، باستخدام التقارير التي أعدها مكتب التقييم المستقل في الصندوق وإدارة الصندوق، عرضا عاما لنتائج وأثر عمليات الصندوق في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية والتي لا توجد فيها مكاتب قطرية. ويغطي مجموعة من مؤشرات الأداء وفقا لإطار قياس النتائج المؤسسي للصندوق.<sup>10</sup>

31- **تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2015.**<sup>11</sup> يؤكد هذا التقرير أن الحضور القطري للصندوق كان له أثر إيجابي إجمالي على أداء الحافظة. وتظهر "نتائج تصنيف الجودة" عند الإدراج، خلال الفترة 2011-2015، أن أداء البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية هو باستمرار أفضل في المتوسط منه في البلدان الأخرى. وعند مقارنة نتائج المشروعات الجارية، يتبين أن أداء البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية أفضل في مجالات إدارة المشروعات، واستدامة الأثر. إلا أن أداء البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية أفضل بقليل فيما يتعلق بمعدلات الصرف، مما يدل على أنه قد تكون هناك عوامل أخرى.

32- كما سلط هذا التقرير الضوء على التقدم الذي أحرزه الصندوق في الحد من الوقت الفاصل بين الموافقة على المشروع وأول عملية صرف: بالنسبة للبلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية، قلص الوقت من 15.7 أشهر في عام 2011 إلى 11.4 أشهر في عام 2014. وفي البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية، كان هناك تقليص من 17.4 أشهر في عام 2011 إلى 14.8 أشهر في عام 2014.<sup>12</sup>

33- **التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015** الذي يعده مكتب التقييم المستقل في الصندوق، قام بتحليل التقدم المحرز في مجالات الأولوية خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق (2013-2015)، بما في ذلك: الإنجاز الإجمالي للمشروعات، والابتكار وتوسيع النطاق، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والكفاءة التشغيلية.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> تؤكد تجارب منظمات مثل مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والبنك الدولي أنه من الصعب تقديم أدلة فعلية على فوائد الحضور القطري ومساهمته القابلة للقياس في تحسين أداء المشروعات.

<sup>11</sup> EB 2015/116/R.10

<sup>12</sup> EB2013/110/R.5

<sup>13</sup> ترد النتائج بتفصيل أكبر في الملحق الرابع.

- 34- فيما يتعلق بالإنجاز الإجمالي للمشروعات، وجد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أنه بينما كانت نسبة المشروعات التي صنفت على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل مماثلة في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية والتي لا توجد فيها مكاتب قطرية (77 في المائة)، كانت نسبة المشروعات المصنفة على أنها مرضية 44 في المائة في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية، و26 في المائة فقط في البلدان الأخرى.
- 35- وفيما يتعلق بالابتكار وتوسيع النطاق، صنفت نسبة 51 في المائة من المشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية على أنها مرضية، مقارنة بنسبة 29 في المائة فقط في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية. وفيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية، وجد التقرير أن نسبة المشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل كانت 62 في المائة في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية، مقارنة بنسبة 52 في المائة في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية. وتؤكد تقييمات البرامج القطرية التي أجريت خلال السنوات الأربع الماضية أيضا أن وجود مكاتب قطرية يسمح للصندوق بالانخراط بصورة أكثر فعالية في حوار السياسات، وتقاسم المعرفة، وبناء الشراكات.
- 36- **مسح العملاء السنوي.** في مسح العملاء السنوي الخاص بالصندوق،<sup>14</sup> والذي أجري في 70 بلدا منذ عام 2008، كانت هناك مكاتب قطرية في 50 في المائة من البلدان التي شملها. ويظهر أحدث مسح أن البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية تحقق قدرا أكبر من فعالية المعونة والأثر، وتبني شراكات أكثر فعالية، وتمكن من حوار سياسات أفضل مما هو الحال عليه في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية.
- 37- وتؤكد المشاورات مع مدراء البرامج القطرية ومسؤولي البرامج القطرية المنتدبين أن حضور الصندوق من خلال المكاتب القطرية يمكنها من لعب دور أكثر نفوذا في السياسات وقضايا التنمية الريفية التي تؤثر على السكان الريفيين الفقراء. وتشمل الأمثلة على ذلك دور الصندوق كرئيس لمجموعات عمل القطاع الريفي في كمبوديا، وغانا، وإندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ومدغشقر، وجمهورية تنزانيا المتحدة. كما أشار مدراء البرامج القطرية إلى أن صورة الصندوق وملامحه البارزة في المكاتب القطرية قد تحسنت كثيرا، مما يجعله شريكا أكثر فعالية وموثوقية بالنسبة للحكومات، ومنظمات المجتمع المدني، والأمم المتحدة وغيرهم من أصحاب المصلحة.

#### رابعا - التكاليف - تطورها ومضامينها المستقبلية

- 38- **تكاليف الفترة 2011-2015.** لقد تطور نهج الصندوق بالنسبة للحضور القطري وإنشاء المكاتب القطرية مع مرور الوقت؛ وكان لذلك مضامين تكاليفية واضحة. ففي المراحل الأولى، كان تركيز الحضور القطري للصندوق مقتصرًا على تحسين إدارة الحافظة. ولهذا الغرض، كان يعين مسؤول قطري واحد - غالبا بعدد استشارات أو يتم تعيينه من قبل وكالة أخرى من وكالات الأمم المتحدة - ويزود بمرافق محدودة من قبل المؤسسات المضيفة.
- 39- وفي مراحل اللامركزية اللاحقة، تم توسيع هدف الحضور القطري للصندوق ليشمل حوار السياسات، وتقاسم المعرفة، وتوسيع الشراكات. ولم يكن بالإمكان تحقيق أهداف النهج الجديد إلا بانتداب موظفين كبار معينين دوليا. والآن تُدار نصف المكاتب القطرية تقريبا من قبل مدراء برامج معينين دوليا (انظر الفقرة 23). ومع تنفيذ الاستراتيجية الجديدة للصندوق بشأن المكاتب القطرية، ارتفعت تكاليف المكاتب القطرية.

<sup>14</sup> يسعى هذا المسح وراء الحصول على معلومات ارتجاعية من خلال أسئلة عن أداء الصندوق في المجالات التالية: الالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة؛ والأثر على الدخل، والأمن الغذائي، والتمكين؛ وحوار السياسات؛ وبناء الشراكات. وتجمع المعلومات الارتجاعية للعملاء من النظراء الحكوميين، والجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف، ومنظمات المجتمع المدني.

الجدول 1  
الشعب الإقليمية لدائرة إدارة البرامج: الميزانية السنوية المتكررة للمكاتب القطرية (2015-2011)  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

المعتمدة لعام	المعتمدة لعام	المعتمدة لعام	المعتمدة لعام	المعتمدة لعام	فئة التكاليف
2015	2014	2013	2012	2011	
3.82	3.50	3.19	3.62	3.94	تكاليف الموظفين الوطنيين للمكاتب القطرية
4.49	4.05	3.86	3.54	3.35	تكاليف غير الموظفين/تكاليف إدارية
<b>8.31</b>	<b>7.55</b>	<b>7.05</b>	<b>7.16</b>	<b>7.29</b>	<b>المجموع</b>

40- وترد الميزانية المتكررة للمكاتب القطرية للفترة 2015-2011 (مع استبعاد مرتبات ومزايا الموظفين المنتدبين المعيّنين) دولياً في الجدول 1. وعلى الرغم من أن التكاليف الإجمالية قد ارتفعت، إلا أنه من الواضح من الجدول 1 أن جهود احتواء تكاليف الموظفين الوطنيين في المكاتب القطرية كانت ناجحة. ومن جهة أخرى، ارتفعت التكاليف الإدارية لغير الموظفين كنتيجة للتالي: (1) إنشاء مكاتب قطرية جديدة؛ (2) التكاليف الإدارية العالية للمكاتب القطرية التي يقودها مدير برنامج قطري بالمقارنة مع تلك التي يقودها مسؤول عن البرنامج القطري معين وطنياً. واستناداً إلى التقديرات الحالية، تتراوح التكاليف الإدارية للمكاتب التي يقودها مسؤول عن البرنامج القطري بين 50 000 دولار أمريكي و80 000 دولار أمريكي، بينما تتراوح تكاليف المكاتب التي يقودها مدير برنامج قطري بين 130 000 دولار أمريكي و200 000 دولار أمريكي، بحسب الموقع وترتيبات الاستضافة.

41- يعرض الجدول 2 بيانات التكاليف المحملة على الميزانية للموظفين المهنيين للشعب الإقليمية لدائرة إدارة البرامج. وقد زادت هذه التكاليف من 4.23 مليون دولار أمريكي في عام 2011 إلى 5.87 مليون دولار أمريكي في عام 2015 مع انتداب المزيد من الموظفين. وليست هذه الزيادات في التكاليف إضافية، نظراً إلى أن الزيادة في ميزانيات الموظفين المنتدبين يتم التعويض عنها مباشرة بتخفيض في ميزانيات الموظفين في المقر.

الجدول 2  
الشعب الإقليمية لدائرة إدارة البرامج: الموظفون المهنيون المنتدبون  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

المعتمدة لعام	المعتمدة لعام	المعتمدة لعام	المعتمدة لعام	المعتمدة لعام	الفئة
2015	2014	2013	2012	2011	
5.87	5.00	5.46	5.18	4.23	الموظفون المهنيون المنتدبون*

\* إن تكاليف وظائف الموظفين المهنيين ليست إضافية نظراً إلى أن هذه الوظائف موجودة بالفعل في الميزانية (إعادة تصنيف الوظائف الموجودة في الميزانية من المقر إلى المكاتب القطرية).

42- ميزانية عام 2016. على الرغم من الاحتواء الناجح لتكاليف المكاتب القطرية في حدود المبالغ المعتمدة في الميزانية خلال الفترة 2015-2011، غداً واضحاً خلال دورة الإعداد لميزانية عام 2016 أن اتساع الحضور القطري يترتب عليه تكاليف إضافية. ويتسق هذا مع تجارب المنظمات الإنمائية الأخرى. وتوفر ميزانية عام 2016، التي وافق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2015، زيادة بمقدار 2 مليون دولار أمريكي مرتبط مباشرة بعملية اللامركزية (انظر الجدول 3). وهذا يمثل، مع استبعاد تكاليف الموظفين المهنيين المنتدبين، زيادة بنسبة 24 في المائة في التكاليف المتكررة للمكاتب القطرية بين عام 2015 وعام 2016.

الجدول 3  
التكاليف المتكررة للمكاتب القطرية، 2015 و2016  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

فئة التكاليف	المعتمدة لعام 2015	المعتمدة لعام 2016	مجموع التغيير	النسبة المئوية للتغيير
تكاليف الموظفين الوطنيين	3.82	4.54	0.72	
تكاليف غير الموظفين/تكاليف إدارية	4.49	4.89	0.40	
أتعاب المنسق المقيم	-	0.70	0.70	
زيادة تكاليف النقل	-	0.20	0.20	
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>8.31</b>	<b>10.33</b>	<b>2.02</b>	<b>24</b>
الموظفون المهنيون المنتدبون	5.87	5.85	(0.02)	
<b>المجموع</b>	<b>14.18</b>	<b>16.18</b>	<b>2.00</b>	<b>14</b>

43- ترتبط نسبة كبيرة من الزيادة في التكاليف (700 000 دولار أمريكي) بمساهمات أعلى من الصندوق لدعم التنسيق الإنمائي للأمم المتحدة على المستوى القطري من خلال مكتب المنسق المقيم. وتفسر الزيادة بتوسع الحضور القطري للصندوق ويتوقع أن تستمر في الارتفاع مع إنشاء المزيد من المكاتب القطرية. ونتجت الزيادات الأخرى في التكاليف الإضافية عن تكاليف زيادة الموظفين الوطنيين والتكاليف الإدارية المرتبطة بذلك.

الجدول 4  
التكاليف المتكررة الإضافية المتوقعة للمكاتب القطرية، التجديد العاشر والتجديد الحادي عشر  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

فئة التكاليف*	المعتمدة لعام 2016	الزيادة التقديرية لعام 2017	الزيادة التقديرية لعام 2018	تقديرات التكاليف السنوية لعام 2018
تكاليف الموظفين الوطنيين للمكاتب القطرية	4.54	0.30	0.22	5.06
تكاليف غير الموظفين/تكاليف إدارية	4.89	0.24	0.23	5.36
أتعاب المنسق المقيم	0.70	0.10	0.15	0.95
زيادة تكاليف النقل إلى المكاتب القطرية	0.20	0.10	0.10	0.40
الاستهلاك (معدات المعايير الدنيا للأمن التشغيلي)	-	0.05	0.10	0.15
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>10.33</b>	<b>0.79</b>	<b>0.80</b>	<b>11.92</b>
التخفيض في تكاليف موظفي المقر	-	(0.29)	(0.29)	(0.58)
<b>المجموع</b>	<b>10.33</b>	<b>0.50</b>	<b>0.51</b>	<b>11.34</b>

\* استبعدت تكاليف وظائف الموظفين المهنيين من الجدول أعلاه نظرا إلى أنها ليست إضافية؛ فهذه الوظائف موجودة بالفعل في الميزانية (إعادة تصنيف الوظائف الموجودة في الميزانية من المقر إلى المكاتب القطرية).

44- تقديرات التكاليف الإضافية لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. استنادا إلى التوقعات الحالية، يبلغ مجموع التكاليف الإضافية المتوقعة لافتتاح أربعة مكاتب قطرية جديدة، والزيادات المتوقعة في أتعاب المنسق المقيم، وتكاليف النقل والاستهلاك خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق 790 000 دولار أمريكي لعام 2017

و800 000 دولار أمريكي لعام 2018. وهذه التكاليف الإضافية، التي يبلغ مجموعها 1.59 مليون دولار أمريكي خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، ستعوض جزئياً عن طريق المكاسب في الكفاءة في المقر. والنتيجة النهائية هي زيادة تقدر بقيمة 1.01 مليون دولار أمريكي خلال عامي 2017 و2018.

### خامسا - من الحضور القطري إلى اللامركزية المؤسسية

45- منذ انطلاق البرنامج التجريبي في عام 2003، تطورت استراتيجية الحضور القطري للصندوق إلى حد بعيد. فبعد أن كان برنامجاً ضيق النطاق يهدف إلى دعم الإشراف المباشر على المشروعات التي يدعمها الصندوق، أصبح الآن يضم مسؤوليات كثيرة على المستوى القطري، بما في ذلك إدارة الحافظة، والانخراط في السياسات، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات. كما أن المكاتب القطرية تطورت أيضاً، وأصبح حوالي نصفها الآن يدار من قبل كبار مدراء برامج قطرية منتدبين. وفي السنوات القليلة الأخيرة، خاض الصندوق تجربة إنشاء مكاتب إقليمية فرعية مسؤولة عن العمليات في أربع أو خمس بلدان.

46- وتشير البيانات المتاحة إلى الفوائد العديدة للحضور القطري للصندوق. وبالنسبة لعدة مؤشرات للتقييم، تحقق البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية أداء أفضل من تلك التي لا توجد فيها مكاتب قطرية، مما يشير إلى الفعالية الإنمائية الأكبر للحضور القطري للصندوق. وبينما أن التكاليف الإضافية للمكاتب القطرية قد زادت مع افتتاح المزيد منها، فإن الصندوق قد نجح في احتواء تلك التكاليف. واستضافة المكاتب من قبل وكالات الأمم المتحدة والوكالات الإنمائية الدولية قد ساعد بلا شك في جعل الحضور القطري للصندوق يتسم بالكفاءة التكاليفية.

47- خلال عام 2016، سيقم مكتب التقييم المستقل في الصندوق القطري للحضور القطري للصندوق بهدف تقاسم الدروس المستفادة والخروج بتوصيات لجعل جهد اللامركزية أكثر فعالية وكفاءة. وتخطط إدارة الصندوق لتقديم خطة مؤسسية للامركزية إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. وستستتير الخطة بكل من تقييم مكتب التقييم المستقل في الصندوق وتقييم الإدارة لتجربة الصندوق.

48- وفي عرض هذه الخطة على المجلس التنفيذي، ستعالج الإدارة قضايا تشمل ما يلي:

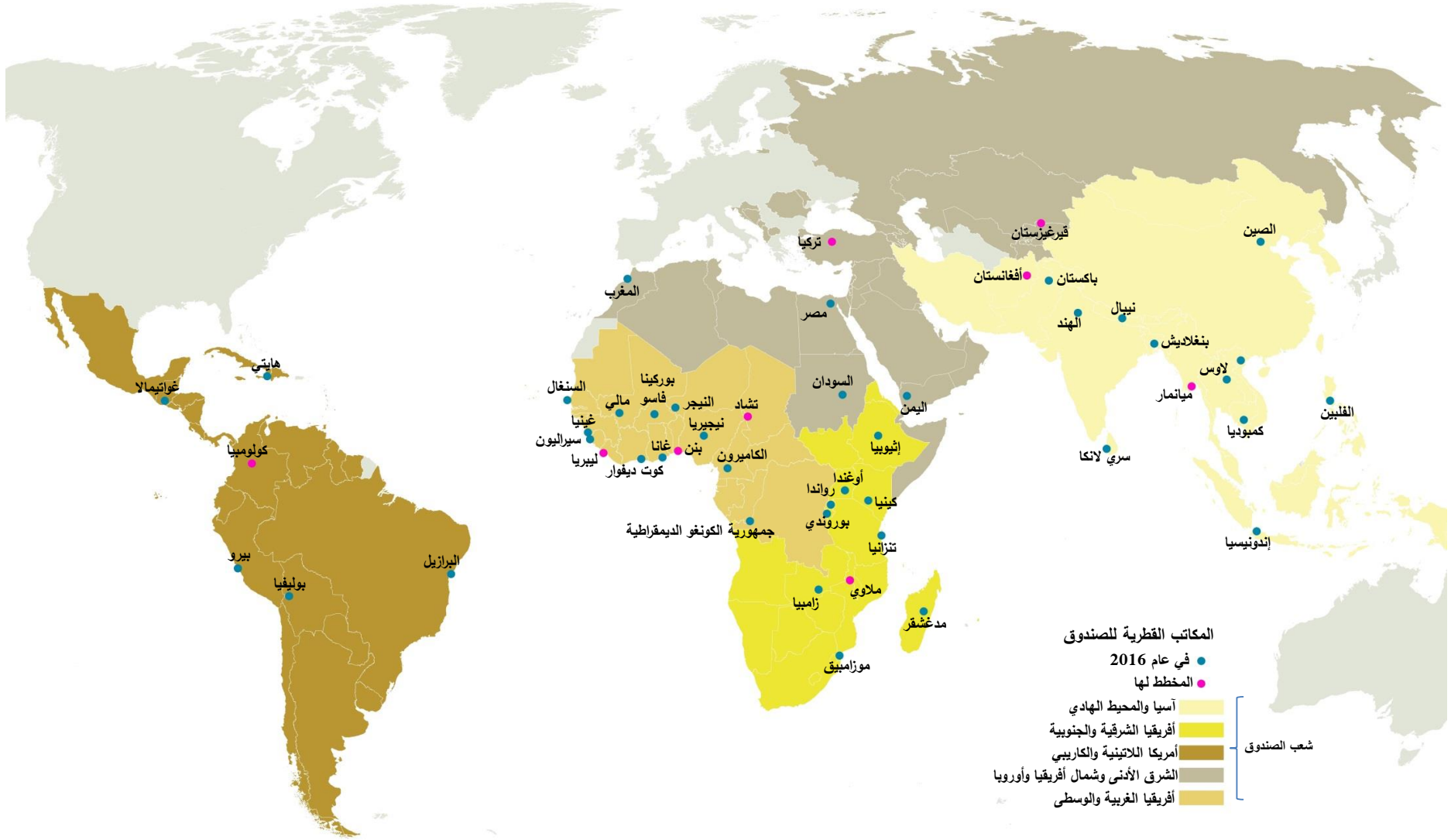
- (أ) العدد والمزيج الأمثلين لأنواع المكاتب القطرية، بما في ذلك "نموذج المجمع المحوري" الذي تمثله المكاتب الإقليمية الفرعية من أجل تعظيم تغطية عمليات الصندوق؛
- (ب) مستويات وأنواع الموظفين الذين تحتاج إليهم المكاتب القطرية من أجل تقديم أداء أفضل في المجالات التشغيلية الحاسمة، والمستوى الأدنى من الموظفين في المقر لضمان اتساق السياسات، والإجراءات، والمعارف.
- (ج) السياسات والإجراءات المطلوبة، بما في ذلك المزيد من تفويض السلطات لدعم العمليات اللامركزية، مع ضمان وجود رقابة مالية وائتمانية.
- (د) إطار الموارد البشرية الضروري من أجل التطوير المهني وحركة موظفي المكاتب القطرية.

## المكاتب القطرية للصندوق الموافق عليها حتى 1 فبراير/شباط 2016

اتفاقات البلد المضيف	التشغيلي	سنة موافقة المجلس التنفيذي	البلد	عدد	الإقليم
X	X	2014	أفغانستان	1	آسيا والمحيط الهادي
X	✓	2011	بنغلاديش	2	
✓	✓	2011	كمبوديا	3	
X	✓	2003	الصين	4	
✓	✓	2003	الهند	5	
✓	✓	2011	إندونيسيا	6	
✓	✓	2012	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	7	
X	X	2014	ميانمار	8	
✓	✓	2008	نيبال	9	
X	✓	2008	باكستان	10	
X	✓	2009	الفلبين	11	
X	✓	2008	سري لانكا	12	
✓	✓	2004	فيت نام	13	
<b>6</b>	<b>11</b>				<b>مجموع آسيا والمحيط الهادي</b>
✓	✓	2012	بوروندي	1	أفريقيا الشرقية والجنوبية
✓	✓	2004	إثيوبيا	2	
✓	✓	2008	كينيا	3	
✓	✓	2008	مدغشقر	4	
✓	X	2011	ملاوي	5	
✓	✓	2008	موزامبيق	6	
✓	✓	2008	رواندا	7	
✓	✓	2008	أوغندا	8	
✓	✓	2003	جمهورية تنزانيا المتحدة	9	
✓	✓	2009	زامبيا	10	
<b>10</b>	<b>9</b>				<b>مجموع أفريقيا الشرقية والجنوبية</b>
X	✓	2008	دولة بوليفيا المتعددة القوميات	1	أمريكا اللاتينية والكاريبي
X	✓	2008	البرازيل	2	
✓	X	2014	كولومبيا	3	
X	✓	2011	غواتيمالا	4	
X	✓	2004	هايتي	5	
✓	X	ما قبل عام 2003	بنما*	6	
✓	✓	ما قبل عام 2004	بيرو	7	
<b>3</b>	<b>5</b>				<b>مجموع أمريكا اللاتينية والكاريبي</b>
✓	✓	2004	مصر	1	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
X	X	2014	قيرغيزستان	2	
✓	✓	2014	المغرب	3	
X	✓	2003	السودان	4	
X	X	2014	تركيا	5	
X	✓	2003	اليمن	6	
<b>2</b>	<b>4</b>				<b>مجموع الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا</b>

X	X	2012	بنن	1	أفريقيا الغربية والوسطى
✓	✓	2008	بوركينافاسو	2	
✓	✓	2009	الكاميرون	3	
X	X	2014	تشاد	4	
✓	✓	2014	كوت ديفوار	5	
✓	✓	2003	جمهورية الكونغو الديمقراطية	6	
✓	✓	2008	غانا	7	
✓	✓	2008	غينيا	8	
X	X	2014	ليبيريا	9	
✓	✓	2011	مالي	10	
✓	✓	2011	النيجر	11	
✓	✓	2004	نيجيريا	12	
✓	✓	2003	السنغال	13	
✓	✓	2013	سيراليون	14	
11	11				مجموع أفريقيا الغربية والوسطى
32	40			50	مجموع الصندوق

\* أغلق المكتب القطري في بنما في عام 2013 وسوف يستبدل في المستقبل استنادا إلى المعايير الحالية.





## وصف المجمعات الإقليمية الفرعية

- 1- **المجمع الإقليمي الفرعي في غواتيمالا.** إن المجمع الإقليمي الفرعي في غواتيمالا هو أول مكتب إقليمي لشعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي (تبعه مكتب بيرو). وعند إنشاء المجمع في غواتيمالا، أخذ الصندوق في الاعتبار الجغرافيا، والربط، والتشابهات في الإقليم الفرعي، وحجم البلدان، وحجم الحوافظ، والمخاطر، والظروف الصعبة في بلدان معينة، ووفورات الحجم المحتملة.
- 2- ويغطي المجمع الحوافظ القطرية لبليز، والسلفادور، وغواتيمالا، وهندوراس، وبنما، ويتم الإشراف عليه من قبل مديري برامج قطرية منتدبين - أحدهما منسق/مدير برنامج قطري من درجة ف-5، والثاني مدير برنامج قطري من درجة ف-4. كما يوظف المجمع موظفا وطنيا، ومسؤولا عن البرنامج القطري، ومساعد برنامج قطري. وفي الوقت الحاضر، لا يوجد أخصائون تقنيون من الشعب الأخرى في المجمع. ويقوم محلل برامج ومساعد برامج في المقر بدعم المجمع على أساس ما هو مطلوب لتلبية احتياجات المكتب وحوافظه المعنية.
- 3- أنشأت شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي المجمع من أجل توفير مستوى أعلى من الاهتمام ببلدان الإقليم، مع تجنب إنشاء مكاتب في بلدان ذات مشروعات قليلة وميزانيات إدارية محدودة.
- 4- أصدر مكتب المراجعة والإشراف أول تقرير عن مجمعات الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2014 عن المجمع الإقليمي الفرعي في غواتيمالا؛ وكانت هذه أول مراجعة تتعلق بمركز للصندوق. وعموما، وجدت المراجعة أن مركز غواتيمالا حقق أداء جيدا فيما يتعلق بالتالي: الامتثال للمتطلبات المؤسسية؛ وكفاية الخدمات؛ والعلاقة مع الوكالة المضيفة له؛ وتفاعله مع الشركاء الآخرين في غواتيمالا والمجتمع الإنمائي ككل.
- 5- وسلط الضوء في التقرير على عدد من الممارسات الجيدة للنظر فيها كأدوات للتكرار والتقسام مع الأقاليم الأخرى. وأحد هذه الأمثلة هو نقل مسؤوليات إدارة الميزانية من المجمع إلى مدير البرنامج القطري، بما في ذلك استخدام النظام المؤسسي لإدارة الميزانية في الصندوق، والمعاملات المتصلة بحافظة البرامج. ثانيا، كانت أمريكا اللاتينية والكاريبي الإقليم الأول الذي أدخل وكيل سفر محلي، الأمر الذي أثبت نتائج إيجابية من حيث الكفاءة الإجرائية، وإدارة الميزانية. وتشمل العوامل الأخرى التي تسهم في فعالية المجمع نهج العمل الإيجابي كفريق، والتخطيط المسبق المفصل، والتفاعل الجيد (الميسر من خلال مؤتمرات الفيديو عن بعد) مع المقر.
- 6- **المجمع الإقليمي الفرعي لجنوب شرق آسيا، فييت نام.** يخدم مركز جنوب شرق آسيا خمس بلدان تضم 147 مليون نسمة من السكان الريفيين (انظر الملحق الثالث). ويعمل في المجمع المدير القطري لفييت نام، ومدير البرنامج القطري لكمبوديا وتايلند، ومسؤول عن البرنامج القطري يغطي المسائل الائتمانية والإدارة، وموظف خدمة عامة. ويضم المجمع أيضا مدير برنامج قطري لميانمار في مقر الصندوق، ومسؤولي برامج قطرية يوجد مقرهما في كمبوديا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية. ويدعم هذا المجمع 13 من أصل 65 مشروعا جاريا. ومع استثمار يبلغ مجموعه 350 مليون دولار أمريكي وتمويل مشترك بقيمة 306 مليون دولار أمريكي، يعد الصندوق مؤسسة تمويل دولية كبيرة في تلك البلدان.
- 7- يوفر نهج المجمع الإقليمي الفرعي لشعبة آسيا والمحيط الهادي هيكلية واضحة للإدارة اليومية، تستفيد من مهارات وخبرات موظفين على مستوى ف-5 عبر شبه الإقليم، مع تقديم مسؤولي البرامج القطرية الدعم عبر البلدان وتقسامهم للمسؤوليات. ويتيح هذا النهج نموذج تنفيذ أكثر مرونة، حيث يتحمل الموظفون مسؤوليات متنوعة في

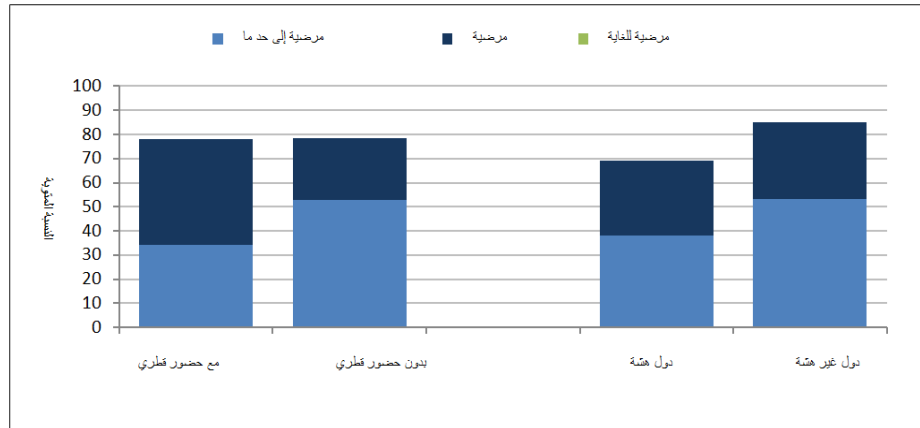
عدة بلدان. وخير مثال على هذه المرونة هو المدير القطري لفبييت نام، الذي تولى مؤخرا قيادة تصميم مشروعات في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية.

## التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015: مقارنة أداء البلدان مع وجود وعدم وجود مكاتب قطرية

- 1- حلل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015 أداء المشروعات في مجالات مختارة ذات أولوية لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق. وشملت هذه المجالات ما يلي: الابتكار وتوسيع النطاق، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والكفاءة التشغيلية، وأداء الدول الهشة، واللامركزية على المستوى القطري.
- 2- كما هو مبين في الجدول 5، النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل بالنسبة للإنجاز الإجمالي للمشروعات ماثلة (77 في المائة) في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية والتي لا توجد فيها مكاتب قطرية.
- 3- إلا أن تحليلاً أكثر تفصيلاً يكشف عن نسبة أعلى من المشروعات المصنفة على أنها مرضية في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية: صنفت نسبة 44 في المائة من المشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية على أنها مرضية مقارنة مع نسبة 26 في المائة في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية.

الجدول 5

### الإنجاز الإجمالي للمشروعات بحسب سنة الإنجاز (النسبة المئوية للمشروعات المصنفة مرضية إلى حد ما أو أفضل)

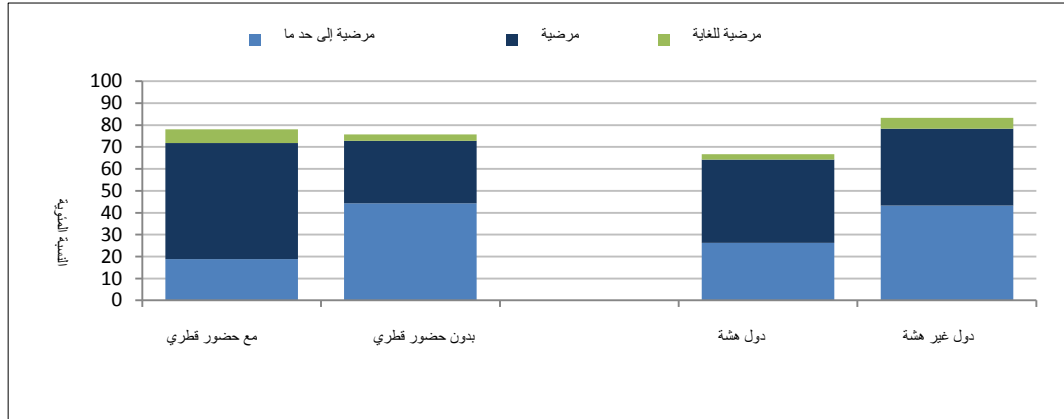


- 4- بالنسبة للابتكار وتوسيع النطاق، يبين الجدول 6 أدناه أن المشروعات المنفذة في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية حصلت على نسبة أكبر من تصنيفات مرضية للغاية من المشروعات في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية. وبالإضافة إلى ذلك، تم تصنيف 53 في المائة من المشروعات على أنها مرضية بالنسبة للابتكار وتوسيع النطاق في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية مقارنة مع نسبة 29 في المائة في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية.

الجدول 6

## الابتكار وتوسيع النطاق

(النسبة المئوية للمشروعات المصنفة مرضية إلى حد ما أو أفضل)

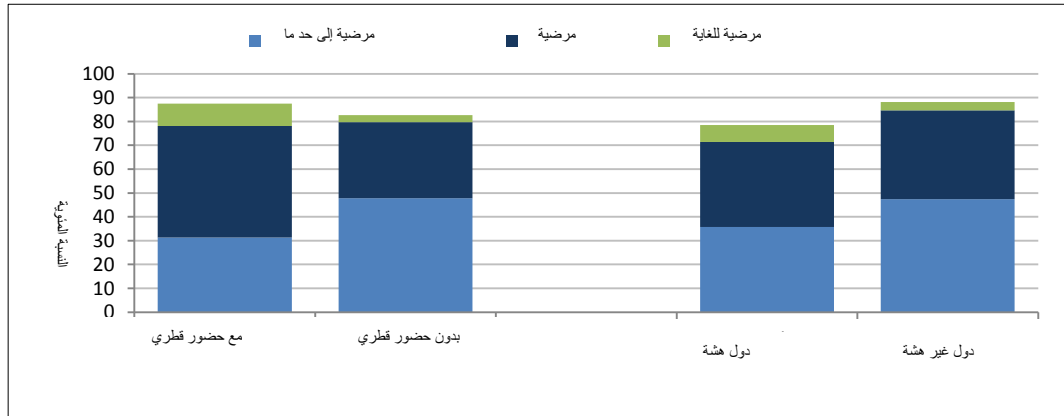


5- وعند تقييم الأداء المتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (الجدول 7)، حصلت المشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية على نسبة أعلى من تصنيفات مرضية للغاية (9 في المائة) من المشروعات في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية (3 في المائة). وعلاوة على ذلك، حصلت المشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية على نسبة أكبر بكثير من تصنيفات مرضية (47 في المائة) من المشروعات في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية (32 في المائة). وأحد التفسيرات للأداء الأفضل في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية هو أن العديد من هذه المكاتب لديها موظف أو استشاري متفرغ مسؤول عن تعميم قضايا المنظور الجنساني.

الجدول 7

## المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

(النسبة المئوية للمشروعات المصنفة مرضية إلى حد ما أو أفضل)



6- وبالإضافة إلى النتائج الموجزة أعلاه، حلل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق العلاقة بين المكاتب القطرية والكفاءة التشغيلية. وكشف هذا التحليل عن أن الكفاءة التشغيلية هي أفضل في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية (62 في المائة حصلت على تقدير 4 أو أفضل) منها في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية (52 في المائة حصلت على تقدير 4 أو أفضل).

7- ويؤكد هذا التحليل العديد من نتائج تقييم البرنامج القطري بأن المكاتب القطرية هي محركات حاسمة لنتائج تشغيلية أفضل تساهم في تعزيز الفعالية الإنمائية للبرامج القطرية للصندوق.

8- وتؤكد تقييمات البرامج القطرية هذه أيضا أن وجود المكاتب القطرية يسمح للصندوق بالانخراط بصورة أنشط في حوار السياسات، وتقاسم المعرفة، وبناء الشراكات. وعلى سبيل المثال، كشف تقييم البرنامج القطري لبنغلاديش أن إنشاء مكتب قطري في دكا كان خطوة إيجابية في تعزيز تنفيذ المشروعات، وتحسين الشراكات مع الحكومة، والفريق القطري للأمم المتحدة، والشركاء الإنمائيين الآخرين.

## إطار الرصد للمكاتب القطرية\*

الغنة	المؤشر	الغرض/المستهدف	الهدف المنجز
الانتشار	1.1	عدد البلدان التي تغطيها المكاتب القطرية	40 (2015)
وتوسيع النطاق	1.2	عدد المشروعات وقيمة تمويل الصندوق في البلدان التي فيها مكاتب قطرية	63% و 78%
	1.3	عدد المشروعات التي يمولها الصندوق والتي تولت الحكومة المعنية أو جهات مانحة أخرى توسيع نطاقها	49 نشاطا
إعداد البرنامج القطري	2.1	عدد بعثات التصميم التي شارك فيها موظفو المكاتب القطرية	100 في المائة
	2.2	عدد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي شارك فيها موظفو المكاتب القطرية	100 في المائة
تنفيذ المشروع	3.1	الفترة ما بين الموافقة والدخول في حيز النفاذ	6.6 أشهر (6.6 أشهر)
	3.2	الأشهر الفاصلة بين الموافقة على المشروع والصرف الأول	11.1 أشهر (15.3 أشهر)
	3.3	عدد بعثات الإشراف/دعم التنفيذ التي شارك فيها موظفو المكاتب القطرية	100 في المائة
	3.4	نسبة التمويل المصروف كنسبة مئوية من الموارد التي يمكن صرفها	زيادة من 2012 بمتوسط 15 في المائة 13%
	3.5	الأيام الفاصلة بين تقديم طلب السحب والصرف	انخفاض عن متوسط عام 2012 17 يوما (28 في 2011)
	3.6	تصنيفات تقرير وضع المشروع لمجموعة مختارة من الجوانب الائتمانية	تحسن عن متوسط عام 2012 4.02
إرساء الشراكات	4.1	التمويل المشترك (المحلي والخارجي) كنسبة مئوية من إجمالي تكاليف المشروعات	60%
	4.2	التنسيق المعزز لبرامج الصندوق مع الجهات المانحة الأخرى	مسح العملاء 4.81 (2015)
حوار السياسات	5.1	عدد المنتديات الوطنية التي جرى تمثيل الصندوق فيها:	يتابع
	5.1.1	الحكومة	70
	5.1.2	الجهة المانحة	80
	5.2	تعزيز الموازنة بين برامج الصندوق والآليات والأهداف الوطنية للحد من الفقر الريفي	5.22 (2015)
	5.3	التغيرات السياساتية الناتجة عن أنشطة الصندوق، والتي تتصدى للقضايا والتغيرات المتعلقة بالفقر الريفي	42
إدارة المعارف والابتكار	6.1	عدد فرق إدارة البرامج القطرية	واحدة سنويا على الأقل 76
	6.2	عدد عمليات الاستعراض السنوية للبرامج القطرية	100 في المائة 100%
إدارة المكاتب القطرية	7.1	عدد المكاتب القطرية الموافق عليها	50
	7.1.1	المكاتب العاملة	التعاقد مع الموظفين، توقيع اتفاق البلد المضيف 32 و 97
	7.2	تكاليف المكتب القطري المتاحة - الإدارية والبرمجية	أنجزت بنهاية 2014 متاحة وتم توفيقها
	7.3	عدد الموظفين المحليين ممن لديهم عقود مباشرة مع الصندوق	100% من مدراء ومسؤولي البرامج 100%
	7.4	عدد الموظفين الدوليين المعيّنين في المكاتب القطرية	يتابع 20 مدير برنامج قطري
	7.5	عدد الحسابات المصرفية للمكاتب القطرية:	يتابع 2
	7.5.1	الحسابات المفتوحة	في المائة من الحسابات المطلوبة 100%
	7.5.2	الحسابات التي يجري توفيقها على أساس شهري	100 في المائة من الحسابات المفتوحة 100%

\* سيتم تنقيح إطار الرصد هذا حين يصبح جزءا من الخطة المؤسسية للامركزية، والتي ستقدم إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون

الأول 2016