

Document: EB 2007/91/R.6
Agenda: 5(b)
Date: 14 August 2007
Distribution: Public
Original: English

A



**تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني
على مستوى المؤسسة
الموجز التنفيذي والاتفاق عند نقطة الإنجاز**

المجلس التنفيذي - الدورة الحادية والتسعون
روما، 11-12 سبتمبر/أيلول 2007

للموافقة

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التنفيذيين التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: +39 06 5459 2274

البريد الإلكتروني: l.lavizzari@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39-06-5459-2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

ii	توصية بالموافقة
1	الجزء ألف – موجز تنفيذي
1	أولا – مقدمة
1	ألف – الخلفية
1	باء – أهداف التقييم
1	جيم – منهجية التقييم
2	دال - عملية التقييم
3	ثانيا – تقدير خبرة الصندوق المتعلقة بالحضور الميداني
3	ألف – تصميم البرنامج التجريبي للحضور الميداني وإدارته
4	باء – الجوانب التنظيمية
5	جيم – القضايا المالية
6	هاء - الأداء والنتائج
8	ثالثا – دراسة المقارنة
9	رابعا – الاستنتاجات
10	خامسا – التوصيات
13	الجزء باء – الاتفاق عند نقطة الإنجاز
13	أولا – مقدمة
13	ثانيا – استنتاجات التقييم الرئيسية
14	ثالثا – التوصيات التي وافقت عليها إدارة الصندوق

الملاحق

21	الملحق الأول: تعليقات كبير مستشاري التقييم الدكتورة نفيس صادق والبروفسور روبرت بشيوتو
25	الملحق الثاني: الجدول 1: عرض عام للبرنامج التجريبي للحضور الميداني
27	الجدول 2: تحليل البرنامج التجريبي للحضور الميداني للصندوق (الجزء 1)
29	الجدول 3: الميزانية الأصلية للبرنامج التجريبي للحضور الميداني
31	الجدول 4: نفقات البرنامج التجريبي للحضور الميداني والتزاماته
32	الجدول 5: التكاليف المحددة للحضور الوكيل ومدراء البرامج القطرية المنتدبين
33	الملحق الثالث: الجدول 1: التكاليف السنوية التقديرية لمدراء البرامج القطرية المتمركزين في المقر وفي الميدان
34	الجدول 2: تكاليف الموظفين التقديرية غير المتكررة المتعلقة بانتداب مدير برنامج قطري (ف 5/5) من روما إلى الميدان
35	الجدول 3: التكاليف السنوية التقديرية لمدراء البرامج القطرية المتمركزين في المقر وفي الميدان، وذلك بالاستناد إلى النطق المختلفة لتكاليف المعيشة

توصية بالموافقة

إن المجلس التنفيذي مدعو إلى إقرار الاتفاق عند نقطة الإنجاز المدرج في الجزء بء من هذه الوثيقة باعتباره مسار العمل المقترح لتنفيذ توصيات التقييم.

الجزء ألف – موجز تنفيذي

أولاً – مقدمة

ألف – الخلفية

1- وافق المجلس التنفيذي للصندوق في دورته الثمانين في ديسمبر/كانون الأول عام 2003 على البرنامج التجريبي للحضور الميداني الذي يستغرق ثلاث سنوات. وكان الهدف الرئيسي من هذا البرنامج هو تعزيز فعالية عمليات الصندوق عبر التركيز على أربعة أبعاد مترابطة هي دعم التنفيذ، وحوار السياسات، وتطوير علاقات الشراكة، وإدارة المعرفة. وعند الموافقة على هذا البرنامج طلب المجلس أيضاً إلى مكتب التقييم إخضاع البرنامج المذكور في السنة الثالثة من تنفيذه لعملية تقييم ورفع النتائج إلى المجلس.

باء – أهداف التقييم

2- تمثلت أهداف التقييم في (i) تقدير أداء البرنامج وأثره في تحقيق الأهداف الشاملة للصندوق؛ (ii) توليد سلسلة من الاستنتاجات والتوصيات لإرشاد إدارة الصندوق والمجلس في اتخاذ قرار بشأن مستقبل البرنامج التجريبي وإرساء الأساس للتجهيز المحتمل لسياسة للصندوق بشأن الحضور القطري.

جيم – منهجية التقييم

3- قام التقييم بما يلي: (i) إنشاء مجموعة مقارنة من البلدان التي لا يتوافر فيها أي شكل من أشكال الحضور الميداني للصندوق بغية استخلاص تقدير أفضل للنتائج في البلدان المتمتعة بالحضور الميداني أو غير المتمتعة به؛ (ii) التشديد بشكل خاص على تقدير النتائج المحققة قبل إرساء الحضور الميداني وبعده وذلك أساساً من خلال استخلاص آراء الجهات المعنية؛ (iii) ضمان المعلومات المرتدة المنتظمة عن منافع الحضور الميداني ضمن الصندوق وعلى المستوى القطري؛ (iv) تنفيذ دراسة مقارنة شاملة لتحديد الممارسات الجيدة في الحضور الميداني والتعلم من خبرات المنظمات الإنمائية الأخرى.

4- وفي حين أن التركيز انصب على البرنامج التجريبي للحضور الميداني (بما في ذلك البلدان التوابعية)¹ فإن التقييم درس أيضاً الخبرة المكتسبة بشأن ما يلي: (i) مديرا البرنامجين القطريين المنتدبين في بنما وبيرو؛ (ii) ترتيبات الحضور الميداني الوكيل.² ويسر ذلك التقدير الذي يعمل الصندوق على إعداده عن الترتيبات البديلة للحضور الميداني. وترد قائمة بالبلدان الخمسة والثلاثين التي شملها التقييم في الجدول 1.

5- وتمكّن التقييم من الاستفادة من ثلاث مجموعات مهمة من الوثائق التي أعدتها إدارة الصندوق عن البرنامج التجريبي للحضور الميداني. وهذه المجموعات هي: (i) تقدير ذاتي أعدته دائرة إدارة البرامج عن البرنامج

¹ البلدان التوابعية هي البلدان المجاورة التي يغطيها موظف الحضور الميداني إلى جانب بلد إقامته المندرج ضمن البلدان الخمسة عشر للبرنامج التجريبي للحضور الميداني.

² على غرار المديرين المنتدبين من مدراء البرامج القطرية فإن بلدان الحضور الميداني الوكيل ليست مدرجة في نطاق البرنامج التجريبي للحضور الميداني. ووفقاً لترتيبات الحضور الميداني الوكيل فإن الصندوق يقوم عادة بالتعاقد مع خبير استشاري محلياً يكون بمقدوره الاضطلاع بطائفة من الأنشطة دعماً للبرنامج القطري للصندوق، مثل حضور اجتماعات التنسيق بين الجهات المانحة.

التجريبي للحضور الميداني وأنجزته في أغسطس/آب عام 2006؛ (ii) مراجعة داخلية قام بها مكتب المراجعة والإشراف وأنجزها في مايو/أيار عام 2007، وتركزت على التكاليف المرتبطة بالبرنامج التجريبي للحضور الميداني؛ (iii) التقارير المرحلية الأربعة عن البرنامج التجريبي للحضور الميداني التي أعدتها الإدارة منذ عام 2004 ورُفعت إلى المجلس التنفيذي للنظر فيها.

الجدول 1 - البلدان الخمسة والثلاثون المشمولة بتقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني

شعبة أفريقيا الغربية والوسطى	شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية	شعبة آسيا والمحيط الهادي	شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا
بلدان البرنامج الخمسة عشر (البلدان المدرجة بالخط المائل والمسطر = بلدان لم تشملها زيارات التقييم)				
جمهورية الكونغو الديمقراطية	إثيوبيا	الصين	بوليفيا	مصر
<u>نيجيريا</u>	جمهورية تنزانيا المتحدة	الهند	هايتي	السودان
السنغال	أوغندا	فيت نام	نيكاراغوا	<u>اليمن</u>
3 بلدان توابعية				
جمهورية الكونغو (مغطاة من جمهورية الكونغو الديمقراطية)		<u>منغوليا (مغطاة من الصين)</u>		
غامبيا (مغطاة من السنغال)				
6 بلدان للحضور الوكيل				
	<u>مدغشقر</u>	<u>بنغلاديش</u>		سورية
	موزامبيق	باكستان		
		<u>سريلانكا</u>		
بلدان اثنان بمدراء برامج قطرية مندوبين				
			بيرو	
			بنما	
9 بلدان مقارنة				
بنن	<u>كينيا</u>	الفلبين	<u>المكسيك</u>	<u>الأرين</u>
<u>موريتانيا</u>	زامبيا		غواتيمالا	تونس

دال - عملية التقييم

6- قُسمت عملية التقييم إلى خمس مراحل متتابعة على النحو التالي: (i) مرحلة الاستهلال التي استندت إصدار تقرير استهلال يحدد أهداف التقييم، والمسائل الأساسية، والمنهجية، والأطر الزمنية، ومتطلبات فريق التقييم، وأدوات جمع البيانات والجوانب ذات الصلة؛ (ii) الاستعراض المكتبي وجرى خلاله تحليل طائفة متنوعة من الوثائق، وإجراء مقابلات مع مدراء البرامج القطرية، ومدراء الشعب الإقليمية، ومندوبي الإدارة وغيرهم. وأسفرت هذه المهمة عن إصدار مذكرات استعراض مكتبي قطري لكل بلد من البلدان الخمسة والثلاثين؛ (iii) 25 زيارة قطرية في كل أقاليم الصندوق الخمسة، وذلك لجمع المزيد من المعلومات وإجراء المناقشات مع طائفة متنوعة من الشركاء بما في ذلك المندوبون الحكوميون، والمنظمات المانحة، وموظفو الحضور الميداني والمشروعات، وآخرون؛ (iv) مرحلة كتابة التقرير؛ (v) تنظيم حلقة عمل للجهات المعنية يومي 11 و 12 يونيو/حزيران في روما لمناقشة النتائج الرئيسية للتقييم ولإرساء الأساس لإعداد الاتفاق عند نقطة الإنجاز المتعلق بالتقييم. وضمت حلقة العمل جمهوراً واسعاً شمل موظفي

الحضور الميداني للصندوق، وندوبي إدارة الصندوق والموظفين المعنيين، ومدراء المشروعات الممولة من الصندوق، وندوبي المنظمات الإنمائية الدولية الأخرى، وغيرهم.

7- وكما جرت العادة، فقد أنشأ مكتب التقييم شراكة تعلم أساسي معنية بتقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني. وتمثلت المسؤولية الرئيسية لهذه الشراكة في توفير الملاحظات عن مخرجات التقييم الأساسية، بما في ذلك ورقة النهج، وتقرير الاستهلال، والتقاريران المرحليان، ومسودة التقرير النهائي. وضمت هذه الشراكة في عضويتها مساعد الرئيس المسؤول عن دائرة إدارة البرامج، ومدير مكتب التقييم، وندوبي كل الشعب الإقليمية لدائرة إدارة البرامج، ومكتب اتصال دائرة إدارة البرامج، ومكتب المراجعة والإشراف، ومكتب المستشار العام، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة الخدمات الإدارية، ومكتب التقييم. واجتمعت الشراكة أربع مرات خلال عملية التقييم، كما شارك أعضاؤها في حلقة عمل الجهات المعنية التي انعقدت في يونيو/حزيران عام 2007. وشارك موظفو الصندوق المهتمون الآخرون من غير أعضاء الشراكة بدورهم في اجتماعات هذه الشراكة.

8- وأبدت مجموعة العمل التابعة للمجلس التنفيذي والخاصة بالحضور الميداني³ اهتماماً شديداً بتقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني، واجتمعت لمناقشة مسودة ورقة النهج ومسودة التقرير النهائي خلال حلقة عمل الجهات المعنية المشار إليها أعلاه. وأجريت تفاعلات أخرى بشأن قضايا تقييم البرنامج مع مجموعة العمل الخاصة، وذلك مع أعضائها وكذلك على أساس ثنائي وخلال الاجتماعات العادية الأخرى للمجموعة التي دُعي إليها مكتب التقييم.

9- واستفاد مكتب التقييم من نصائح كبيرى المستشارين وهما الدكتورة نيفيس صادق (باكستان)⁴ والبروفسور روبرت بشيوتو (إيطاليا)⁵ وذلك منذ بداية عملية التقييم. وقام هذان المستشاران بتوفير الإرشاد عن تصميم عملية التقييم، واستعرضا كل مخرجاتها الرئيسية، وعقد اجتماعات مع مكتب التقييم وإدارة الصندوق في عدة مناسبات خلال التقييم. ويرد تقريرهما المشترك عن جودة التقييم، وعمليته، ونتائجه في الملحق الأول.

ثانياً - تقدير خبرة الصندوق المتعلقة بالحضور الميداني

ألف - تصميم البرنامج التجريبي للحضور الميداني وإدارته

10- تبين للتقييم أن تركيز البرنامج التجريبي للحضور الميداني على الأبعاد المترابطة الأربعة (دعم التنفيذ، وحوار السياسات، وتطوير علاقات الشراكة، وإدارة المعرفة) مناسب لخدمة أهداف البرامج القطرية للصندوق. إلا أن هذا البرنامج يعاني بشدة من ضعف التمويل، كما أن الموارد البشرية المخصصة له غير كافية. وقد انخرطت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق والمجلس التنفيذي انخراطاً واسعاً في تصميم البرنامج، بما في ذلك تحديد أهدافه وتخصيص موارده. وعلى سبيل المثال، فقد قامت الدول الأعضاء في الصندوق بإعداد وتوزيع "وثيقة غير رسمية" تحدد أهداف البرنامج وتصميمه

³ أنشأ المجلس هذه المجموعة في ديسمبر/كانون الأول عام 2002. وما تزال المجموعة قيد العمل وهي تضم في عضويتها حالياً كلاً من: بلجيكا (رئيساً)، وفرنسا، وغواتيمالا، وأندونيسيا، والهند، ومالي، وسويسرا، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، وجمهورية فنزويلا البوليفارية.

⁴ المديرية التنفيذية السابقة لصندوق الأمم المتحدة للسكان.

⁵ المدير العام السابق لفريق التقييم المستقل (المعروف قبلاً باسم مصلحة تقييم العمليات) في البنك الدولي.

عام 2002، كما أنشئت مجموعة العمل التابعة للمجلس التنفيذي والخاصة بالحضور الميداني للإشراف على أنشطة الإعداد والتنفيذ المتصلة بذلك. ورسم هذا الانخراط معالم إطار واضح اعتمدته الإدارة في إعداد الاقتراح النهائي بشأن البرنامج التجريبي للحضور الميداني.

11- وكانت النتائج التي حققتها البرنامج التجريبي للحضور الميداني محدودة بسبب تضافر عوامل الافتقار إلى عمليات اختبار الأنماط البديلة لنماذج الحضور الميداني (مثلاً من زاوية انتداب مدراء البرامج القطرية، وإنشاء مكتب إقليمية فرعية) المنصوص عليها في تصميم البرنامج، وعدم توافر ترتيب للاقتسام المنتظم للمعارف بين موظفي البرنامج ومدراء البرامج القطرية، وضعف الإبلاغ عن مؤشرات الأداء، والحاجة إلى مزيد من التحليل المتصل بحساب التكاليف المرتبطة بالبرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الصندوق لم يخصص أي موارد بشرية أو مالية لإدارة البرنامج حصراً، ومن ثم فقد دعت الحاجة إلى تنفيذ البرنامج ضمن القدرات القائمة للإدارة والموظفين. وعانى العديد من المبادرات القطرية المنفردة من تأخر شديد في الانطلاق،⁶ مما أدى إلى خفض فترة التنفيذ الفعلية لمبادرات مختلفة وقت التقييم. وباختصار، ونتيجة الأسباب المذكورة أعلاه، يمكن القول إن البرنامج لم يزود إدارة الصندوق ومجلسه التنفيذي بدليل قاطع على النمط الأفضل من حيث الفعالية التكاليفية للحضور الميداني للصندوق، وهو عنصر ضروري لصياغة سياسة خاصة بالصندوق في مجال الحضور القطري في هذه المرحلة.

باء - الجوانب التنظيمية

12- استعان موظفو الحضور الميداني بالخدمات الإدارية للمنظمات المضيفة. وأدى ذلك بصورة محتمة إلى فقد جانب من هوية الصندوق وشهرته. وقد تولى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التعاقد مع غالبية موظفي الحضور الميداني واستضافتهم. كما قامت منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي بالتعاقد مع بقية هؤلاء الموظفين واستضافتهم، باستثناء أربعة منهم تعاقد الصندوق معهم مباشرة كخبراء استشاريين. ولا تستضيف مكاتب المؤسسات المالية الدولية أي مبادرة من مبادرات البرنامج⁷، وهو ما يمثل فرصة ضائعة من فرص تعزيز علاقات الشراكة مع منظمات تتمتع بوضع مناسب بشكل كبير للمساعدة في "توسيع نطاق" الأنشطة الممولة من الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هناك بلدين فحسب (تنزانيا وفيت نام) من أصل بلدان البرنامج الخمسة عشر مشمولان بمبادرة الأمم المتحدة المعروفة باسم توحيد الأداء، إلا أن من الواجب الإشارة إلى أن البرنامج قد اعتمد قبل أن يتم اختيار البلدان التجريبية الثمانية لمبادرة الأمم المتحدة لتوحيد العمل.

13- ويعمل مدير البرنامج القطري المنتدب في بيرو⁸ انطلاقاً من مكتب مستأجر من القطاع الخاص، في حين يستضيف مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مدير البرنامج القطري المنتدب في بنما. ويمارس معظم

⁶ وثيقة غير رسمية عن القدرات القطرية للصندوق (الحضور الميداني) أعدتها بلجيكا والدانمرك وأيسلندا وسويسرا والمملكة المتحدة ووزعت أثناء الدورة الرابعة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق في أكتوبر/ تشرين الأول 2002. وارتبط التأخير، مثلاً، بطول الفترة اللازمة لتعيين الموظفين، وصعوبات إنجاز ترتيبات الاستضافة، وما إلى ذلك. وقد بدأت عشر مبادرات من المبادرات الخمس عشرة في نهاية عام 2005 أو عام 2006.

⁷ ربما يرجع أحد أسباب ذلك إلى أن تكاليف إيجار المكاتب في هذه المؤسسات يزيد عموماً عما هو قائم في المنظمات المستضيفة حالياً للبرنامج التجريبي للحضور الميداني.

⁸ يضطلع أيضاً بالمسؤولية عن عمليات الصندوق في بوليفيا وكولومبيا.

موظفي الحضور الميداني الوكيل عملهم من مكاتب خاصة (أو من بيوتهم). وقد تم التعاقد مع كل هؤلاء مباشرة كخبراء استشاريين للصندوق.

14- وأدى الضعف في تفويض الصلاحيات إلى الحد من فعالية موظفي البرنامج التجريبي وموظفي الحضور الميداني البديل، كما أن هؤلاء لم يحظوا بتدريب منتظم. فموظفو الحضور الميداني غير مخولين بتمثيل الصندوق رسمياً أو اتخاذ قرارات بشأن المسائل التشغيلية أو المالية. ويدرك الشركاء على المستوى القطري ذلك ومن ثم فإنهم يتصلون عادة بالمقر مباشرة. ويتناقض ذلك مع النمط المنظم للعلاقات القطرية السائد في البلدين اللذين يعمل فيهما المديران المنتدبان من مدرء البرامج القطرية. ويتمتع هذان المديران بالمكانة ذاتها التي يتمتع بها زملاؤهم في روما وهو أمر يدركه الشركاء القطريون.

15- ومن خلال البرنامج التجريبي للحضور الميداني تمكن الصندوق من اجتذاب موظفي حضور ميداني من ذوي المؤهلات العالية، ولو أنهم بالطبع لا يتمتعون بالقدر ذاته من الكفاءة لتنفيذ كل الأبعاد الأربعة للبرنامج. ويركز موظفو الحضور الميداني الوكيل على مجال أو مجالين من مجالات العمل الرئيسية (مثل حوار السياسات والتنسيق بين الجهات المانحة). ومن جهة أخرى، فقد تمكن المديران المنتدبان من مدرء البرامج القطرية اللذان فوضت لهما الصلاحيات من تعبئة الخبرات الوطنية للتعناية بأمر الأبعاد الأربعة جميعاً. وبصفة عامة، فلم يوفر أي تأهيل أو تدريب منتظم عند البدء بالبرنامج التجريبي للحضور الميداني أو لموظفي الحضور الميداني الوكيل. واتسم التدريب أثناء العمل بطابع ارتجالي. وبالمثل، فلم يوفر أي تدريب خاص للمديرين المنتدبين من مدرء البرامج القطرية. وقد أتيحت لموظفي الحضور الميداني مؤخراً القدرة على النفاذ إلى الشبكة الداخلية للصندوق كما وفرت لهم خدمات البريد الإلكتروني للمؤسسة، إلا أنهم ما زالوا محرومين من النفاذ إلى نظم المعلومات الأساسية الأخرى مثل نظام إدارة المشروعات والحفاظة ونظام القروض والمنح.

جيم - القضايا المالية

16- من الصعب استخلاص صورة دقيقة عن تكاليف البرنامج التجريبي للحضور الميداني وعن تكاليف النماذج الأخرى لهذا الحضور. ولم يستخدم المدرء والموظفون نظم المحاسبة المتاحة على نحو يتيح التتبع المناسب لتكاليف البرنامج. وعلى ما يبدو فإن عدة مبادرات قطرية قد تجاوزت في إنفاقها المقادير المتوقعة، وهو ما يرجع أساساً إلى زيادة تكاليف الموظفين. ووفقاً لمراجعة داخلية أجريت مؤخراً، فإن التكاليف الفعلية للبرنامج ستبلغ نحو 4 ملايين دولار أمريكي (على أساس فترة التنفيذ الكاملة البالغة ثلاث سنوات في كل البلدان التي يغطيها البرنامج)، عوضاً عن الميزانية التي اعتمدها المجلس التنفيذي للمبادرات القطرية الخمس عشرة والبالغة 3 ملايين دولار أمريكي.⁹ ويلاحظ التقييم أن المبادرات المنفردة التي تبلغ ميزانية كل منها 67 000 دولار أمريكي في المتوسط (وبحد أقصى قدره 80 000 دولار أمريكي لكل بلد سنوياً) تعاني من نقص شديد في الموارد اللازمة لمناولة الطائفة المتنوعة من المهام التي تتطلبها الأبعاد الأربعة للبرنامج. ويمكن الإطلاع على مزيد من التفاصيل عن ميزانية البرنامج في الملحق الثاني.

⁹ قدرت الإدارة تكاليف البرنامج على مدى ثلاث سنوات في اقتراحها الأولي المرفوع إلى المجلس في سبتمبر/أيلول عام 2003 بمبلغ 3.6 مليون دولار أمريكي. على أنه استناداً إلى المداولات التي جرت مع المجلس فقد خُفضت الإدارة الميزانية المقترحة إلى 3 ملايين دولار أمريكي عند رفع الاقتراح النهائي المتعلق بالبرنامج إلى المجلس للموافقة عليه في ديسمبر/كانون الأول عام 2003.

17- واتضح من تحليل للتكاليف أجراه التقييم (انظر الملحق الثالث) عن انتداب مدراء البرامج القطرية أن من المرجح أن يشتمل ذلك على تكاليف ضخمة. فانتداب موظف بمستوى ف 4 قد يعني وفوراً قدرها نحو 12 000 دولار أمريكي أو تكاليف إضافية بالنسبة للصندوق قيمتها 34 000 دولار أمريكي سنوياً، رهنأ بمقر العمل واستحقاقات تسوية المقر الخاصة به. وبالنسبة لموظف من مستوى ف 5، فإن الوفور قد تصل إلى نحو 17 000 دولار أمريكي، في حين يمكن أن تبلغ التكاليف الإضافية قرابة 35 000 دولار أمريكي. ولا تشتمل هذه التقديرات على علاوة المخاطر (وهي استحقاق قائم في بعض الحالات)، أو التكاليف المرتبطة بإعانات الإيجار، أو التكاليف غير المتكررة التي تزيد عن 50 000 دولار أمريكي للموظف لتغطية تكاليف السفر في مهام رسمية، وسفر الأسرة، ونقل الأمتعة المنزلية، والمتصلة بانتداب موظفي المقر. كما ينبغي أن تؤخذ في الحسبان تكاليف الاستثمار في البنى الأساسية اللازمة ليتمكن الموظف المنتدب من الانطلاق في العمل. ومن جهة أخرى، فإن بالمستطاع تحقيق وفور من خلال تعيين موظفين محليين لخدمات الإدارة والسكرتارية لدعم مدراء البرامج القطرية المنتدبين. وبصورة إجمالية، فإن ضمان عدم حدوث زيادة في الميزانية (وتحقيق وفور في بعض الحالات) لا يمكن أن يتحقق على ما يبدو إلا إذا ما تم نقل جزء كبير من الأعمال التشغيلية الناشئة عن التوسع المزمع في برنامج العمل¹⁰ إلى المكاتب الميدانية في البلدان التي تقل فيها جداول مرتبات الموظفين المهنيين عما هي عليه في المقر.

**الجدول 2: تقدير البلدان المتمتعة بالحضور الميداني وغير المتمتعة به
(1 = الدرجة الدنيا، 6 = الدرجة العليا)**

البيدان المقارنة	الحضور الميداني	الأبعاد الأساسية
4.6	5.2	دعم التنفيذ
3.4	4.5	حوار السياسات
4.4	4.5	تطوير علاقات الشراكة
3.6	4.1	إدارة المعرفة
4.0	4.6	المجموع

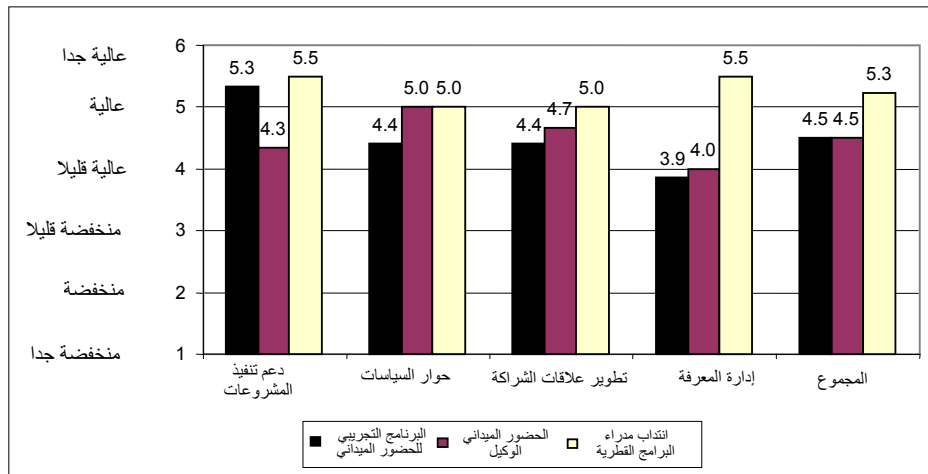
هاء - الأداء والنتائج

18- تعتبر النتائج المرتبطة بالبرنامج التجريبي للحضور الميداني، والحضور الميداني الوكيل، والمديرين المنتدبين من مدراء البرامج القطرية في مجموعها أفضل على امتداد الأبعاد الأربعة المترابطة، وذلك بالمقارنة بالبلدان المندرجة في مجموعة المقارنة وغير المتمتعة بأي شكل من أشكال الحضور الميداني للصندوق (انظر الجدول 2). بل إن الأداء أفضل حتى من ذلك في البلدان التي أرسى فيها الحضور الميداني قبل عامين أو أكثر. غير أن من الواجب توخي الحذر عند تفسير هذه النتائج بالنظر إلى أن البرنامج التجريبي للحضور الميداني قد تم توجيهه نحو البلدان التي كانت فيها مواقف الجهات المقترضة وطاقاتها مواتية.

¹⁰ انظر القسم المتعلق بـ "برنامج العمل للفترة 2007-2009" (الفقرات 57-59) في الوثيقة المعنونة "مساهمة الصندوق في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية: تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق (2007 - 2009)"، الذي يحدد خلفية الزيادات السنوية في برنامج عمل الصندوق وحجمها. ويتمثل الهدف في بلوغ برنامج العمل بقيمة 2 مليار دولار أمريكي لفترة التجديد السابع.

- 19- وفي حين تم اكتشاف بعض الأمثلة على الابتكار في بلدان مجموعة المقارنة، فإن نتائج بلدان الحضور الميداني أفضل من حيث تكرار هذه الابتكارات وتوسيع نطاقها. وفي هذا الصدد، فإن دور المدير المنتدب من مدراء البرامج القطرية في بيرو مميز من حيث الترويج للابتكارات، وهو ما أكدته عمليات التقييم الأخرى التي نفذها مكتب التقييم. وفي حين أن مثل هذا الابتكارات ما كانت لتتم لولا المهارات الخاصة لهذا المدير، فإن تفويض المسؤولية إلى الميدان كان شرطاً ضرورياً من شروط النجاح.
- 20- وفيما يتعلق بتصورات ما قبل البرنامج وما بعده، فإن الفعالية الشاملة لبلدان الحضور الميداني تتراوح بين العالية قليلاً والعالية في كل الأبعاد التي ينتظر أن يسهم فيها الحضور الميداني، باستثناء إدارة المعرفة. وعلى ما يبدو فإن نماذج الحضور الميداني الثلاثة جميعاً تحقق نتائج إجمالية تتراوح بين العالية قليلاً والعالية فيما يتصل بتحسين أنشطة الصندوق في الأبعاد الأربعة المترابطة.

الشكل 1 – درجات الأبعاد الأربعة المترابطة على امتداد الأنواع المختلفة للحضور الميداني



- 21- وضمن بلدان البرنامج التجريبي للحضور الميداني فقد تحققت أفضل النتائج، كما تشير التقارير، في أنشطة دعم التنفيذ. وبصورة إجمالية، فإن النتائج المحققة في ميدان إدارة المعرفة لم تكن جيدة بالقدر ذاته إلا أن ذلك قد يرجع إلى الافتقار (حتى فترة قريبة) إلى استراتيجية شاملة لإدارة المعرفة في الصندوق. وفيما يتعلق بحوار السياسات والتنسيق بين الجهات المانحة، فإن من الجدير بالانتباه أن النتائج هي فوق متوسطات البرنامج التجريبي للحضور الميداني في بلدان مثل موزامبيق، ونيكاراغوا، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وأوغندا التي تشدد على برامج النهج القطاعية الشاملة في الزراعة والتنمية الريفية. وينطبق ذلك أيضاً على بعد تطوير علاقات الشراكة.
- 22- وعلى الرغم من انبثاق انتداب مدراء البرامج القطرية باعتباره أنجح نماذج الحضور الميداني، فإن من الواجب التأكيد على أن النتائج تستند إلى عينة مؤلفة من بلدين فحسب، وأنهما البلدان الوحيدان اللذان يستضيفان مدراء برامج قطرية منتدبين للصندوق حالياً. ويتركز أوسع فرق في الأداء بين المدراء المنتدبين للبرامج القطرية، وموظفي البرنامج التجريبي، وموظفي الحضور الميداني الوكيل، في مجال إدارة المعرفة.
- 23- وأظهرت مجموعة البلدان التوابعية التي يغطيها البرنامج التجريبي للحضور الميداني عموماً النتائج ذاتها فيما يتعلق بدعم التنفيذ، في حين كانت الفعالية الشاملة أدنى بالنسبة لحوار السياسات، وتطوير علاقات

الشراكة، وإدارة المعرفة. ويرجع ذلك بشكل واسع إلى أن البرنامج التجريبي، ومن ثم البلدان التوابعية، قد منح درجة أعلى من الأولوية إلى دعم التنفيذ بالمقارنة مع الأبعاد الثلاثة المتبقية. كما أن ذلك يدل على المصاعب الناشئة عن الانخراط في أنشطة حوار السياسات خارج بلد مقر العمل.

24- وتغطي معظم ترتيبات الحضور الوكيل بعداً واحداً فحسب أو بعدين على الأكثر من الأبعاد الأربعة للبرنامج التجريبي للحضور الميداني. ويتحدد مجال التركيز أساساً بفعل أشد الاحتياجات التشغيلية إلحاحاً. وكان الحضور الميداني الوكيل فعالاً على نحو خاص في دعم حوار السياسات، وأنشطة التنسيق بين الجهات المانحة، في حين كانت درجة فعاليته أقل بالنسبة لدعم التنفيذ. وثمة مشكلة تتمثل في تعيين بعض موظفي الحضور الميداني الوكيل بموجب عقود محدودة المدة (على أساس التوكيل مثلاً). وقد يؤدي ذلك إلى تضارب المصالح حينما يستطلع موظفو الحضور الميداني الوكيل فرص العمل مع المؤسسات المنخرطة في عمليات الصندوق.

ثالثاً – دراسة المقارنة

25- اشتمل تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني على إجراء دراسة مقارنة يتمثل هدفها الأساسي في تفهم نهج وخبرات الحضور الميداني للمنظمات الأخرى. وكان من بين الأسباب الرئيسية للانطلاق في هذه الدراسة هو فترة التنفيذ المحدودة نسبياً للبرنامج التجريبي للحضور الميداني حتى الآن، والتي لا تيسر وضع تقدير لما أنجزه من نتائج. وعلى هذا، وبغية الحد من مخاطر إجراء تقييم للبرنامج التجريبي يستند إلى النتائج فحسب، فقد قام مكتب التقييم باستكمال التحليل بالاستنتاجات والتوصيات المدرجة في دراسة المقارنة.

26- وكانت المنظمات الخمس التي تم اختيارها هي منظمة ActionAid، ومصرف التنمية الآسيوي، ومنظمة الأغذية والزراعة، والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون. وتحدد هذا الاختيار في ضوء عدد من المعايير منها مثلاً: (i) توافر تقييمات أو استعراضات نفذتها المنظمة المعنية بشأن ترتيبات حضورها الميداني؛ (ii) الرغبة في إدراج منظمة مالية دولية واحدة، ومنظمة غير حكومية واحدة، ومنظمة أمم متحدة واحدة، ووكالة معونة ثنائية واحدة، ومنظمة بحوث دولية واحدة بغية استخلاص فهم لسبل معالجة الأنواع المختلفة من المنظمات لقضايا الحضور الميداني. وتفحصت الدراسة بعناية خبرات المنظمات الخمس، واستعرضت في الوقت ذاته وإن بقدر أقل الخبرات الأساسية للحضور الميداني في منظمات إنمائية أخرى (مثل إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والوكالة الألمانية للتعاون التقني، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية، والعلم، والثقافة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وبرنامج الأغذية العالمي، وغيرها).

27- وأسفرت دراسة المقارنة عن عدد من الاستنتاجات المثيرة للانتباه. الأول، أن كل منظمات المقارنة تعتبر الحضور الميداني أساسياً في تعزيز فعاليتها الإنمائية الذاتية. وأكدت هذه المنظمات أن التفويض المناسب للصلاحيات إلى المكاتب القطرية هو عنصر حاسم. وكانت التكاليف مجرد معيار واحد من ضمن المعايير التي اعتمدها عند تقرير الانطلاق في تطبيق اللامركزية. وتبين للدراسة أيضاً أن كل منظمة قد سعت إلى توفير خيارات بديلة للحضور القطري بغية الاستجابة إلى السياقات المختلفة، بما في ذلك إقامة مكاتب إقليمية رئيسية وفرعية لاستكمال عمل المكاتب القطرية. وأخيراً، لاحظت الدراسة أن أي شكل من أشكال

الانتداب سيخلف آثاراً على التشغيل الشامل للمقر، وأن من الواجب مراعاة العمليات الجارية للإصلاح المؤسسي مراعاة دقيقة في أي شكل من التنظيم اللامركزي.

رابعا - الاستنتاجات

28- يخلص التقييم، بصورة إجمالية، إلى أن نموذج الحضور الميداني الذي اختبره البرنامج التدريبي قد أسفر عن نتائج إيجابية. وينطبق ذلك أيضاً على نموذج الحضور الوكيل، ونموذج انتداب مدراء البرامج القطرية، ولو أن حجم العينة صغير. وتؤكد دراسة المقارنة أن الرأي الشائع في أوساط المنظمات الإنمائية الأخرى بشأن الحضور الميداني هو أنه عنصر أساسي لفعاليتها. إلا أن الحاجة تدعو إلى توظيف استثمارات ضخمة لكي يكون الحضور الميداني فعالاً. وباختصار، فإن المسألة الأساسية بالنسبة للصندوق لا تتعلق بالأساس المنطقي للحضور الميداني، بل بالنموذج الأفضل من حيث الفعالية التكاليفية لهذا الحضور والبلدان التي يخدمها.

29- وتعتبر الفعالية الإجمالية للصندوق المقاسة وفقاً للأبعاد الأربعة لدعم التنفيذ، وحوار السياسات، وتطوير علاقات الشراكة، وإدارة المعرفة، أشد في البلدان التي يتمتع فيها بحضور ميداني منها في البلدان المحرومة منه. وقد عزز البرنامج التجريبي للحضور الميداني من شهرة الصندوق وفعاليتها وأتاح القيام بمتابعة أفضل وأكثر اتساقاً. وخلف ذلك آثاراً شاملة على جودة المشروعات والبرامج القطرية. وكان بالمستطاع أن تكون النتائج أفضل وأمتن توثيقاً لو تم اكتشاف أوجه القصور في تصميم وتنفيذ البرنامج التجريبي وتداركها في الوقت المناسب، ولاسيما فيما يتعلق بالتمويل، وتفويض الصلاحيات، والترتيبات القانونية، واللوجستية، والتدريبية.

30- واتسم البرنامج التجريبي للحضور الميداني بتصميم طموح وعانى من ضعف في التمويل. ويمكن النظر إلى ذلك على أنه انعكاس لتسوية كان ينبغي التوصل إليها لكسب قبول أعضاء المجلس التنفيذي للمبادرة الذين أيد عدد منهم بقوة الحضور الميداني للصندوق بينما لم يبد آخرون مثل هذا التأييد له.

31- وبناء على عينة ضئيلة للغاية فإن انتداب مدراء البرامج القطرية وتفويضهم بصلاحيات كاملة لخدمة أهداف الصندوق يثبت كخيار بالغ الفعالية. وقد قام التقييم بمحاولة أولية لتحديد تكلفة انتداب مدراء البرامج القطرية، وكشفت هذه المحاولة أن إرساء مثل هذا النوع (بل وأي نوع آخر أقل فعالية) من الحضور الميداني للصندوق قد لا يكون مجرداً من التكاليف، وذلك في الأجل القصير على الأقل، وأنه يشتمل على إعادة النظر بشكل واسع في دور المؤسسة ككل، وهيكلها التنظيمي، وتشغيلها، بما يشمل الموظفين المنتدبين وموظفي المقر على حد سواء.

32- كما تبين أن تجربة نهج البلدان التوابعية كانت إيجابية أيضاً، ولاسيما فيما يتصل بأنشطة دعم التنفيذ. ويعتبر هذا الخيار مثيراً للاهتمام من منظور التكاليف. وأخيراً، فإن نهج الحضور الميداني الوكيل اتسم بالفعالية، عند تركيزه على مجال أو مجالين مثل حوار السياسات و/أو تنسيق المعونة.

33- وباختصار، ورغم أوجه القصور في تصميم البرنامج التجريبي، وميزانيته، وتنفيذه، والتحديات المتعلقة بتقدير نتائجه، فإن بمقدور التقييم أن يخلص إلى أن تعزيز الحضور الميداني للصندوق سيسهم إسهاماً كبيراً في تعزيز فعاليتها الإنمائية بأبعادها الأربعة جميعاً. على أن النهج الواعد الأفضل نحو اللامركزية الذي استند الحكم عليه، في الحقيقة، إلى عينة ضئيلة للغاية (انتداب مدراء البرامج القطرية) لم يُختبر في

ظل البرنامج التجريبي. كما لم يتم اختبار خيارات أخرى بصورة منتظمة في سياقات قطرية متنوعة وبالتوافق مع تفويض ملائم للصلاحيات، ودعم مناسب للتدريب والتأهيل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن من المتعذر التوصل إلى القول، ودون توافر بيانات أفضل عن التكاليف، أن بالمستطاع ضمان عدم حدوث أي زيادة في الميزانية. وفي الحقيقة فإن الدلائل المتاحة (التي أكدها المسح المقارن بصورة وافرة) تشير إلى أن الفوائد الكاملة للامركزية قد تتطلب زيادات ضخمة في اعتمادات الميزانية.

34- ونتيجة للاعتبارات المذكورة أعلاه وتلك الواردة في الفقرة 11 (مثل التأخير الشديد في الانطلاق الذي عانى منه البرنامج التجريبي، والافتقار إلى ترتيب لاقتسام المعارف، وضعف الإبلاغ عن جميع مؤشرات الأداء الأساسية)، فإن من الواجب اعتبار البرنامج التجريبي كفرصة ضائعة إذ أنه لم يوفر دليلاً قاطعاً على النمط الأفضل للحضور الميداني من حيث الفعالية التكاليفية، وهو ما يعتبر عنصراً ضرورياً لصياغة سياسة خاصة بالصندوق في مجال الحضور القطري في هذه المرحلة. على أن تحليل التقييم يكشف عن أن هناك دلائل موثوقة كافية لتأكيد الحاجة إلى توسيع برنامج الحضور الميداني، لتمكين الصندوق من الاضطلاع بدوره المميز بطريقة مفيدة، وفعالة، وكفوءة ضمن بيئة إنمائية تشهد تحولات سريعة.

خامساً – التوصيات

35- تنبع توصيات تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني من الاستنتاجات الرئيسية المدرجة في القسم السابق، والتي تستند إلى تقدير النتائج والأداء الذي قام به التقييم، ونتائج التقدير الذاتي للإدارة، ودراسة المقارنة. وللتقييم توصيتان محددتان هما:

التوصية 1: الشروع في برنامج موسع للحضور القطري

36- بما أن البرنامج التجريبي للحضور الميداني لم ينجح في توفير دليل قاطع على النمط الأمثل للحضور الميداني من حيث الفعالية التكاليفية ليعتمده الصندوق في المستقبل، فقد خلص التقرير إلى أن من السابق لأوانه اقتراح تعميم المبادرة في هذه المرحلة. ولذلك يوصى بتحويل البرنامج التجريبي إلى برنامج جديد يُطلق عليه اسم برنامج الحضور القطري للصندوق،¹¹ على أن يهدف هذا البرنامج إلى جمع الأدلة المستخلصة من النتائج الإيجابية الناشئة وتحديد الصيغة المثلى للحضور الميداني من حيث الفعالية التكاليفية لكي يعتمدها الصندوق في المستقبل بغية تعزيز فعاليته الإنمائية الشاملة. وسيتألف البرنامج المذكور من مسارين متميزين هما:

(أ) مواصلة تنفيذ المبادرات القطرية الحالية؛ و

(ب) توسيع البرنامج على نحو يتيح إجراء اختبارات منتظمة على النماذج البديلة للحضور القطري.

37- وفي ظل البند الأول فإن التقييم يوصي، وكجزء من برنامج الحضور القطري للصندوق، بمواصلة تنفيذ كل المبادرات القطرية للبرنامج التجريبي للحضور الميداني التي ستنتهي فترتها المحددة بثلاث سنوات قبل نهاية عام 2007 أو عند ذلك.

¹¹ من المقترح الاستعاضة عن تعبير "الميداني" بتعبير "القطري"، بالنظر إلى أن الميدان يرتبط عادة بالمناطق الجغرافية التي تُنفذ فيها المشروعات الممولة من الصندوق. على أن ذلك يجب ألا يعني استبعاد إرساء الصندوق لحضور قطري خارج العاصمة، إن اعتُبر ذلك مناسباً في أي حالة معينة.

38- وبالتوازي، فإن التقييم يوصي بأن يتمتع برنامج الحضور القطري للصندوق بنطاق يتيح إجراء التجارب التي لم تنفذ في ظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني، وذلك مثلاً فيما يتعلق بانتداب مدراء البرامج القطرية وإنشاء المكاتب الإقليمية الفرعية. وعلى وجه الخصوص، فإن من المقترح توسيع البرنامج التجريبي للحضور الميداني لتغطية عدد كاف من البلدان الإضافية في كل أقاليم الصندوق، وأن يشمل ذلك تأسيس مكتبين إلى ثلاثة مكاتب إقليمية فرعية جديدة في أقاليم مختلفة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مثل هذا التوسع سيستدعي انتداب نحو عشرة من مدراء البرامج القطرية على أن يكونوا من ذوي الخبرة الكافية والمرتبة الوافية فيما يتعلق بالبرنامج التجريبي للحضور الميداني وكذلك بالبلدان الإضافية، ولاسيما منها البلدان التي ينفذ فيها عدد كبير من العمليات. وفي إطار هذا التوسع، سيولى اهتمام خاص إلى انخراط الصندوق في العمليات الجارية لإصلاح الأمم المتحدة، وخصوصاً مبادرة الأمم المتحدة التجريبية لتوحيد العمل على المستوى القطري.

39- وبالنسبة لكل بلدان برنامج الحضور القطري للصندوق، فإن من المهم إجراء إعادة تقدير لمخصصاتها في الميزانية، وضمان قدرة كل مبادرة تجريبية قطرية على الحصول على مقادير كافية من الأموال لتحقيق الأهداف الموضوعية في كل بلد. ويتسم الاستخدام المناسب لنظام المحاسبة في الصندوق لضمان الرصد الدقيق للتكاليف المرتبطة ببرنامج الحضور القطري بالأهمية، وهو ما ينطبق أيضاً على الحاجة إلى إنشاء ترتيب لاقتسام المعارف بين المعنيين من مدراء البرامج القطرية وموظفي الحضور الميداني. ومن الواجب أن توفر لكل المكاتب القطرية القدرة على النفاذ الكامل إلى نظام إدارة المشروعات والحفاظة ونظام القروض والمنح.

40- وبالإضافة إلى ذلك، فإن من الضروري إرساء كل الإجراءات اللازمة للرصد والتقييم، وللإبلاغ الشامل، وذلك لضمان قابلية مرحلة التوسع للتقييم (مثال برنامج الحضور القطري) ولتقاضي أوجه قصور البرنامج الأول (مثال البرنامج التجريبي للحضور الميداني). وتتسم الحاجة إلى جمع البيانات القاعدية في كل البلدان التي يغطيها برنامج الحضور القطري للصندوق بالأهمية البالغة، بالنظر إلى أن الافتقار إلى مثل هذه البيانات يعرقل تقدير هذا البرنامج في الوقت المناسب، وهو الأمر الذي عانى منه تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني.

41- ومن الواجب أن تتخرط الإدارة انخراطاً شاملاً في قضايا الحضور القطري، وذلك مثلاً من خلال ضمان تفويض صلاحيات كافية لموظفي الحضور الميداني وتوافر نظم مناسبة لتدريب الموظفين المنتدبين، وتأهيلهم، وإعدادهم، والإشراف عليهم. وينبغي أن يكون تفويض الصلاحيات إلى موظفي الحضور الميداني من المقر صريحاً وأن تحدد بدقة المسؤوليات المعاد توزيعها بين المقر والموظفين للحد من الازدواجية وتعزيز المساءلة. وحينما يتسم أداء موظفي الحضور الميداني ذوي العقود الاستشارية بالكفاءة، فإن على الصندوق استنباط صكوك قانونية مخصصة تتيح التعاقد معهم كموظفين محليين.

42- وينبغي إنشاء لجنة متعددة الدوائر لتيسير التعلم المؤسسي ومناقشة القضايا العامة المنبثقة عن برنامج الحضور القطري للصندوق. وإلى جانب ذلك، فإن على الصندوق النظر في أن يأخذ زمام المبادرة في إنشاء جماعة عمل مشتركة بين وكالات الأمم المتحدة المتمركزة في روما بشأن قضايا الحضور القطري، بحيث تشكل منتدى لتبادل الخبرات والأساليب الجيدة.

التوصية 2 – إعداد سياسة للحضور القطري للصندوق بعد عام 2010

43- يخلص التقييم إلى أن من السابق لأوانه أن يصوغ الصندوق سياسة بشأن حضوره القطري، ولاسيما في ضوء الخبرة المحدودة من حيث فترة التنفيذ وتنوع نماذج الحضور القطري المختبرة في ظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني. ومن المهم للغاية بالنسبة للصندوق أن يعد مثل هذه السياسة بالنظر إلى أنه أنشئ كمؤسسة تتمحور حول المقر وأن إرساء حضور قطري له سيمثل تغييراً أساسياً في هيكله الشامل وفي عملياته.

44- ولذلك يوصى بأن تجري إدارة الصندوق تقديراً ذاتياً لبرنامج الحضور القطري (بما في ذلك البرنامج التجريبي للحضور الميداني) عام 2010. وسيشكل ذلك الأساس لوضع سياسة شاملة للحضور القطري للصندوق لعرضها على المجلس التنفيذي عام 2011. وستنبثق العناصر الأساسية للسياسة على مدى الزمن استناداً إلى الخبرات الهامة المقبلة في تنفيذ الأنماط البديلة لترتيبات الحضور القطري في ظل برنامج الحضور القطري للصندوق.

الجزء باء – الاتفاق عند نقطة الإنجاز

أولاً – مقدمة

- 1- أجرى مكتب التقييم في الصندوق خلال الفترة 2007/2006 تقييماً مؤسسياً بشأن البرنامج التجريبي للحضور الميداني، وهو التقييم الذي طلب المجلس التنفيذي إعداده في ديسمبر/كانون الأول عام 2003. ونوقشت المسودة النهائية لهذا التقرير في حلقة عمل للجهات المعنية عُقدت في روما يومي 11 و 12 يونيو/حزيران عام 2007 وشارك فيها الموظفون الميدانيون للصندوق، ومدراء المشروعات، والمندوبون الحكوميون، وإدارة الصندوق وموظفوه، وأعضاء مجموعة العمل التابعة للمجلس التنفيذي والخاصة بالحضور الميداني، وممثلو المنظمات الدولية، وأعضاء فريق التقييم، وكبار مستشاري التقييم المؤسسي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني، وآخرون.
- 2- ويشكل هذا الاتفاق عند نقطة الإنجاز تعبيراً عن تفهم إدارة الصندوق لتوصيات واستنتاجات التقييم الأساسية، واقتراحات تنفيذها، والتزاماً بالعمل بشأنها. ويستند اتفاق نقطة الإنجاز إلى نتائج التقييم وكذلك إلى المداولات التي جرت أثناء حلقة عمل الجهات المعنية. ويتضمن القسم باء من الاتفاق استنتاجات التقييم الرئيسية، في حين يحتوي القسم جيم التوصيات الواجب تنفيذها.

ثانياً – استنتاجات التقييم الرئيسية

- 3- يخلص التقييم، بصورة إجمالية، إلى أن نموذج الحضور الميداني الذي اختبره البرنامج التدريبي قد أسفر عن نتائج إيجابية. وينطبق ذلك أيضاً على نموذج الحضور الوكيل، ونموذج انتداب مدراء البرامج القطرية، ولو أن حجم العينة صغير. وتؤكد دراسة المقارنة أن الرأي الشائع في أوساط المنظمات الإنمائية الأخرى بشأن الحضور الميداني هو أنه عنصر أساسي لفعاليتها. وتوظف بعض هذه المنظمات استثمارات ضخمة في ترتيبات حضورها الميداني. وباختصار، فإن المسألة الأساسية بالنسبة للصندوق لا تتعلق بالأساس المنطقي للحضور الميداني، بل بالنموذج الأفضل من حيث الفعالية التكاليفية لهذا الحضور والبلدان التي يخدمها.
- 4- وتعتبر الفعالية الإجمالية للصندوق المقاسة وفقاً للأبعاد الأربعة لدعم التنفيذ، وحوار السياسات، وتطوير علاقات الشراكة، وإدارة المعرفة، أشد في البلدان التي يتمتع فيها بحضور ميداني منها في البلدان المحرومة منه. وقد عزز البرنامج التجريبي للحضور الميداني من شهرة الصندوق وفعاليتيه وأتاح القيام بمتابعة أفضل وأكثر اتساقاً. وخلف ذلك آثاراً شاملة على جودة المشروعات والبرامج القطرية. وكان بالمستطاع أن تكون النتائج أفضل وأمتن توثيقاً لو تم اكتشاف أوجه القصور في تصميم وتنفيذ البرنامج التجريبي وتداركها في الوقت المناسب، ولاسيما فيما يتعلق بالتمويل، وتفويض الصلاحيات، والترتيبات القانونية، واللوجستية، والتدريبية.
- 5- واتسم البرنامج التجريبي للحضور الميداني بتصميم طموح وعانى من ضعف في التمويل. ويمكن النظر إلى ذلك على أنه انعكاس لتسوية كان ينبغي التوصل إليها لكسب قبول أعضاء المجلس التنفيذي الذين أيد عدد منهم بقوة الحضور الميداني للصندوق بينما لم يبد آخرون مثل هذا التأييد له.

- 6- وبناء على عينة ضئيلة للغاية، فإن انتداب مدراء البرامج القطرية وتفويضهم بصلاحيات كاملة لخدمة أهداف الصندوق يثبت كخيار بالغ الفعالية. وقد قام التقييم بمحاولة أولية لتحديد تكلفة انتداب مدراء البرامج القطرية، وكشفت هذه المحاولة أن إرساء مثل هذا النوع (بل وأي نوع آخر أقل فعالية) من الحضور الميداني للصندوق قد لا يكون مجرداً من التكاليف، وذلك في الأجل القصير على الأقل، وأنه يشتمل على إعادة النظر بشكل واسع في دور المؤسسة ككل، وهيكلها التنظيمي، وتشغيلها، بما يشمل الموظفين المنتدبين وموظفي المقر على حد سواء.
- 7- كما تبين أن تجربة نهج البلدان التوابعية كانت إيجابية أيضاً، ولاسيما فيما يتصل بأنشطة دعم التنفيذ. ويعتبر هذا الخيار مثيراً للاهتمام من منظور التكاليف. وأخيراً، فإن نهج الحضور الميداني الوكيل اتسم بالفعالية، عند تركيزه على مجال أو مجالين مثل حوار السياسات و/أو تنسيق المعونة.
- 8- وعانى تنفيذ البرنامج التجريبي للحضور الميداني أيضاً من الافتقار إلى بيانات موثوقة للتكاليف وعدم توافر ترتيب للاقتسام المنتظم للمعارف بين موظفي البرنامج المذكور ومدراء البرامج القطرية، وكذلك من ضعف الإبلاغ عن مؤشرات الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الصندوق لم يخصص أي موارد بشرية أو مالية لإدارة البرنامج حصراً، ومن ثم فقد دعت الحاجة إلى تنفيذ البرنامج ضمن القدرات القائمة للإدارة والموظفين.
- 9- ورغم أوجه القصور في تصميم البرنامج التجريبي، وميزانيته، وتنفيذه، والتحديات المتعلقة بتقدير نتائجه، فإن تعزيز الحضور الميداني للصندوق سيسهم إسهاماً كبيراً في تعزيز فعاليته الإنمائية بأبعادها الأربعة جميعاً. على أن النهج الواعد الأفضل نحو اللامركزية الذي استند الحكم عليه، في الحقيقة، إلى عينة ضئيلة للغاية (انتداب مدراء البرامج القطرية) لم يُختبر في ظل البرنامج التجريبي. كما لم يتم اختبار خيارات أخرى بصورة منتظمة بالترافق مع تفويض ملائم للصلاحيات، ودعم مناسب للتدريب والتأهيل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن من المتعذر التوصل إلى القول، ودون توافر بيانات أفضل عن التكاليف، أن المستطاع ضمان عدم حدوث أي زيادة في الميزانية. وفي الحقيقة فإن الدلائل المتاحة (التي أكدها المسح المقارن بصورة وافرة) تشير إلى أن الفوائد الكاملة للامركزية قد تتطلب زيادات ضخمة في اعتمادات الميزانية.
- 10- وباختصار، ووفقاً لما يشير إليه التقييم، فإن البرنامج التجريبي وفر دلائل موثوقة كافية لتأكيد الحاجة إلى توسيع برنامج الحضور الميداني، لتمكين الصندوق من الاضطلاع بدوره المميز بطريقة مفيدة، وفعالة، وكفوءة ضمن بيئة إنمائية تشهد تحولات سريعة.

ثالثاً - التوصيات التي وافقت عليها إدارة الصندوق

التوصية 1 - الحضور القطري المعزز

- 11- عند قبول توصيات التقييم أخذت إدارة الصندوق في الحسبان العوامل التالية:
- (أ) حققت المبادرات الخمس عشرة المنفذة في إطار البرنامج التجريبي للحضور الميداني نتائج إيجابية (الفقرة 3) وخلفت أثراً شاملاً على جودة المشروعات والبرامج القطرية (الفقرة 4)؛
- (ب) لم يُختبر نموذج انتداب مدراء البرامج القطرية في ظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني، كما أن حالتي العينة المتعلقةين بمثل هذا الانتداب والمنفذتين خارج البرنامج المذكور ليستا كافيتين

لاستخلاص الاستنتاجات عن الفعالية الشاملة للنموذج على المستوى المؤسسي، ولو أنهما تعتبران فعاليتين للغاية (الفقرة 6)؛ و

(ج) ينبغي أن يتحمل الصندوق تكاليف الحضور القطري المقبل ضمن النسبة المعتمدة للتكاليف (نسبة الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج إلى برنامج العمل) التي لا يجوز أن تزيد عن 17.1 في المائة.¹²

12- وفي ضوء ما تقدم، وفيما يتعلق بالحضور الميداني المقبل للصندوق، الذي ستعاد تسميته ليصبح الحضور القطري،¹³ فقد تمت الموافقة على التوصيات التالية:

(أ) مواصلة تنفيذ المبادرات القطرية الخمس عشرة المنشأة بالفعل في ظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني، سواء أكان من المزمع استكمال تنفيذها الذي يستغرق ثلاث سنوات بحلول نهاية عام 2007 أم لا؛ وتوسيع الحضور الميداني تدريجياً، وrehناً بتوافر الميزانية، إلى عدد محدود من البلدان ذات الأولوية (بالاستناد مثلاً إلى عدد المشروعات، وجدول أعمال مبادرة "توحيد العمل"، وما إلى ذلك).

(ب) توسيع الحضور القطري لإجراء المزيد من الاختبارات المنتظمة على النماذج البديلة لهذا الحضور في بلدان إضافية (غير البلدان المدرجة في البرنامج التجريبي للحضور الميداني) في أقاليم الصندوق الخمسة جميعاً. وسيتيح ذلك للصندوق تحقيق الهدف الأصلي المدرج في البرنامج التجريبي والمتمثل في اختبار النهج المختلفة للحضور القطري للصندوق واستخلاص الدروس من ذلك. وقد يستدعي التوسيع تدبيرين محددين هما (i) انتداب مدراء البرامج القطرية؛ (ii) إنشاء مكاتب إقليمية فرعية (رهناً بالشروط الموصوفة أدناه). وفي إطار هذا التوسيع، سيولى اهتمام خاص لانخراط الصندوق في العمليات الجارية لإصلاح الأمم المتحدة، ولاسيما المبادرة التجريبية للأمم المتحدة لتوحيد العمل على المستوى القطري. على أن عملية الاختبار ستخضع لاعتبارات التكاليف. وبما أن إدارة الصندوق ملتزمة بعدم تجاوز النسبة المعتمدة للتكاليف الإدارية، فإنها لن تجري أية اختبارات على نماذج إضافية للحضور الميداني إذا ما كانت تتوقع أن تتجاوز التكاليف هذا المستوى (الفقرة 11 (ج) أعلاه).

13- انتداب مدراء البرامج القطرية: كشف التقييم عن أن أفضل النتائج قد تحققت وسطياً في بلدين اثنين فيهما مديران منتدبان من مدراء البرامج القطرية للصندوق. على أن التجربة مع هذا النموذج محدودة للغاية من حيث الحجم، كما أن الآثار التكاليفية ليست واضحة على نحو يكفي للتوصية بأن هذا النهج هو الأفضل بالنسبة للصندوق من حيث الفعالية التكاليفية للحضور القطري. وعلى هذا ستقوم إدارة الصندوق على مدى العامين المقبلين بإيفاد ما يصل إلى 12 مديراً من مدراء البرامج القطرية،¹⁴ بما في ذلك المديران المنتدبان حالياً، على أن يكون هؤلاء المدراء من ذوي الخبرة الكافية والمرتببة الوافية في كل الأقاليم، ومن بينها بعض البلدان الحالية للبرنامج التجريبي للحضور الميداني ذات الحافظات الضخمة. وفي ظل هذا النهج، قد

¹² يشمل برنامج العمل لهذا الغرض القروض والمنح ولكنه يستبعد اعتماد تمويل تجهيز البرامج.

¹³ من المقترح الاستعاضة عن تعبير "الميداني" بتعبير "القطري"، بالنظر إلى أن الميدان يرتبط عادة بالمناطق الجغرافية التي تُنفذ فيها المشروعات الممولة من الصندوق. على أن ذلك يجب ألا يعني استبعاد إرساء الصندوق لحضور قطري خارج العاصمة، إن اعتُبر ذلك مناسباً في أي حالة معينة.

¹⁴ أُدرجت مثل هذه التوصية أيضاً في التقييم الخارجي المستقل للصندوق التي حضرت الصندوق على انتداب نسبة تبلغ نحو 30 في المائة من مجموع مدراء البرامج القطرية.

يكون مدير البرنامج القطري مسؤولاً عن تغطية بلدان مجاورة بالإضافة إلى بلد إقامته.¹⁵ وسيتماشى تنفيذ مثل هذه التوصية مع أحكام الوثيقة الأصلية لتصميم البرنامج التجريبي للحضور الميداني المعتمدة من جانب المجلس في ديسمبر/كانون الأول عام 2003، والتي تتيح للصندوق فرصة انتداب مدراء البرامج القطرية كصيغة من صيغ نموذج الحضور الميداني. وسيبرم الصندوق، قدر المستطاع، اتفاقيات استضافة مباشرة مع حكومات البلدان التي يعترف انتداب مدراء البرامج القطرية إليها على أن توفر هذه الاتفاقيات، وضمن جملة أمور، الإطار القانوني الشامل لإرساء الحضور القطري للصندوق رسمياً مع الحصانات والامتيازات الدبلوماسية اللازمة. وأخيراً وليس آخراً، فإن على الصندوق أن يقوم بتقدير دقيق لمتطلبات الجوانب اللوجستية والبنى الأساسية لانتداب مدراء البرامج القطرية، بما في ذلك استطلاع فرص ترتيبات الاستضافة مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى. وإدارة الصندوق ملتزمة بالقيام بذلك بحذر وبالطريقة الفضلى من حيث الفعالية التكاليفية، بغية البقاء ضمن السقف المعتمد لنسبة التكاليف الإدارية (انظر الفقرة 11 (ج) أعلاه).¹⁶

14- إنشاء مكاتب إقليمية فرعية: خلص تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني إلى أن النموذج الإقليمي الفرعي يبدو نموذجاً مثيراً للاهتمام، ومتسماً بالفعالية التكاليفية، على نحو ما تؤكد تجربة عدد من المنظمات الإنمائية الأخرى، لتقريب الصندوق من الواقع الفعلي. ويمكن تقدير الفعالية التكاليفية لهذا النموذج خلال المرحلة التالية من الحضور القطري. وعلى هذا، وكجزء من تجربة انتداب مدراء البرامج القطرية، واستناداً إلى الخبرة الإيجابية عموماً مع البلدان التوابعية في ظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني واستنتاجات دراسة المقارنة، فقد أوصى التقييم بأن ينشئ الصندوق من مكاتبين إلى ثلاثة مكاتب إقليمية فرعية تتمركز في أقاليمه المختلفة. على أن إدارة الصندوق ستتابع جانب الحذر الشديد في تعاملها مع هذه التوصية بالنظر إلى ما يلي:

(أ) أن النظرة الإيجابية للتقييم إزاء المكاتب الإقليمية الفرعية تستند فحسب إلى خبرة المنظمات التي جرت المقارنة معها، دون الكثير من العناية بمسألة اندراج هذه المكاتب ضمن نموذج الأعمال الشامل للصندوق. ولذلك فقد يقتضي الأمر إجراء المزيد من الدراسة قبل المضي قدماً على طريق تنفيذ هذه التوصية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التجارب المتعلقة بالبلدان التوابعية في ظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني متباينة.

(ب) لن تنشئ إدارة الصندوق مكاتب إقليمية فرعية كمستوى إضافي بين المقر ووحدات الحضور القطري. على أنه سيكون للصندوق عدد من المدراء المنتدبين للبرامج القطرية المسؤولين عن أكثر من بلد واحد، وستعتبر مثل هذه المكاتب على أنها مكاتب إقليمية فرعية مصغرة.

(ج) وفي حال اعتبار المكتب الإقليمي الفرعي اقتراحاً مجدياً في ضوء إجراء المزيد من الدراسة الذي يشير إليه البند (أ) أعلاه، فإن بالإمكان أن تتمركز مثل هذه المكاتب في بلد واحد ذي حافظة ضخمة، وفقاً للمعايير المعتمدة في ظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني عموماً، لإرساء حضور قطري. وسيغطي مثل هذا المكتب البلد المضيف، وكذلك عدداً من البلدان المجاورة ذات الحافظات الأصغر نسبياً. ويحتاج التشغيل المناسب لهذا المكتب أيضاً إلى تعيين عدد ملائم من

¹⁵ من المعتاد بالنسبة للمديرين المنتدبين حالياً الاضطلاع بالمسؤولية عن أكثر من بلد واحد من بلدان الإقليم ذاته في آن معاً.

¹⁶ من المستبعد على الأرجح أن يغطي إطار الميزانية الحالية للصندوق بصورة كاملة التكاليف المصاحبة لتنفيذ عملية انتداب مدراء البرامج القطرية. وعلى هذا فإن الصندوق سيستطلع عند تنفيذه لهذا النموذج إمكانية الحصول على أموال ممتمة.

الموظفين المحليين. وسيؤدي هذا الترتيب إلى تقريب مدير البرنامج القطري من البلدان، وربما يسهم، وضمن جملة أمور، في خفض وقت السفر والتكاليف.

15- وستُرسى كل مبادرات الحضور القطري بالترادف مع مبادرات أخرى مثل الإشراف المباشر بحيث تستند هذه إلى الاحتياجات المحسوسة وتكون فائدتها مكافئة لتكلفتها على الأقل في الأجل المتوسط. وعند إرساء مثل هذه المبادرات فإن إدارة الصندوق ستلتزم أيضاً بالنسبة المعتمدة للتكاليف الإدارية المشار إليها في الفقرة 11(ج) أعلاه.

16- ومن المهم أن يتم استعراض كل مبادرة قطرية في إطار المرحلة التالية والعناية بأوجه القصور المكتشفة والدروس المستخلصة بطريقة منتظمة. وتتوزع بعض التعزيزات الضرورية التي توصي بها الفقرات التالية على مجالين عامين يرتبطان بما يلي: (i) تصميم البرنامج التجريبي بما في ذلك المسائل الإدارية والقانونية؛ (ii) قضايا التنفيذ.

17- من زاوية التصميم:

(أ) ينبغي أن تشمل المرحلة المقبلة من الحضور الميداني، بصفة عامة، على الأبعاد الأربعة المدرجة في البرنامج التجريبي للحضور الميداني (دعم التنفيذ، وحوار السياسات، وتطوير علاقات الشراكة، وإدارة المعرفة). ويتسم ذلك بأهمية حاسمة لا لتحقيق أثر أفضل على الفقر الريفي فحسب، بل ولتدعيم دور الصندوق كمروج للابتكارات، علماً بأن عناصر دعم التنفيذ، وحوار السياسات، وتمتين علاقات الشراكة، وإدارة المعرفة تضطلع بأدوار تعزز بعضها بعضاً. على أن المبادرات الفردية للحضور الميداني يمكن أن تمنح الأولوية لعدد أقل من الأبعاد سعياً وراء ربطها ربطاً كاملاً باحتياجات البلاد وزيادة الأثر.

(ب) وبغية تعزيز فعالية المرحلة التالية من الحضور الميداني في تحقيق أهداف البرامج القطرية للصندوق، فإن على الصندوق أن يحدد المجالات التي يمكن فيها لمكاتب الحضور القطري أن تستفيد من تفويض أوسع وأوضح للصلاحيات (انظر البند (د) أدناه). وسيطلب منح موظفي الحضور الميداني تفويضاً أوسع للصلاحيات اعتماد آلية أشد انتظاماً للإشراف والرقابة، إلى جانب تقدير أداء الموظفين.

(ج) وضمن سياق إطار الصندوق الشامل للبرنامج والميزانية والنسبة المطبقة للتكاليف الإدارية (الفقرة 11(ج) أعلاه)، فسيتاح قدر كاف من الموارد البشرية والمالية لموظفي الحضور القطري لضمان حصولهم على الخدمات الإدارية واللوجستية المطلوبة (مثل الأموال اللازمة للسفر الداخلي، ودعم السكرتارية، والنقل، والوقود، وما إلى ذلك) في الوقت المناسب للنهوض بعملياتهم الشاملة. وسيطلب ذلك إعادة تقدير الميزانية القطرية لكل مبادرة من مبادرات الحضور القطري.

(د) وفيما يتعلق بالمسائل القانونية والإدارية، فإن من الضروري أن تكون لكل موظفي الحضور القطري للصندوق عقود تتيح لهم أداء مسؤولياتهم بأفضل طريقة فعالة ممكنة. وسيستحدث الصندوق الأدوات اللازمة؛ وذلك مثل عقود ذات أجل محدود لسنتين أو ثلاث سنوات. ولن تُستخدم العقود الاستشارية المستعملة حالياً، والتي تشكل مشكلة من حيث الهوية إلى جانب أنها تجبر موظفي الحضور القطري على الانقطاع عن العمل مدة شهر واحد بعد 11 شهراً من الخدمة، خلال المرحلة المقبلة. وستمثل ترتيبات العقود الأفضل والأكثر ضماناً حافزاً لموظفي الحضور القطري وستحد من إمكانيات تنازع المصالح. وبالإضافة إلى ذلك، فإن موظفي الحضور الميداني

سيخضعون لسياسات وإجراءات الصندوق بشأن ما يلي: إدارة الأداء، وعملية تطوير قدرات الموظفين، وعملية استعراض المكافآت. وسيمكّن هذا التحول، قدر المستطاع، الإدارة من تفويض الصلاحيات التي يراها المقر ضرورية إلى موظفي الحضور الميداني للقيام بوظائفهم على النحو الفعال الأمثل.

18- من حيث تنفيذ الحضور الميداني في المرحلة المقبلة:

(أ) سيتم تعديل جدول حسابات الصندوق وأبواب الميزانية (والإجراءات المتعلقة باستخدامها) على نحو يتيح قدرًا أشمل من التدوين، والرصد، والتحليل للميزانيات والتكاليف فيما يتعلق بأنشطة الحضور القطري. وسيمكّن مثل هذا النظام الصندوق من استخلاص نظرة عامة لكل النفقات، وصورة أدق عن التكاليف الفعلية المرتبطة بالنماذج البديلة للحضور القطري، ووفقاً لمصادر التمويل المختلفة المستخدمة، بما في ذلك مصادر الميزانية الإدارية، والأموال المتممة لاعتماد تمويل تجهيز البرامج، وما إلى ذلك.

(ب) سيكفل الصندوق أن تشتمل تقارير المكاتب القطرية، عن البلدان الحالية والبلدان الجديدة في ظل المرحلة التالية، على الإنجازات بالمقارنة مع المؤشرات الأساسية للأداء المؤسسي. وعند القيام بذلك فإن الصندوق سيستخدم نظامه الحالي لرصد النتائج. وسييسر ذلك مع مضي الوقت إجراء تقدير ذاتي لما تحقّقه الترتيبات المنشأة للحضور الميداني من نتائج ومنافع.

(ج) ينبغي استحداث آلية منتظمة لتبادل الخبرات في أوساط موظفي الحضور القطري ومدراء البرامج القطرية. ويمكن أن يشمل ذلك حلقات العمل التي تنظمها الإدارة دورياً والمنسوبة على قضايا الحضور الميداني. وفي المقر تدعو الحاجة إلى بذل الجهود للتمتع بصورة دورية في الدروس المستفادة من الحضور القطري للصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن من الواجب تنظيم برنامج تأهيلي مناسب للموظفين الجدد للحضور القطري، وتحديد الفرص لتدريب كل موظفي الحضور القطري.

(د) أوصى التقييم بأن يأخذ الصندوق زمام المبادرة في إنشاء جماعة عمل مشتركة بين الوكالات المتمركزة في روما (منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق، وبرنامج الأغذية العالمي) بشأن قضايا الحضور القطري. وبما أن للمنظمة والبرنامج شبكة واسعة وراسخة من المكاتب القطرية بالفعل، فإن بمقدور جماعة العمل هذه أن تيسر، وضمن جملة أمور، تبادل الخبرات والدروس المستفادة في إنشاء وتشغيل ترتيبات الحضور القطري، وكذلك تحديد الفرص لمواصلة تعزيز التعاون في تشغيل المكاتب القطرية. ومن بين القضايا الأخرى فإن باستطاعة جماعة العمل المذكورة أن تكفل الانخراط المناسب والمتضام لوكالات الأمم المتحدة المتمركزة في روما في العملية الجارية لإصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري بما في ذلك المبادرة التجريبية المتعلقة بتوحيد العمل. وفي ضوء ذلك فقد وافقت إدارة الصندوق على التشاور مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة المتمركزة في روما ومتابعة هذه التوصية إن وافقت عليها تلك الوكالات.

(هـ) وفي ظل التوجيه الشامل لمساعد الرئيس المسؤول عن دائرة إدارة البرامج، فسينخرط مدراء الشعب الإقليمية انخراطاً شاملاً في قضايا الحضور الميداني، وذلك مثلاً في إقرار خطط العمل والميزانيات السنوية، وتقييمات أداء موظفي الحضور القطري، وفي رصد إنجاز أهداف الحضور القطري. كما أن إدارة الصندوق ستشكل لجنة مشتركة بين الدوائر، تضم دائرة إدارة البرامج، ودائرة الشؤون المالية والإدارية، ودائرة الشؤون الخارجية، ومكتب المستشار العام، وذلك لتنسيق

تنفيذ الحضور القطري والإشراف عليه خلال السنوات القليلة القادمة. ويمكن لهذه اللجنة أن تدعو أيضاً خبراء من مؤسسات أخرى ممن يتمتعون بالخبرة في مجال الحضور القطري للاستماع إلى مشورتهم.

19- **القضايا ذات الصلة:** سيخلف تنفيذ التوصية الواردة أعلاه أثراً ينبغي أن تؤخذ في الحسبان على التشكيل التنظيمي والتشغيل العام للشعب الإقليمية في روما. وفي ضوء ذلك فإن إدارة الصندوق سترصد نسب الموظفين المخصصين للمقر وللميدان بغية النهوض بالقدرة الإنتاجية الكلية. وعند القيام بذلك فإن الإدارة ستطبق مبدأ الفعالية التكاليفية.

20- وبالنسبة لجميع البلدان المدرجة في المرحلة التالية من الحضور القطري (بما في ذلك البلدان الخمسة عشر الأصلية للبرنامج التجريبي للحضور الميداني)، فإن من الضروري أن يوضح الصندوق لموظفيه ثم يبلغ شركاءه الرئيسيين بالأدوار والمسؤوليات المتكاملة لمدير البرنامج القطري، وموظف الحضور الميداني، والمؤسسات المتعاونة والمستضيفة. ويتسم ذلك بالأهمية على وجه الخصوص في ضوء التنفيذ المقبل لسياسة الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق، كما يجب أن يتضمن توضيحاً لخطوط الإبلاغ، والمساءلة، والسلطة الكلية المتصلة بالبرنامج القطري.

21- وستتطلب المرحلة التالية من الحضور القطري للصندوق تخصيص موارد كافية. وعلى سبيل المثال، فإن الحاجة تدعو إلى مزيد من الأموال للمبادرات الحالية للبرنامج التجريبي للحضور الميداني لضمان القيام بكل الأنشطة المزمعة، بما في ذلك ما يتعلق منها بإدارة المعرفة، بطريقة مناسبة وحسنة التوقيت. ويتطلب الأمر أيضاً أموالاً إضافية لتعبئة الدعم الإداري المطلوب لتعزيز البرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التحليل الذي أجراه التقييم كشف عن أن انتداب مدراء البرامج القطرية قد تكون له آثار مالية. وعلى هذا فإن على الإدارة أن تجري تحليلاً تفصيلياً للتكاليف، بما في ذلك الآثار ذات الصلة على موظفي الدعم، وكذلك تقديراً لمهارات وكفاءات مدراء البرامج القطرية لتحديد مدى ملاءمتهم للانتداب.

22- وبغية إرساء علامات للقياس ومن ثم التمكين من إجراء تقدير ذاتي أشد صرامة واستخدام النظام الحالي لرصد النتائج (ولاسيما تقرير أداء الحافظة، ونظام قياس النتائج على نحو ما هو قائم)، فإن إدارة الصندوق ستقوم بجمع البيانات القاعدية على امتداد المؤشرات الأساسية في بداية تنفيذ ترتيبات الحضور القطري في كل البلدان المدرجة في المرحلة التالية. وبالإضافة إلى ذلك، وفيما يتعلق بكل موظفي الصندوق الآخرين، فسيزود جميع موظفي الحضور القطري بالقدرة على النفاذ الكامل إلى قواعد البيانات ونظم المعلومات في الصندوق بأسرها، وهو ما يشمل، على سبيل المثال لا الحصر، نظام رصد حافظة المشروعات، ونظام المنح والقروض، وما إلى ذلك.¹⁷

التوصية 2 – إعداد سياسة للحضور القطري

23- يخلص التقييم إلى أن من السابق لأوانه أن يصوغ الصندوق سياسة بشأن حضوره القطري، ولاسيما في ضوء الخبرة المحدودة من حيث فترة التنفيذ وتنوع نماذج الحضور القطري المختبرة في ظل البرنامج التجريبي للحضور الميداني.

¹⁷ من المفروض أن يتيسر مثل هذا النفاذ عن بعد عبر تحديث النظم القديمة كنظام إدارة حافظة المشروعات ونظام القروض والمنح.

24- وفي ضوء ما تقدم، أوصى التقييم بأن توافق إدارة الصندوق على أن تجري تقديراً ذاتياً للحضور القطري (بما في ذلك المبادرات المنشأة في المرحلة التجريبية) عام 2010. وفي أعقاب هذا التقدير الذاتي وتمشياً مع الأساليب المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، فسيتم عرض سياسة للحضور القطري على المجلس التنفيذي عام 2011.

تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني

تعليقات كبير مستشاري التقييم الدكتورة نفيس صادق والبروفسور روبرت بشيوتو

1- انخرطنا ككبير مستشاري التقييم في كل المراحل الرئيسية لما تبين أنه عملية تقييم مطولة وعسيرة بصورة استثنائية. وتُجمل هذه المذكرة تقديرنا المشترك.

مهمة تقييم معقدة

2- تطلب التقييم عملاً مكثباً واسعاً، والعديد من الزيارات الميدانية، ومشاورات عريضة النطاق بسبب الحاجة إلى التغلب على ثلاثة تحديات رئيسية هي التالية:

- (أ) الافتقار إلى التوافق ضمن المؤسسة بشأن مخاطر ومغانم تطبيق اللامركزية على اتخاذ القرارات.
- (ب) أوجه الضعف في تصميم البرنامج التجريبي وتنفيذه.
- (ج) الاختصاصات غير الواقعية للبرنامج التجريبي للحضور الميداني التي سعت إلى أن تعزو نتائج على مستوى المشروعات إلى تغييرات حديثة العهد ومتواضعة للغاية في الحضور الميداني.

التغيرات في البيئة التفويضية

3- ينظر الصندوق إلى قضية الحضور الميداني على أنها خلافية، ويبيدي المدراء التنفيذيون اهتماماً مباشراً بالتصميم التفصيلي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني.

4- وعلى النقيض من ذلك، فإن معظم وكالات المساعدة الإنمائية الثنائية ومتعددة الأطراف تنظر إلى الحضور الميداني المعزز على أنه ضرورة واضحة للعيان وأنها حق جلي من حقوق الإدارة بالنظر إلى التغييرات الرئيسية التالية في البيئة التفويضية للمساعدة الإنمائية:

- (أ) منذ موافقة كل أعضاء الأمم المتحدة على الأهداف الإنمائية للألفية انتقلت مسؤولية الحد من الفقر إلى البلدان النامية؛
- (ب) من المنتظر أن يتم ربط كل عمليات المعونة بصورة صريحة بالبرامج القطرية للحد من الفقر التي تعدها وتمتلكها حكومات البلدان النامية بالتشاور مع القطاع الخاص والمجتمع المدني؛
- (ج) التزمت الجهات المانحة جميعاً بتعزيز تنسيق، واتساق، ومواءمة أنشطتها عبر العمليات القطرية (إعلان باريس)؛
- (د) تخضع منظومة الأمم المتحدة لعملية إصلاح لتحقيق التلاحم على المستوى القطري.

5- وترجع المناقشة الاستراتيجية التي أدت إلى قيام البرنامج التجريبي للحضور الميداني إلى رؤيتين متعارضتين للمؤسسة. فبالنسبة لبعض الجهات المعنية فإن الصندوق هو صندوق عالمي متخصص موجه نحو المشروعات، أي أنه مؤسسة صغيرة نسبياً (بالمقارنة مع المؤسسات المالية الدولية) وينبغي أن تدير مواردها المالية والبشرية الشحيحة بحصافة ومرونة على امتداد البلدان وكذلك ضمنها. أما بالنسبة لجهات

معنية أخرى، فإن على الصندوق أن يسعى إلى أن يغدو منظمة بارعة مكرسة لاختبار النهج الجديدة للتنمية الزراعية والريفية التي تتم رعايتها على النحو الأمثل "في الميدان" بالنظر إلى أنه لا يمكن تحقيق "توسيع نطاق" الابتكارات وتعميمها إلا من خلال إدارة المعرفة، وحوار السياسات، وعلاقات الشراكة المدرجة ضمن العمليات التي تقودها البلدان.

6- وارتكز قرار إطلاق البرنامج التجريبي للحضور الميداني وطلب إجراء تقييم مستقل لأعماله على هذه الأفكار المتباينة عن نوع المؤسسة التي يمكن لها أن تخدم على النحو الأفضل قضية الحد من الفقر الريفي. وهكذا فقد كان من المنتظر من التقييم أن يحدد عملياً المدى الذي يسهم به الحضور الميداني المعزز في تحقيق الفعالية الإنمائية من خلال النهوض بدعم التنفيذ، وحوار السياسات، وتطوير علاقات الشراكة، وإدارة المعرفة.

معالجة التحديات المنهجية

7- لو كان البرنامج التجريبي للحضور الميداني حسن التصميم والتنفيذ لكان من السهل إجراء التقييم. على أنه للأسف فإن هذا البرنامج لم يكن صالحاً على الفور للتقييم:

(أ) لم يختبر البرنامج كل النماذج المعنية للحضور الميداني، وأغفل على وجه الخصوص اختبار الخيار الواعد الأفضل (انتداب مدراء البرامج القطرية).

(ب) لم يضمن بطريقة منتظمة بيانات قاعدية للرصد أو التقييم الذاتي.

(ج) لم يوفر تقديرات موثوقة عن وفور الميزانية وزيادات التكاليف.

(د) لم يحظ بموارد كافية ولم يخلق منصة للتعليم للمساعدة على صقل التنفيذ ونشر الدروس المستخلصة.

8- وأشارت أوجه الضعف هذه إلى تحديات منهجية قاسية أمام التقييم. وفي البداية، سعى فريق التقييم إلى ربط الحضور الميداني المعزز بـ "النتائج" على مستوى المشروعات إذ أن ذلك كان هدفاً رئيسياً من أهداف البرنامج التجريبي للحضور الميداني. ومُنح الكثير من الوزن إلى مقارنة الحافظة والمؤشرات الأخرى في البلدان المتمتعة بالحضور الميداني وغير المتمتعة به. على أن النتائج تستحق التحفظ بالنظر إلى أن أحد المعايير الأساسية التي اعتمدها المجلس التنفيذي في اختيار البلدان لإدراجها في البرنامج التجريبي للحضور الميداني، وهو " أن تكون البيئة مواتية ... على مستوى الحكومة وشركاء التنمية الآخرين"، قد خلق تحيزاً انتقائياً لعينة البلدان المدرجة في البرنامج التجريبي للحضور الميداني.

9- وهكذا فقد تقرر أن تثليثاً حقيقياً للطرق باستخدام مزيج من الملاحظات النوعية والكمية يمكن له وحده أن يولد نتائج صالحة للاستعمال. وعلى هذا فقد استكمل التقييم تقديره للنتائج في البلدان المتمتعة بالحضور الميداني وغير المتمتعة به ببيانات عن النتائج المحققة قبل وبعد إنشاء الحضور الميداني من خلال الحصول على آراء الجهات المعنية العلمية. كما أن التقييم حصل على بيانات عمليات استعراض مكتبي منتظمة ومعلومات مرتدة من الجهات المعنية عن فوائد الحضور الميداني الفعلي والمحتمل ضمن الصندوق وعلى المستوى القطري على حد سواء. وأخيراً نُقد التقييم دراسة مقارنة شاملة لاستعراض النهج الكلية التي اعتمدها تلك المنظمات إزاء الحضور القطري واللامركزية التنظيمية الشاملة وما استخلصته من دروس في هذا الشأن.

10- وفي حين أن عملية جمع الأدلة كانت ذات سمة نوعية عموماً فإنها كانت مدهشة من حيث المحتوى، والنطاق، والحجم. وراعى التقييم مراعاة كاملة تقارير الرصد، والتقييم الذاتي، والمراجعة الداخلية. وتجاوز التقييم نطاق المبادرات المحدودة للبرنامج التجريبي للحضور الميداني ليغطي طائفة متنوعة من ترتيبات الحضور الميداني الوكيل ونموذجين من نماذج انتداب مدراء البرامج القطرية التي سبقت البرنامج التجريبي للحضور الميداني وأشادت التقييمات المستقلة السابقة بنجاحها الشديد. وتُفذت زيارات قطرية لخمسة وعشرين بلداً من أصل البلدان الخمسة والثلاثين المدرجة في عينة التقييم، علماً بأن بعضها يتمتع بشكل ما من أشكال الحضور الميداني بينما يندم مثل هذا الحضور في بعضها الآخر. وقام بتقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني بجهود أصيلة بشأن تكاليف الميزانية. واستناداً إلى ذلك فإن على الإدارة الآن أن تقوم بتحليل أشمل للتكاليف الكاملة المرتبطة بالحضور الميداني للصندوق. وبصورة إجمالية، فإن التحديات المنهجية لهذه المهمة التقييمية الاستثنائية قد عولجت بحذر شديد واهتمام مناسب بالدقائق والتفاصيل.

التوصل إلى أحكام تقييمية

11- على الرغم من كل ما اتسمت به المسوح من شمول ودقة فلم يكن بالمستطاع اعتبار أي نوع من أنواعها قاطعاً بحد ذاته، سواء أكان مسحاً من المسوح ذات التحليل أو المفكرة إليه والمعانية من تحيز انتقاء العينة المتأصل في تصميم البرنامج التجريبي للحضور الميداني؛ أو مسح الآراء والمسوح السابقة/اللاحقة الخاضعة حتماً لتأثير هاوثورن (أي تأثير الملاحظات على سلوك المشاركين)؛ أو مسح المقارنة التي تناولت منظمات ذات هياكل ومهام متباينة.

12- ولقد كان التلاقي الملحوظ للنتائج وتأييد الجهات المعنية الكاسح لاستنتاجات التقرير هو الذي يبرر الاستنتاج الهام الذي يخلص إليه التقييم في نهاية المطاف والقائل "عتبر الفعالية الإجمالية للصندوق المقاسة وفقاً للأبعاد الأربعة لدعم التنفيذ، وحوار السياسات، وتطوير علاقات الشراكة، وإدارة المعرفة، أشد في البلدان التي يتمتع فيها بحضور ميداني منها في البلدان المحرومة منه".

الاستنتاجات

13- إننا نتفق إجمالاً مع ما خلص إليه التقييم من أحكام حكيمة ومفيدة. وعلى الأرجح فإن استنتاجاته وتوصياته ترتبط ارتباطاً مناسباً بالأدلة. وقد تم استخلاص معلومات كافية للتوصل إلى توافق استراتيجي بشأن المرحلة التالية للحضور الميداني.

14- وفي حين أن العديد من المشاركين في حلقة عمل الجهات المعنية أبدوا معارضتهم للقيام بالمزيد من الاختبارات ولاعتماد سياسة جديدة قبل فترة طويلة من عام 2010، فإننا نتفق مع الاستنتاج الرئيسي الذي توصل إليه التقييم وهو: ليس من الحصافة تعميم البرنامج التجريبي للحضور الميداني في هذه المرحلة. كما أن الوقت لم يحن بعد لإقرار المدراء التنفيذيين لسياسة نهائية للحضور الميداني دون القيام بالمزيد من الاختبارات الميدانية والجهود في ميدان السياسات.

15- وعلى وجه الخصوص فإننا نعتقد:

(أ) أن الاختيار الحكيم بين خيارات الحضور الميداني هو عملية تتناول كل حالة على حدة وتتطلب مشاورات كاملة مع البلدان الأعضاء المضيفة.

- (ب) أن المنافع الكاملة للحضور الميداني المعزز لن تتم الاستفادة منها ما لم تترافق ترتيبات الاستضافة مع تحالفات استراتيجية (من خلال البرامج التجريبية للأمم المتحدة وبرامج قروض المؤسسات المالية الدولية) التي تولد أوجه تضافر إيجابية من خلال توسيع نطاق الابتكارات الممولة من الصندوق.
- (ج) أن الحضور الميداني الموسع لن يكون فعالاً دون برنامج شامل من الدعم الإداري يُعنى بالتأهيل، والتدريب، والمساعدة على الانتقال، وتعزيزات تقانة المعلومات، والترتيبات التعاقدية.
- (د) إن ناتجاً كفوئاً للميزانية لن يتحقق ما لم يتم التعويض عن الاستثمار الضخم في الحضور الميداني المعزز الذي ستدعو إليه الحاجة على الأرجح عبر تخفيضات في النفقات العامة الإدارية في المقر وفي تكاليف السفر من خلال تفويض واضح للصلاحيات.

البروفسور روبرت بشيوتو
(المدير العام السابق
لفريق التقييم المستقل في البنك الدولي)

الدكتورة نفيس صادق
(المديرة التنفيذية السابقة
لصندوق الأمم المتحدة للسكان)

13 يونيو/حزيران 2007

الجدول 1 - عرض عام للبرنامج التجريبي للحضور الميداني

الرقم	البلد	نوع البلد	مبادرات البرنامج التجريبي: عدد الأبعاد، إذا ما كانت تزيد عن العدد المعياري 4، حاقية (جول)	وزن مشمول للأبعاد الأربعة	تاريخ تقديم مبادرة البرنامج التجريبي	تاريخ بدء عمل موظف الحضور الميداني	الوقت اللازم لإرساء الحضور الميداني بالأشهر	الوكالة المضيفة (في حال عدم توفرها، هل تم استئجار مكتب؟)	مساعد *	سيارة	الخطية المهنية لموظفي الحضور الميداني	مجموع الميزانية بحسب مبادرة البرنامج التجريبي
PA	غامبيا	S	3، لا إدارة للمعرفة، الشراكة مقتصرة على الجهات المانحة الدولية والثانية	لا	2003/12	2005/10	22	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	نعم	لا	مدير مشروع	225 ألف دولار أمريكي للسنغال وغامبيا
PA	السنغال	F	3، لا إدارة للمعرفة، الشراكة مقتصرة على الجهات المانحة الدولية والثانية	لا	2003/12	2005/10	22	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	نعم	لا	مكتب اتصال دائرة إدارة البرامج	225 ألف دولار أمريكي للسنغال وغامبيا
PA	جمهورية الكونغو الديمقراطية	F	3، لا إدارة للمعرفة، إعادة تنشيط الحافظة؛ تنفيذ استراتيجية حالات ما بعد النزاعات	لا	2003/12	2005/11	23	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	نعم	لا	عمل حكومي	225 ألف دولار أمريكي لجمهورية الكونغو الديمقراطية والكونغو
PA	الكونغو برازافيل	S	3، لا إدارة للمعرفة، إعادة تنشيط الحافظة؛ تنفيذ استراتيجية حالات ما بعد النزاعات	لا	2003/12	2005/11	23	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	نعم	لا	عمل حكومي	225 ألف دولار أمريكي لجمهورية الكونغو الديمقراطية والكونغو
PA	نيجيريا	F	4؛ علاقة شراكة تتركز على المعهد الدولي للزراعة الاستوائية والسياسة الزراعية المشتركة للمجموعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا	لا	2004/9	2005/12	15	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	نعم	لا	عمل حكومي	240 ألف دولار أمريكي
PF	إثيوبيا	F	4؛ تأكيد على التنسيق مع الشركاء	لا	2004/12	2005/9	9	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	نعم	نعم	عمل حكومي	250 ألف دولار أمريكي
PF	أوغندا	F	4، المزيد من التفاصيل الطموحة	مماثل	2004/4	2006/5	25	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	لا	لا	استشارية وثنائية	240 523 دولاراً أمريكياً
PF	تنزانيا (في البداية مع ملاوي)	F	4، المزيد من التفاصيل الطموحة	مماثل	2003/12	2004/2	2	منظمة الأغذية والزراعة	نعم	?	دكتوراه في الزراعة	269 899 دولاراً أمريكياً
PI	الهند	F	4، مع تفاصيل	مماثل	2003/12	2001	0	برنامج الأغذية العالمي	نعم	?	مدير مشروع	210 600 دولار أمريكي
PI	فيت نام	F	2؛ لا شراكة ولا إدارة للمعرفة	لا	2004/9	2005/4	7	خاص	نعم		جهات ثنائية ومنظمات غير حكومية	225 ألف دولار أمريكي
PI	الصين (في البداية مع جمهورية كوريا الديمقراطية)	F	4؛ تشديد أقل على حوار السياسات	مماثل	2003/12	2005/2	14	برنامج الأغذية العالمي	لا	لا	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	262 ألف دولار أمريكي للصين ومنغوليا

الإقليم	البلدان	نوع البلد	مبادرات البرنامج التجريبي: عدد الأبعاد، إذا ما كانت تزيد عن العدد المعطى 4، حاشية (جدول)	وزن متساو للأبعاد الأربعة	تاريخ تقديم مبادرة البرنامج التجريبي	تاريخ بدء عمل موظف الحضور الميداني	الوقت اللازم لإرساء الحضور الميداني بالأشهر	الوكالة المضيفة (في حال عدم توفرها، هل تم استئجار مكتب؟)	مساعد * سيارة	الخلفية المهنية لموظفي الحضور الميداني	مجموع الميزانية بحسب مبادرة البرنامج التجريبي
	(الشعبية) منغوليا(s)	S	4؛ تشديد أقل على حوار السياسات	مماثل	2003/12	2005/2	14	برنامج الأغذية العالمي	لا	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	262 ألف دولار أمريكي للصين ومنغوليا
PL	بوليفيا	F	2؛ لا حوار سياسات ولا إدارة للمعرفة، تحسين الصلة مع المشروعات - المقر	لا	2004/4	2004/10	6	الوكالة الألمانية للتعاون التقني	لا	موظف في مشروعات الصندوق	210 آلاف دولار أمريكي
PL	هايتي	F	4	مماثل	2004/12	2005/1	1	خاص	لا	مدير مشروع	212 ألف دولار أمريكي
PL	نيكاراغوا (تركيز في البداية على هندوراس)	F	2؛ تركيز على دعم التنفيذ وتنمية علاقات الشراكة بما في ذلك على المستوى الإقليمي	لا	2003/12	2004/2	2	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	لا	مدير مشروع	231 ألف دولار أمريكي
PN	مصر	F	4	نعم	2004/12	2006/1	13	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	لا	خبير اقتصاد زراعي	240 ألف دولار أمريكي
PN	السودان	F	4؛ تركيز على التحسينات المؤسسية	لا	2003/12	2005/10	22	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	لا	دكتوراه في الزراعة	252 ألف دولار أمريكي
PN	اليمن	F	3؛ اهتمام ثانوي بدعم التنفيذ	لا	2003/12	2006/6	30	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	لا	خبير اقتصاد زراعي	240 ألف دولار أمريكي

خط تخين: بلدان البرنامج التجريبي للحضور الميداني - خط مائل: بلدان الحضور الميداني الوكيل - خط عادي: بلدان مجموعة المقارنة

خط تحته سطر: البلدان التي لم تشملها الزيارات الميدانية وبالتالي فإن مذكرات الاستعراض المكتبي القطري ستكون هي المنتجات النهائية.

S = دولة توابعية - F = بلد من بلدان البرنامج التجريبي للحضور الميداني - P = بلد من بلدان الحضور الميداني الوكيل - CPM = بلد من بلدان مدراء البرامج القطرية المنتدبين

* يؤدي المساعدون أدواراً إدارية وكذلك أدواراً مهنية في بعض الحالات

PA = شعبة أفريقيا الغربية والوسطى

PF = شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية

PI = شعبة آسيا والمحيط الهادي

PL = شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي

PN = شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا

الجدول 2 - تحليل البرنامج التجريبي للحضور الميداني للصندوق (الجزء 1)

الإقليم	البلدان	نوع البلد	عدد القروض النشطة (حتى 2006/12، من موافقة المجلس التنفيذي وحتى الإقفل)	قيمة الحافظة، النشطة (بملايين الدولارات الأمريكية حتى 2006/12)	اقى القروض 2009-2007 (مليون دولار أمريكي)	تاريخ آخر برنامج للقرض الاستراتيجي القطرية	سنة تقييم البرنامج القطري	المشروعات المعرضة للخطر (الأعداد؛ 2006/12)	الفترة المتبقية منذ تغطية المواقف على القرض؛ قبل بداية البرنامج التجريبي والحضور القطري الوكيل وبلدان الدرجة الوسيطة C (بالأشهر)	الفترة المتبقية منذ تغطية المواقف؛ بعد مبادرة البرنامج التجريبي والحضور القطري الوكيل (بالأشهر)	المشروعات الخاصة بالتراف المباشر؛ سنة إنجاز المشروع
PA	بنن	C	3	33.1	19.2	2005	2005	0	12.3	غير متوافر	2006
PA	الكونغو برازافيل	S	2	20.3	9.2	2001	غير متوافر	0	14.2	غير متوافر	-
PA	جمهورية الكونغو الديمقراطية	F	2	30.6	28.2	2003	غير متوافر	0	12.8	غير متوافر	-
PA	غامبيا	S	2	13.6	9.4	2003	غير متوافر	0	14.0	غير متوافر	1 غير نافذ/ 2006
PA	موريتانيا	C	3	32.9	11.8	2000	غير متوافر	0	10.5	غير متوافر	-
PA	نيجيريا	F	4	95.5	45	2001	غير متوافر	1	غير متوافر	غير متوافر	-
PA	السنغال	F	5	55	18.8	2004	2003	2	11.6	غير متوافر	-
PF	إثيوبيا	F	3	72.9	81.5	1999	غير متوافر	0	10.2	غير متوافر	-
PF	كينيا	C	5	72.5	25.5	2002	غير متوافر	0	3.0	غير متوافر	-
PF	مدغشقر	P	3	40.6	32	2000	غير متوافر	0	11.4	8.7	-
PF	موزامبيق	P	4	70.2	34.8	2004	غير متوافر	0	12.1	20.4	1 غير نافذ
PF	تنزانيا	F	5	98.3	48.8	2003	2003	0	10.2	24	2 جار 2015
PF	أوغندا	F	5	96.9	46	2004	غير متوافر	0	11.7	غير متوافر	2006
PF	زامبيا	C	4	52.5	13.1	2004	غير متوافر	0	11.0	غير متوافر	2007
PI	بنغلاديش	P	5	101.9	51.1	2006	2005	0	8.0	6	2004
PI	الصين	F	7	185.5	97.5	2005	غير متوافر	1	6.4	5	1 لم يوقع
PI	الهند	F	8	227.3	97.5	2005	غير متوافر	2	10.9	13	1 لم يوقع 2009 لم يوقع
PI	منغوليا	S	1	14.8	11.6			0	غير متوافر	غير متوافر	-
PI	باكستان	P	8	152.6	49.3	2003	غير متوافر	2	12.3	غير متوافر	-
PI	الفلبين	C	3	52	40.4	*2006	غير متوافر	0	8.8	غير متوافر	-
PI	سريلانكا	F	5	91.1	25.5	2003	2002	0	غير متوافر	غير متوافر	1 لم يوقع
PI	فيت نام	F	3	72	61.7	2003	2001	0	5.7	غير متوافر	-

المصدر: مكتب التقييم في الصندوق.

الجدول 2 (تتمة): تحليل البرنامج التجريبي للحضور الميداني للصندوق (الجزء 2)

الرقم	البلد	نوع البلد	عدد القروض النشطة (حتى 2006/12، من موافقة المجلس التنفيذي وحتى الإقفل)	قيمة الحافظة، النشطة (بملايين الدولارات الأمريكية حتى 2006/12)	اقف القروض 2009-2007 (بمليون دولار أمريكي)	تاريخ آخر برنامج للفرص الاستثمارية القطرية	سنة تقييم البرنامج القطري	المشروعات المعرضة للخطر (الأعداد: 2006/12)	الفترة المتبقية منذ تنفيذ مفعول الموافقة على القرض؛ قبل مبداء البرنامج التجريبي والحضور القطري الوكيل وبدان الدرجة الوسيطة C (بالأشهر)	الفترة المتبقية منذ تنفيذ مفعول الموافقة؛ بعد مبداء البرنامج التجريبي والحضور القطري الوكيل (بالأشهر)	المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر؛ سنة إنجاز المشروع
PL	بوليفيا	F	3	27.4	19.1	1998	2005	0	17.4	غير متوافر	-
PL	غواتيمالا	C	4	77	19.3	2003	غير متوافر	0	18.3	غير متوافر	-
PL	هايتي	F	3	50	9.8	1999	غير متوافر	2	9.5	غير متوافر	-
PL	المكسيك	C	3	65	41	1999	2006	0	15.0	غير متوافر	-
PL	نيكاراغوا	F	2	28.2	15.5	2005	غير متوافر	1	17.3	غير متوافر	-
PL	بنما	CPM	2	37.2	4.8	2000	غير متوافر	1	12.3	غير متوافر	-
PL	بيرو	CPM	2	34.9	28.8	2002	غير متوافر	0	18.9	غير متوافر	2007
PN	مصر	F	3	59.6	30.1	2006	2005	0	14.0	غير متوافر	1 لم يوقع
PN	الأردن	C	1	11.8	7.7	2000	غير متوافر	0	8.5	غير متوافر	-
PN	السودان	F	5	103.7	25.5	2002	غير متوافر	0	10.2	غير متوافر	1 لم يوقع / 2008
PN	سورية	P	2	37.7	20.3	2000	2001	0	7.8	11.1	-
PN	تونس	C	3	50.2	12.7	1998	2003	0	8.3	غير متوافر	-
PN	اليمن	F	4	50	13.5	2000	غير متوافر	2	14.0	غير متوافر	-

S = دولة توابعية

F = بلد من بلدان البرنامج التجريبي للحضور الميداني

P = بلد من بلدان الحضور الميداني الوكيل

CPM = بلد من بلدان مدرء البرامج القطرية المنتدبين

* = مسودة

خط تخين: بلدان البرنامج التجريبي للحضور الميداني

خط مائل: بلدان الحضور الميداني الوكيل

خط عادي: بلدان مجموعة المقارنة

خط تحته سطر: البلدان التي لم تشملها الزيارات الميدانية وبالتالي فإن مذكرات الاستعراض المكتبي القطري

ستكون هي المنتجات النهائية

PA = شعبة أفريقيا الغربية والوسطى

PF = شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية

PI = شعبة آسيا والمحيط الهادي

PL = شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي

PN = شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا

المصدر: مكتب التقييم في الصندوق

الجدول 3: الميزانية الأصلية للبرنامج التجريبي للحضور الميداني

مذكرة التفاهم (الملاحظة 1)					الميزانية المرفوعة إلى المجلس التنفيذي (وفقاً لوثيقة المجلس المعنية)				البلد	الشعبة
السلفة	المقدار	التاريخ التشغيلي	تاريخ التوقيع	المؤسسة الشريكة	المجموع	السنة 3	السنة 2	السنة 1		
ألف دولار أمريكي	ألف دولار أمريكي				ألف دولار أمريكي	ألف دولار أمريكي	ألف دولار أمريكي	ألف دولار أمريكي		
120	240 p.t.	2006/1	2005/7/1	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	225	75	75	75	PA	الكونغو/جمهورية الكونغو الديمقراطية
120	240 p.t.	2005/10	2005/7/1	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	225	75	75	75		السنغال
72	240 p.t.	2005/12	2005/7/5	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	240	83	80	77		نيجيريا
					690	233	230	227		المجموع
75	250 p.t.	2005/9	2005/4/12	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	250	70	70	110	PF	إثيوبيا
غير متوافر	80 p.a.	2004/2	ليس هناك مذكرة تفاهم	منظمة الأغذية والزراعة	269.9	91.9	90	88		تنزانيا
72	240 p.t.	2006/4	2005/7/1	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	240.6	78.7	76.5	85.4		أوغندا
					760.5	240.6	236.5	283.4		المجموع
75.8	103 p.a.	2005/12	2006/3/16	برنامج الأغذية العالمي	262	84	84	94	PI	الصين/منغوليا
غير متوافر	70 p.a.	2004/6	2004/6/1	برنامج الأغذية العالمي	210.6	70.2	70.2	70.2		الهند
غير متوافر	(الملاحظة 2)	2005/4	غير متوافر	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	225	73.5	73.5	78		فييت نام
					697.6	227.7	227.7	242.2		المجموع
غير متوافر	غير متوافر	2004/10	ليس هناك من مذكرات تفاهم. كل الترتيبات تستند إلى علاقات الخبرات الاستشارية المباشرة		210	70	70	70	PL	بوليفيا
غير متوافر	غير متوافر	2005/1			212	70	70	72		هايتي
غير متوافر	غير متوافر	2004/2			231.5	76.5	76.5	78.5		نيكاراغوا/هندوراس
					653.5	216.5	216.5	220.5		المجموع
72	239.9 p.t.	2005/12	2005/11/11	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	237.9	65.8	65.8	106.3	PN	مصر
75.6	251.9 p.t.	2005/12	2005/12/19	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	252	84.1	83.9	84		السودان
0	118 p.a.	2006/6	2007/2/17	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	240	81.9	79.5	78.6		اليمن
					729.9	231.8	229.2	268.9		المجموع
					3 531.5	1 149.6	1 139.9	1 242.0		المجموع (الملاحظة 3)

المصدر: مكتب المراجعة الداخلية

مفتاح الرموز:

p.a = حُررت مذكرة التفاهم على أساس التكاليف السنوية.

p.t = حُررت مذكرة التفاهم بحيث لا يتم تجاوز الحد النقدي (أي 240 ألف دولار أمريكي في العادة). غير أنه في حال تجاوز هذا الحد في أقل من ثلاث سنوات فإن العقد لا يحدد ما الذي يحدث حينها. وبما أنه ليس هناك من أدلة على أن الصندوق يتحكم بطريقة إنفاق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للأموال، فإن الصندوق لا يعرف قيمة التكاليف الفعلية التي يتكبدها البرنامج سنويا. وبالإضافة إلى ذلك، والنظر إلى عدم تلقي أي كشوف إنفاق من البرنامج، فليس هناك من بيانات دقيقة ضمن الصندوق حول التكاليف المتكبدة فيما يتصل بمواقع الحضور الميداني التي يشارك فيها مع البرنامج.

الملاحظة 1: أبرمت الكونغو، والسنغال، والصين، والسودان جميعاً مذكرات تفاهم تتجاوز المقادير السنوية التي اعتمدها المجلس التنفيذي. وبالإضافة إلى ذلك فإن كل ترتيبات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تمتد إلى فترة تتجاوز عام 2007 (أي بعد انتهاء البرنامج التجريبي).

الملاحظة 2: على الرغم من أن لفيت نام على ما يبدو ترتيب مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن الحضور الميداني الأساسي هو ترتيب مباشر مع اثنين من الخبراء الاستشاريين.

الملاحظة 3: من غير الواضح ما هو السبب في أن مجموع الميزانيات التفصيلية التي وافق عليها المجلس التنفيذي يبلغ 3.5 مليون دولار أمريكي في حين أن السقف الأعلى المعتمد للبرنامج التجريبي للحضور الميداني هو 3 ملايين دولار أمريكي. وتصل قيمة السلف المدفوعة إلى 682 400 دولار أمريكي.

الجدول 4: نفقات البرنامج التجريبي للحضور الميداني والتزاماته

ملاحظات على ترميز دفتر الأستاذ العام	التكاليف حسب دفتر الأستاذ العام (دولار أمريكي)				النفقات والالتزامات (دولار أمريكي)					
	المجموع	2006	2005	2004	المجموع	2006	2005	2004		
الإنفاق في دفتر الأستاذ العام يعكس السلفة المدفوعة	102 250	89 600	12 650	-	102 250	89 600	12 650	-	الكونغو	شعبة أفريقيا الغربية والوسطى
الإنفاق في دفتر الأستاذ العام يعكس السلفة المدفوعة	121 965	95 585	26 380	-	121 965	94 585	27 380	-	السنغال	
استحقاقات مفرطة عام 2005	106 453	85 903	20 550	-	101 841	88 257	13 584	-	نيجيريا	
تصنيف خاطئ للتكاليف على أنها "إقليمية"	1 000	-	-	1 000	-	-	-	-	بلدان أخرى	
	331 668	271 088	59 580	1 000	326 056	272 442	53 614	-	المجموع	
	101 811	53 907	47 904	-	101 814	61 838	39 976	-	إثيوبيا	شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية
استحقاقات مفرطة عام 2005	125 760	18 280	107 480	-	125 760	18 280	107 480	-	تنزانيا	
استحقاقات مفرطة عام 2005	66 652	(5 348)	72 000	-	66 652	(5 348)	72 000	-	أوغندا	
	294 223	66 839	227 384	-	294 226	74 770	219 456	-	المجموع	
	109 109	67 636	41 473	-	129 273	111 959	17 314	-	الصين	شعبة آسيا والمحيط الهادي
استحقاقات مفرطة عام 2005، مرحلة إلى عام 2006	247 417	35 000	142 417	70 000	179 301	39 301	140 000	-	الهند	
	138 791	89 520	49 271	-	127 534	75 698	51 836	-	فيت نام	
	29 727	29 727	-	-	10 099	10 099	-	-	بلدان أخرى	
60 في المائة من التكاليف في الشعبة مصنفة على أنها "إقليمية"	525 044	221 883	233 161	70 000	446 207	237 057	209 150	-	المجموع	
	172 216	73 937	72 855	25 424	144 337	71 482	72 855	-	بوليفيا	شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي
	116 322	59 487	56 835	-	116 443	59 608	56 835	-	هايتي	
	239 039	54 050	96 310	88 679	155 698	58 342	97 356	-	نيكاراغوا/هندوراس	
تصنيف خاطئ للتكاليف على أنها "إقليمية"	536	-	-	536	-	-	-	-	بلدان أخرى	
	528 113	187 474	226 000	114 639	416 478	189 432	227 046	-	المجموع	
استحقاقات مفرطة عام 2005	84 399	2 733	81 666	-	88 729	2 733	85 996	-	مصر	شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا
الإنفاق في دفتر الأستاذ العام يعكس السلفة المدفوعة	84 498	75 600	8 898	-	87 846	75 600	12 246	-	السودان	
التكاليف محملة خارج مذكرة التفاهم	36 356	30 398	5 958	-	44 020	38 062	5 958	-	اليمن	
تصنيف خاطئ للتكاليف على أنها "إقليمية"	5 016	-	5 016	-	5 016	-	5 016	-	بلدان أخرى	
	210 269	108 731	101 538	-	225 611	116 395	109 216	-	المجموع	
ميزانية شعبة الاتصالات غير المطبقة رسمياً	116 607	12 618	103 989	-	186 235	66 855	119 380	-		شعبة الاتصالات
	2 005 924	868 633	951 652	185 639	1 894 813	956 951	937 862	-		المجموع

المصدر: مكتب المراجعة الداخلية

ملاحظة: يشير التحليل المدرج أعلاه إلى مقدار ضخم من الاستحقاقات المفرطة في حسابات عام 2005 المتعلقة بكل من تنزانيا، وأوغندا، والصين، والهند، ومصر، والتي تم تعديلها في الفصل الرابع من عام 2006. ولم يتم تقديم أي كشوف للحسابات عن مبادرات الحضور الميداني المتعلقة بالسودان. وبالإضافة إلى ذلك فليس هناك كشف للحسابات للمبادرة المتعلقة باليمن إذ أنها لا تزال في مرحلة الانطلاق.

الجدول 5: التكاليف المحددة للحضور الوكيل ومدراء البرامج القطرية المنتدبين

تكاليف الحضور الميداني الوكيل محددة (في دفتر الأستاذ العام)			عدد سنوات التشغيل	البلد	الشعبة
2006	2005	2004			
18 486	57 240	49 800	2.5	موزامبيق	شعبة أفريقيا الغربية والوسطى
14 875	19 116	35 000	3	مدغشقر	
44 100	103 154	-	1.8	باكستان	شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية
27 192	33 995	3 446	2.3	بنغلاديش	
88 344	83 669	83 669	انظر المذكرة 3	بنما	شعبة آسيا والمحيط الهادي
163 800	163 899	163 899	انظر المذكرة 3	بيرو	
13 376	20 637	-	0.8	مصر/سورية	شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا
370 173	481 710	335 814	2.3		المجموع

المصدر: مكتب المراجعة الداخلية

1. موزامبيق – تشير أحدث ميزانية سنوية إلى تكاليف تبلغ 75 ألف دولار أمريكي في السنة. وتكاليف عامي 2005 و2006 ممولة من بند الميزانية IFA06 في حين جرى تمويل تكاليف عام 2004 بأموال متممة (على الرغم من أن أمر الشراء قد أنشئ عام 2006 ليعكس ذلك كالالتزام إلا أن هذا الالتزام لم يوضع موضع التنفيذ. ولا تعتقد منظمة الأغذية والزراعة أن هناك مبالغ مطلوبة، ولهذا فإن من المستبعد أن يتم صرف المبلغ في الأجل القصير إلى المتوسط).
2. باكستان – تبلغ قيمة أحدث عقد يتعلق خصيصاً بالحضور الميداني 44 ألف دولار أمريكي لمدة سبعة أشهر (أي 75.5 ألف دولار أمريكي للسنة). ومن غير المستطاع تحديد أية تكاليف إدارية إضافية قد توجد فوق المقدار المدفوع إلى الخبير الاستشاري. وتتعلق المقادير المدرجة أعلاه بمجموع المدفوعات المسددة إلى خبير استشاري في باكستان خلال عامي 2005 و2006. وبالنظر إلى طريقة وصف المقادير في برنامج PeopleSoft فمن غير الواضح ما إذا كانت كلها تتعلق بالحضور الميداني الوكيل أم لا. وجميع المقادير ممولة من بندي الميزانية IFA05 و IFA06.
3. بنما وبيرو – توافرت بيانات مرتبات مديري البرنامجين القطريين المنتدبين (وكلاهما منتدب قبل عام 2004) عن عامي 2005 و2006 فحسب. وقد أدرج المقدار المتعلق بعام 2004 استناداً إلى بيانات مرتبات عام 2005.
4. مصر/سورية – تتعلق المقادير المدرجة أعلاه بالمبالغ المدفوعة إلى ن. مهاني (خبير استشاري) الذي تتم الاستعانة به لضمان حضور ميداني وكيل في سورية وربما أنه يقدم الدعم إلى مصر. ومن غير الواضح كيف تعمل المبادرة الرسمية للحضور الميداني في مصر وهذا الحضور الميداني الوكيل معاً.
5. أضيفت كل من مدغشقر وبنغلاديش إلى الاستعراض بناء على طلب مكتب التقييم.

الجدول 1: التكاليف السنوية التقديرية لمدرء البرامج القطرية المتمركزين في المقر وفي الميدان

موظفو الميدان**										موظفو المقر					#	البنود
ف5، الدرجة 10		ف5، الدرجة 5		ف5، الدرجة 1		ف4، الدرجة 5		ف4، الدرجة 1		مستوى ف 5		مستوى ف 4				
أعلى مقر عمل ³	أرخص مقر عمل ^أ	أعلى مقر عمل ³	أرخص مقر عمل ^أ	أعلى مقر عمل ³	أرخص مقر عمل ^أ	أعلى مقر عمل ³	أرخص مقر عمل ^أ	أعلى مقر عمل ³	أرخص مقر عمل ^أ	الدرجة 10	الدرجة 5	الدرجة 1	الدرجة 5	الدرجة 1		
التكاليف المعيارية لكل الموظفين المهنيين*																
90 704	90 704	83 412	83 412	77 577	77 577	70 320	70 320	64 691	64 691	90 704	83 412	77 577	70 320	64 691	1) صافي المرتب الأساسي	
62 449	17 515	57 429	16 107	53 411	14 980	48 415	13 579	44 539	12 492	55 938	51 441	47 843	43 367	39 896	2) تسوية مقر العمل	
66 279	66 279	62 916	62 916	60 225	60 225	56 913	56 913	54 321	54 321	66 279	62 916	60 225	56 913	54 321	3) المستحقات المعيارية الأخرى	
التكاليف الميدانية الإضافية***																
19 440	6 480	19 440	6 480	19 440	6 480	19 440	6 480	19 440	6 480						4) علاوة المشقة	
7 620	7 620	7 620	7 620	7 620	7 620	7 620	7 620	7 620	7 620						5) بدل الانتقال	
2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500						6) بدل عدم نقل الأمتعة	
248 993	191 099	233 317	179 035	220 774	169 383	205 209	157 413	193 111	148 104	212 922	197 769	185 645	170 601	158 908	المجموع	
<i>36 071</i>	<i>(21 823)</i>	<i>35 547</i>	<i>(18 734)</i>	<i>35 129</i>	<i>(16 262)</i>	<i>34 608</i>	<i>(13 188)</i>	<i>34 204</i>	<i>(10 804)</i>						الفرق بين المقر والميدان	

ملاحظة: تُخضع الأمم المتحدة كل هذه التكاليف لعمليات تعديل دورية. الرقم الدليلي لتكاليف المعيشة في روما = 61، منذ مايو/أيار 2007.

- (1) صافي المرتب الأساسي يظل على حاله بغض النظر عن مقر عمل الموظف.
 - (2) ترمي تسوية مقر العمل إلى ضمان تمتع التعويضات الصافية التي يتلقاها الموظفون بالقدرة الشرائية ذاتها القائمة في مقر الأمم المتحدة في نيويورك بغض النظر عن مواقع عملهم.
 - (3) تطبيق المستحقات المعيارية الأخرى على كل الموظفين المهنيين بغض النظر عن موقع عملهم، بما في ذلك منحة التعليم، واشتراك التقاعد، والتأمين، وعلاوات الإعالة، وإعانة الإيجار، وإجازة زيارة الوطن ...
 - (4) ترمي علاوة المشقة إلى تعويض الموظفين عن ظروف المعيشة القاسية في مقر العمل.
 - (5) يمثل بدل الانتقال حافزاً لتشجيع الانتقال من مقر عمل إلى آخر.
 - (6) يهدف بدل عدم نقل الأمتعة إلى التعويض عن عدم نقل الأمتعة المنزلية.
- (أ) استناداً إلى أدنى رقم دليلي لتكاليف المعيشة في الأمم المتحدة (مضاعف) = 19.1، في مايو/أيار 2007
- (ب) استناداً إلى أعلى رقم دليلي لتكاليف المعيشة في الأمم المتحدة (مضاعف) = 68.1، في مايو/أيار 2007
- (*) كل التكاليف تستند إلى تكاليف الأمم المتحدة المعيارية في مارس/آذار 2007. وباستثناء تسوية مقر العمل فإن كل التكاليف الأخرى تقدر بناء على منهجية الصندوق في حساب تكاليف الموظفين لأغراض الميزنة.
- (**) مطبقة فحسب على الموظفين المهنيين في مهمة تستغرق سنة واحدة أو أكثر في مقر العمل. ويستثنى ذلك علاوة المخاطر المطبقة في البلدان الصعبة للغاية مثل أفغانستان، وهاتي، وكوت ديفوار.
- (***) قد تطبق بعض التكاليف غير المتكررة على مواقع عمل صعبة معينة ولا تُدرج في الحسابات لأنها غير قابلة للتحديد الكمي، مثل الإجازة المعجلة للعودة إلى الوطن، ومنحة التعليم الإضافية، والتعويضات الإضافية لتغطية تكاليف الإقامة الداخلية، وسفر زيارة الأسرة.

المصدر:

The mobility and hardship scheme - An information booklet, UN (January 2007); The Post adjustment system, UN (April 2003); UN website on Salaries, allowances and benefits (www.un.org/Depts/OHRM/); Consolidated Post Adjustment Circular, ICSC (March 2007); IFAD 2007 Standard cost for professional and general services staff for budget purposes (IFAD intranet); FS staff cost tables

**الجدول 2: تكاليف الموظفين التقديرية غير المتكررة المتعلقة بانتداب مدير برنامج قطري (ف 5/5)
من روما إلى الميدان**

#	البنود	أرخص مقر عمل ^أ	أعلى مقر عمل ^ب
1	تسوية مقر عمل إضافية بمعدل روما للأشهر الستة الأولى*	35 334	0
2	نفقات السفر	12 000	20 000
	الموظفون	3 000	5 000
	أفراد الأسرة (3 أشخاص)	9 000	15 000
3	منحة مهمة	17 212	25 584
	الموظفون	3 600	9 360
	أفراد الأسرة (3 أشخاص)	5 400	4 680
	مبلغ مقطوع (شهر واحد)	8 212	11 544
4	تكاليف النقل والشحن (مبلغ مقطوع)	6 157	8 716
	الموظفون	2 774	3 476
	أفراد الأسرة (3 أشخاص)	3 383	5 240
	المجموع	70 703	54 300

ملاحظات:

- (1) ينطبق ذلك فحسب على مقر العمل التي يقل فيها الرقم الدليلي لتكاليف المعيشة عما هو عليه في روما.
- (2) التكلفة التقديرية لنفقات السفر المتعلقة بإرسال موظفين إلى بوليفيا والكونغو، وتطبيق قواعد سفر الصندوق (بما في ذلك بطاقة الطائرة، وتكلفة المغادرة والوصول، والتأشيرة...).
- (3) تُدفع منحة المهمة عندما تقوم المنظمة بنقل موظف إلى مقر عمل لمدة عام واحد على الأقل. وتضم المنحة بدل معيشة يومي ومبلغا مقطوعا.
- (4) تستند تكاليف النقل والشحن إلى تكاليف المبلغ المقطوع في الصندوق لشحن الأمتعة الشخصية إلى الخارج (الموقع الشبكة لمكتب الموارد البشرية).

المصدر:

نظام الأمم المتحدة الموحد للمرتبات والبدلات، ICSC.

UN website on salaries, allowances and benefits (www.un.org/Depts/OHRM/salaries_allowances)

IFAD Human resources procedures manual and websites on salaries, allowances & benefits

الجدول 3: التكاليف السنوية التقديرية لمدراء البرامج القطرية المتمركزين في المقر وفي الميدان، وذلك بالاستناد إلى النُطق المختلفة لتكاليف المعيشة

موظفو الميدان*			موظفو المقر	#	البنود
ف5، الدرجة 1			ف5، الدرجة 1		
النطاق المرتفع (الرقم الدليلي لتكاليف المعيشة = 57.6)	النطاق المتوسط (الرقم الدليلي لتكاليف المعيشة = 41)	النطاق المنخفض (الرقم الدليلي لتكاليف المعيشة = 28.9)	الرقم الدليلي لتكاليف المعيشة = 61		
					التكاليف المعيارية لكل الموظفين المهنيين
77 577	77 577	77 577	77 577	1	صافي المرتب الأساسي
45 176	32 157	22 666	47 843	2	تسوية مقر العمل
60 225	60 225	60 225	60 225	3	المستحقات المعيارية الأخرى
					التكاليف الميدانية الإضافية*
19 440	11 880	6 480		4	علاوة المشقة
7 620	7 620	7 620		5	بدل الانتقال
2 500	2 500	2 500		6	بدل عدم نقل الأمتعة
212 539	191 959	177 069	185 645		المجموع
26 893	6 314	8 576			الفرق بين المقر والميدان

ملاحظة: تُخضع الأمم المتحدة كل التكاليف لعمليات تعديل دورية. ومضاعف الأرقام الدليلية لتكاليف المعيشة هو الساري منذ مايو/أيار 2007. * إن الأرقام الدليلية لتكاليف المعيشة هي متوسط الأرقام الدليلية لكل الجهات المقترضة النشطة في الصندوق، والتي تنقسم إلى ثلاث فئات: النطاق المنخفض حيث تقل تكلفة دليل المعيشة عن 35، وهو ما ينطبق على نحو 40 بلداً؛ والنطاق المتوسط حيث يقل المتوسط عن 50، وهو ما يشمل نحو 40 بلداً أيضاً؛ والنطاق المرتفع حيث يزيد المتوسط عن 50، وهو الوضع القائم في 10 بلدان تقريباً.

المصدر:

The mobility and hardship scheme - An information booklet, UN January 2007; The Post adjustment system, UN April 2003; UN website on Salaries, allowances and benefits www.un.org/Depts/OHRM/; Consolidated Post Adjustment Circular, ICSC March 2007; IFAD IFAD intranet; 2007 Standard cost for professional and general services staff for budget purposes FS staff cost tables