

Document: EC 2016/91/W.P.3/Rev.1  
Agenda: 4  
Date: 30 March 2016  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق ورقة نهج

مذكرة إلى السادة أعضاء لجنة التقييم

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

**Oscar A. Garcia**

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2274  
البريد الإلكتروني: o.garcia@ifad.org

**Ashwani Muthoo**

نائب المدير  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2053  
البريد الإلكتروني: a.muthoo@ifad.org

**Fabrizio Felloni**

موظف التقييم الرئيسي  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2361  
البريد الإلكتروني: f.felloni@ifad.org

لجنة التقييم – الدورة الحادية والتسعون  
روما، 29-30 مارس/آذار 2016

للاستعراض

## المحتويات

1	أولاً - مقدمة
2	ثانياً - تطور نهج اللامركزية في الصندوق
2	ألف - التطور المفاهيمي
5	باء - إطار سياسة اللامركزية في الصندوق
6	جيم - التقدم المحرز حتى الآن
8	ثالثاً - اللامركزية في المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة
8	رابعاً - أهداف التقييم ومنهجيته
8	ألف - الأهداف
8	باء - المنهجية
12	جيم - جمع البيانات ومصادر المعلومات
15	خامساً - عملية التقييم

## الملاحق

16	الملحق الأول - تطور اللامركزية في الصندوق
17	الملحق الثاني - المكاتب القطرية للصندوق
19	الملحق الثالث - استعراض تجربة اللامركزية في المنظمات الإنمائية الأخرى
23	الملحق الرابع - إطار التقييم
29	الملحق الخامس - عملية التقييم
32	الملحق السادس - ثبت المراجع

## أولاً - مقدمة

- 1- **الخلفية.** اعتمد المجلس التنفيذي للصندوق في عام 2003 البرنامج التجريبي للحضور الميداني<sup>1</sup> لمدة ثلاث سنوات. ولم يكن لدى المنظمة حتى ذلك الوقت، ووفقاً لاتفاقية إنشاء الصندوق، أي شكل من أشكال الحضور الدائم في دولها الأعضاء النامية. وتطلب البرنامج التجريبي للحضور الميداني إنشاء مكاتب "للحضور الميداني" في 15 من هذه الدول (ثلاثة في كل إقليم من الأقاليم الجغرافية الخمسة)، سعياً إلى تحقيق الهدف الشامل المتمثل في تعزيز الفعالية الإنمائية لأنشطة الصندوق.
- 2- أجرى مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقيماً للبرنامج التجريبي للحضور الميداني في الفترة 2006-2007. وبناءً على استنتاجات التقييم وتوصياته<sup>2</sup>، اعتمد المجلس في عام 2011 أول استراتيجية للصندوق بشأن الحضور القطري. وأكدت الاستراتيجية الحاجة إلى تعزيز المكاتب في البلدان الخمسة عشر المشمولة بالبرنامج التجريبي ومواصلة توسيع الحضور القطري للصندوق من خلال إنشاء مكاتب قطرية جديدة.
- 3- واعتمد المجلس استراتيجية أخرى للحضور القطري في عام 2013 للفترة 2014-2015. ومضت هذه الاستراتيجية إلى ما هو أبعد من ذلك، حيث وافق المجلس على إنشاء 50 مكتباً قطرياً بحلول نهاية عام 2015. وبالإضافة إلى إنشاء المكاتب القطرية وتزويدها بالموظفين، اعتمد الصندوق سياسات وممارسات وإجراءات للإدارة والشؤون المالية والإدارية والموارد البشرية لدعم عملية تطبيق اللامركزية في المنظمة.
- 4- **التقييم التشكيلي.** بناءً على قرار المجلس التنفيذي للصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2015، سيجري مكتب التقييم المستقل تقيماً مؤسسياً تشكلياً لتجربة اللامركزية في الصندوق في عام 2016. وسوف يسير التقييم ضمن الإطار العام لسياسة التقييم المعدلة في الصندوق (2011)<sup>3</sup>، وسيلتزم بالأسس المنهجية العامة المحددة في الإصدار الثاني من دليل التقييم (ديسمبر/كانون الأول 2015)<sup>4</sup>.
- 5- والغرض الشامل من هذا التقييم المؤسسي هو إجراء تقييم مستقل لتجربة اللامركزية في الصندوق منذ عام 2003. ويسعى التقييم إلى التوصل إلى استنتاجات وطرح توصيات من أجل مواصلة تعزيز اللامركزية التنظيمية في الصندوق بغرض تحسين الفعالية الإنمائية على الأرض.
- 6- وسوف يكون ذلك أول تقييم مؤسسي تشكيلي، وسوف يمثل بالتالي ابتكاراً منهجياً لمكتب التقييم المستقل. ويتم في العادة إجراء تلك التقييمات قبل تنفيذ السياسات أو المشروعات أو أثناءه بهدف دعم القرارات المتعلقة بالاستثمار، أو للاستعانة بها في إجراء مزيد من التحسينات في التصميم والعمليات والأولويات وطرائق التنفيذ، سعياً في نهاية المطاف إلى تحقيق أداء أفضل.
- 7- ومن الخصائص المميزة الرئيسية للتقييم التشكيلي تكريس اهتمام مخصص للتعلم والترويج للحوار مع إدارة الصندوق وغيرها من أصحاب المصلحة المعنيين في المراحل الأساسية من عملية التقييم. وعلى سبيل

<sup>1</sup> وثيقة تصميم البرنامج التجريبي للحضور الميداني: [www.ifad.org/gbdocs/eb/80/e/EB-2003-80-R-4.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/80/e/EB-2003-80-R-4.pdf).

<sup>2</sup> تقرير التقييم: [www.ifad.org/gbdocs/eb/91/e/EB-2007-91-R-6.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/91/e/EB-2007-91-R-6.pdf).

<sup>3</sup> [www.ifad.org/gbdocs/eb/102/e/EB-2011-102-R-7-Rev-2.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/e/EB-2011-102-R-7-Rev-2.pdf).

<sup>4</sup> [www.ifad.org/evaluation/process\\_methodology/doc/manual.pdf](http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual.pdf).

- المثال، سيوفر مكتب التقييم المستقل التغذية الراجعة للإدارة حول النتائج الناشئة عن التقييم المستقل في مرحلة مبكرة من العملية، بحيث يمكن الاستئثار بهذه النتائج عند إعداد خطة اللامركزية في الصندوق.
- 8- ويتضمن هذا التقييم التشكيلي أيضاً سمة تلخيصية، وذلك على وجه الخصوص بهدف تقدير مساهمة لامركزية الصندوق في الوصول إلى أداء تشغيلي ونتائج إنمائية أفضل. وبالتالي، ستستند توصيات التقييم المؤسسي على تثليث مسهب للدلائل، ويتوقع لها أن تغطي أبعاداً مختلفة من لامركزية الصندوق، بما في ذلك في مجالات البنية التنظيمية والتفويض بالصلاحيات ونماذج المكاتب القطرية والتبعات ذات الصلة على الميزانية والموارد البشرية.
- 9- وبانت الظروف مناسبة لكي يُقَمَّ مكتب التقييم المستقل جهود وخبرة اللامركزية في الصندوق في عام 2016 للأسباب التالية: (1) بانت اللامركزية مجالاً هاماً من مجالات الإصلاح التنظيمي خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق (2016-2018)؛ (2) ترمع الإدارة في ديسمبر/كانون الأول 2016 تقديم خطة بشأن اللامركزية في المنظمة إلى المجلس التنفيذي، وسوف توثق هذه الخطة النهج العام للصندوق وإجراءاته المقبلة المتصلة باللامركزية في الصندوق على الأجل المتوسط. وسوف تثرى بالتالي استنتاجات هذا التقييم عملية إعداد خطة تطبيق اللامركزية في المنظمة.
- 10- وسيتم إجراء التقييم في مدة زمنية قياسية مقارنة بالتقييمات المؤسسية المماثلة، وسيجري الإنهاء منه تماماً خلال هذه السنة. وسوف تعرض نتائجه على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016.

## ثانياً - تطور نهج اللامركزية في الصندوق

### ألف - التطور المفاهيمي

- 11- يمكن أن تتعدد تفسيرات مصطلح 'اللامركزية'. وتتشابه تعريف المصطلح في البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية الأفريقي. واللامركزية في هذه المنظمات هي عملية تنطوي على نقل سلطات وصلاحيات التخطيط واتخاذ القرارات وإدارة الموارد من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى في التراتبية التنظيمية من أجل تيسير تقديم الخدمات بكفاءة وفعاليتها.<sup>5</sup>
- 12- وفي سياق الصندوق، يقصد باللامركزية عموماً، كما هو واضح من مختلف استراتيجيات الحضور القطري المتعددة التي اعتمدت منذ عام 2011، أنها عملية إعادة توزيع أو نقل الوظائف والصلاحيات والأشخاص وبعض سلطات صنع القرار من المقر الرئيسي إلى المكاتب القطرية. وتطور مفهوم اللامركزية في الصندوق منذ إطلاق مبادرة الحضور الميداني في مطلع العقد الأول من هذا القرن. وتناقش أدناه بإيجاز الأحداث الرئيسية التي مر بها تطور اللامركزية في الصندوق (انظر أيضاً الملحق الأول).

<sup>5</sup> ضمن هذا التعريف العريض، يمكن تحديد ثلاثة أشكال من اللامركزية، وهي: (1) التخلي عن التركيز: نقل بعض السلطات إلى مستويات بيروقراطية أدنى ضمن الوكالات الحكومية المركزية؛ (2) تفويض السلطات: تحويل المسؤولية والموارد الخاصة بتنفيذ مهام محددة وإيصال خدمات معينة إلى وكالة عامة، أو حكومة محلية، أو منشأة خاصة، إلخ؛ (3) الأبلولة: ويعني تمتع المؤسسات المحلية باستقلالية كبيرة عن الحكومة المركزية، مع خضوعها لمسألة كبيرة أمام مستخدمي الخدمات المحليين في الوقت نفسه.

- 13- **الحضور الميداني (2003-2007)**. ساد خلال اجتماعات هيئتي المشاورات الخاصتين بالتجديد الخامس (2002) والتجديد السادس (2005) لموارد الصندوق اعتراف بأن عدم وجود حضور مؤسسي في الدول الأعضاء النامية في الصندوق يشكل عقبة رئيسية أمام تحقيق مزيد من الأثر على الفقر الريفي. وطلبت بالتالي الدول الأعضاء من الإدارة إجراء دراسة مفصلة لإمكانية حضور الصندوق في الميدان ولتحديد خيارات تعزيز دور الصندوق وقدرته على المستوى القطري. وعرضت استنتاجات الدراسة<sup>6</sup> وتوصياتها على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2002.
- 14- كما سبقت الإشارة إليه، وعقب إجراء مشاورات موسّعة، وافق المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2003 على برنامج مكرّس للحضور الميداني، هو البرنامج التجريبي للحضور الميداني، لمدة ثلاث سنوات (2004-2006). وصُمم ذلك البرنامج التجريبي من أجل تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في تعزيز أداء المشروعات عن طريق التركيز على أربعة أبعاد متشابهة: تنفيذ المشروعات، وحوار السياسات، وبناء الشراكات، وإدارة المعرفة.
- 15- وكان البرنامج التجريبي للحضور الميداني يدار في جانب كبير منه تحت مسؤولية دائرة إدارة البرامج. واعتُبرت المكاتب التي أنشئت في إطار البرنامج التجريبي "امتداداً" لدائرة إدارة البرامج لتمكين الصندوق من تلبية احتياجاته البرنامجية بصورة أفضل في البلدان المعنية. وزوّدت كل مكاتب الحضور الميداني التجريبية الخمسة عشر بموظفين معيّنين وطنياً بالرغم من أن الصندوق كان قد انتدب آنذاك، خارج البرنامج التجريبي، مديري برنامجين قطريين إلى دولة بوليفيا متعددة القوميات وبما في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي.
- 16- وبناءً على طلب المجلس التنفيذي في عام 2003، قيّم مكتب التقييم المستقل البرنامج التجريبي للحضور الميداني في نهاية المرحلة التجريبية. وخلص التقييم إلى أن أداء المشروعات تحسّن إجمالاً في البلدان التي كان يوجد فيها للصندوق حضور ميداني مقارنة بالبلدان التي لم يكن فيها حضور ميداني للصندوق. غير أن التقييم شدّد أيضاً على جملة أمور، منها أن فعالية البرنامج كانت مقيدة بسبب عدم تدريب موظفي الحضور الميداني، وعدم كفاية الدعم من تكنولوجيا المعلومات - وهو ما أدى إلى عدم إمكانية الوصول إلى نُظم الصندوق الرئيسية الخاصة بإدارة القروض والحافطة - والتفويض المحدود للسلطات.
- 17- **الحضور القطري (2007-2013)**. أوصى تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني الذي عُرض على المجلس في سبتمبر/أيلول 2007 الصندوق بجملة أمور، شملت ما يلي:
- (أ) **الشروع في برنامج موسّع للحضور القطري**. أوصى التقييم بصفة خاصة بتحويل البرنامج التجريبي للحضور الميداني إلى برنامج جديد أُطلق عليه اسم برنامج الصندوق للحضور القطري بهدف توحيد الأدلة التي تثبت النتائج الإيجابية الناشئة ولتحديد شكل الحضور القطري الأكثر فعالية من حيث التكلفة الذي سيأخذ به الصندوق في المستقبل لتعزيز الفعالية الإنمائية عموماً.
- (ب) **وضع سياسة للحضور القطري بعد عام 2010**. لاحظ التقييم أن من الأهمية الحاسمة أن يضع الصندوق تلك السياسة بالنظر إلى أنه أنشئ كمؤسسة محورها المقر. ويمكن لإرساء حضور قطري

<sup>6</sup> [www.ifad.org/gbdocs/eb/77/e/EB-2002-77-R-9-REV-1.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/77/e/EB-2002-77-R-9-REV-1.pdf)

أن يمثل تغييراً جوهرياً في الهيكل العام للصندوق وفي عملياته. وأوصى التقييم أيضاً بالتحول من مفهوم "الحضور الميداني" إلى مفهوم "الحضور القطري" لتعزيز دور أشمل وأكثر تكاملاً للصندوق على المستوى القطري.

18- ويستخدم مصطلح "الحضور القطري" منذ ذلك الحين على نطاق واسع في الصندوق. من ذلك على سبيل المثال، أن الصندوق توقع في خطة أنشطته وفي سياسته واستراتيجيته للحضور القطري لعام 2011 أن تعمل المكاتب القطرية أيضاً، بالإضافة إلى دورها في دعم تصميم المشروعات والإشراف عليها ودعم تنفيذها، على بناء الشراكات وحوار السياسات وإدارة المعرفة والابتكار وتعبئة الموارد، كما تضطلع بأنشطة لتعزيز صورة الصندوق وهويته في البلد المعني.

19- **المكاتب القطرية للصندوق واللامركزية (2014 فصاعداً)**. استخدم تعبير "المكتب القطري للصندوق" ومفهوم "اللامركزية" لأول مرة في استراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015)، التي وافق عليها المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2013. ويهدف المصطلح إلى تأكيد أهمية السعي إلى تحقيق الحضور القطري باعتباره مبادرة على نطاق الصندوق، وليس مجرد مبادرة محوراً دائرة إدارة البرامج.

20- وبالمثل، يمثل التركيز مؤخراً على اللامركزية اعترافاً صريحاً بأن المكاتب القطرية للصندوق تشكل جزءاً لا يتجزأ من البنية التنظيمية الأوسع للصندوق، وبضرورة الاهتمام أيضاً بالتطبيق المنهجي للامركزية في الوظائف الإدارية ووظائف الدعم الرئيسية. وسوف يكفل ذلك للصندوق الذي يقع مقره في روما ويوجد عدد من مكاتبه القطرية في خمسة أقاليم، العمل بفعالية وكفاءة وعلى نحو متكامل لتحقيق مهمته.

21- وبالتالي، وبالإضافة إلى اللامركزية 'البرنامجية' (مثل تكليف المكاتب القطرية للصندوق بالإمساك بزمam الإشراف على المشروعات ودعم تنفيذها)، يوجّه حالياً اهتمام أكبر كثيراً في الوقت نفسه إلى اللامركزية "الإدارية" (مثل إدارة الموارد البشرية، والسلامة والأمن، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسفر والخدمات الأخرى). ودعماً لهذه اللامركزية الإدارية، أنشأ الصندوق وحدة الدعم الميداني في عام 2013 داخل دائرة خدمات المنظمة، وأوكل إليها مهمة إدارة عمليات الأمن الميداني، والاتفاقيات مع الدول المضيفة، والاتفاقيات على مستوى الخدمات، وتوفير التنسيق والخدمات الاستشارية الهادفة إلى تعزيز تشغيل المكاتب القطرية.

22- وتجسيداً للنهج المؤسسي الأشمل إزاء اللامركزية، أنشأ الصندوق لجنة توجيهية مشتركة بين الدوائر، هي فريق تنسيق الحضور القطري. وأنشئ هذا الفريق قبل ثمانية أعوام تقريباً ولم يكن يرأسه من قبل سوى نائب رئيس الصندوق المساعد لدائرة إدارة البرامج. ولكنه أضحي منذ عام 2013 يخضع لرئاسة مشتركة بين نائب رئيس الصندوق المساعد لدائرة إدارة البرامج ونائب رئيس الصندوق المساعد لدائرة خدمات المنظمة حتى يتسنى تنسيق اللامركزية في الصندوق بصورة أفضل في المنظمة بأسرها<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> عززت كذلك نشرة صادرة عن رئيس الصندوق في يناير/كانون الثاني 2016 الطابع المؤسسي للامركزية في الصندوق عن طريق التحديد الرسمي لمسؤوليات الفريق الذي أعيدت تسميته ليصبح فريق تنسيق اللامركزية المؤسسية.

## باء - إطار سياسة اللامركزية في الصندوق

- 23- في أعقاب تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني، وافق المجلس التنفيذي على عدد من الوثائق الرئيسية التي تشكل إطاراً لتنفيذ اللامركزية في الصندوق. وناقش المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2007 أولى هذه الوثائق، وهي خطة أنشطة الحضور القطري. وحددت الوثيقة الخطة التي تستخدمها الإدارة كخارطة طريق لدمج مبادرات الحضور القطري في العمليات الإدارية وعمليات الميزنة في الصندوق بغرض زيادة الكفاءة والفعالية.
- 24- وقدمت الإدارة في الفترة من عام 2008 حتى عام 2010 تقارير مرحلية سنوية إلى المجلس. وأعدت التقارير وفق قالب نموذجي متماثل، حيث كانت تلخص التقدم المحرز في تعزيز الترتيبات المؤسسية والنتائج المتحققة في الأنشطة البرنامجية (مثل حوار السياسات، وإدارة المعرفة، والإبلاغ والرصد)، والإدارة المالية (مثل ميزانيات المكاتب القطرية)، وما إلى ذلك.
- 25- وبناءً على توصية تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني، وحسب ما تم الالتزام به في دورة المجلس التنفيذي المنعقدة في سبتمبر/أيلول 2007، أجرت الإدارة تقيماً ذاتياً في عام 2010 لتقييم الأداء العام والدروس المستفادة منذ بداية مبادرة الحضور القطري للصندوق. وعلى أساس استنتاجات التقييم وتجارب المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وافق المجلس التنفيذي على سياسة الصندوق واستراتيجيته للحضور القطري في دورته التي عقدت في سبتمبر/أيلول 2011 (المشار إليها فيما يلي باسم "سياسة عام 2011") لإنشاء مكاتب قطرية من أجل تعزيز الفعالية الإنمائية وكفاءة التكاليف في الصندوق.
- 26- وأرست سياسة عام 2011 استراتيجية متوسطة الأجل من عام 2011 حتى عام 2013، وحددت أهدافاً للمكاتب القطرية، ومعايير لفتح تلك المكاتب، من بين جملة سمات أخرى. ونصت السياسة كذلك على إنشاء مزيد من المكاتب القطرية بحد أقصى قدره 40 مكتباً قطرياً، بحلول نهاية فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق (2013) بحيث تغطي تلك المكاتب ما يقرب من ثلثي عدد المشاريع في الحافظة الجاري تنفيذها وثلاثة أرباع قيمة الحافظة الجاري تنفيذها". وشملت أيضاً سياسة عام 2011 "استراتيجية خروج" يمكن بمقتضاها أن يغلق الصندوق مكاتبه التي لم تعد تناسب برنامجه القطري أو مكاتبه التي يرى أنها لا تسهم في تحقيق أهداف السياسة.
- 27- وفي عام 2003، واستناداً إلى استعراض لسياسة عام 2011، وفي ظل عدم إدخال أي تغييرات على الإطار العام للسياسة الذي اعتمده المجلس التنفيذي، اقترحت إدارة الصندوق إدخال عدة تنقيحات على استراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015)<sup>8</sup>. وتهدف هذه الاستراتيجية المحدثة إلى "مواصلة تعزيز المكاتب القائمة وإنشاء مكاتب قطرية جديدة في البلدان التي يمكن لهذه المكاتب فيها أن تسهم في تحسين الفعالية الإنمائية وكفاءة التكاليف في عمليات الصندوق". ويستمر بصفة خاصة، وفي ضوء خبرة الصندوق في الحضور الميداني وفي ظل الظروف المتغيرة في دوله الأعضاء المقترضة/المتلقية، استكشاف العلاقة بين المكاتب القطرية للصندوق والمقر لضمان كفاية ترتيبات الموارد البشرية والترابط بين هذه المكاتب، وتفويض السلطات إليها لتمكين موظفيها من أداء "دورها في تمثيل المنظمة" حسب ما هو متوقع.

<sup>8</sup> الوثيقة EB 2013/110/R.5/Rev.1.

- 28- واقتُرحت هذه الاستراتيجية إنشاء ما مجموعه 50 مكتباً قِطرياً بحلول عام 2015. وتقرر أن تغطي هذه المكاتب القطرية الخمسون مجموعة من البلدان تشمل 89 في المائة من السكان الريفيين في العالم، و70 في المائة من مجموع عدد المشروعات الممولة من الصندوق، و83 في المائة من مجموع التمويل المقدم من الصندوق، و79 في المائة من المخصصات الإشارية في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق<sup>9</sup>.
- 29- التكاليف. شكلت اعتبارات التكاليف المتصلة بالمركزية صلب المناقشات التي درت بين الصندوق وهيئاته الرئاسية. وبهذا الصدد، هنالك بعدان رئيسيان: (1) التوقف تدريجياً اعتباراً من عام 2007 فصاعداً عن الاستعانة بالمؤسسات المتعاونة في الإشراف على المشروعات ودعم تنفيذها، لا سيما مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ (2) التحرك من نهج يعتمد على حضور قطري بلمسة خفيفة إلى خطة مؤسسية كاملة للمركزية، مع التفويض بقدر أكبر من الصلاحيات والمسؤوليات.
- 30- وسمح التوقف عن الاستعانة بأطراف أخرى لأغراض الإشراف ودعم التنفيذ في بادئ الأمر، باستيعاب التكاليف ذات الصلة بنهج الحضور القطري ضمن المستويات الإجمالية للميزانية الإدارية.
- 31- وما أن شرع الصندوق بخبطه للمركزية المؤسسية الكاملة، حتى غداً واضحاً من المعلومات والخبرة المنبثقة خلال المرحلة الأولية من إنشاء المكاتب القطرية أن الافتراضات السابقة بأن تنسم مبادرة اللامركزية الشاملة بحيادية التكاليف أمر لا أساس له نظراً للمخصصات المتوقعة لإنشاء المكاتب القطرية وللاستمرار في القيام بالإشراف المباشر ودعم التنفيذ، بالإضافة إلى الأنشطة الإضافية التي تتعلق بحوار السياسات وإدارة المعرفة. وتعتبر عملية اللامركزية الآن أحد العوامل المحددة للتكاليف في الميزانية الإدارية للصندوق لعام 2016<sup>10</sup>.

### جيم - التقدم المحرز حتى الآن

- 32- نماذج الحضور القطري. كان هناك حتى عام 2011 نموذجان رئيسيان للمكاتب القطرية. ويتولى قيادة المكتب القطري في النموذج الأول موظف وطني معين كمسؤول عن البرنامج القطري لدعم مدير البرنامج القطري الذي يوجد مقره في روما. وكانت السلطة المفوضة إلى المكتب القطري لا تُذكر في هذا النموذج. وأما في النموذج الثاني، يتولى مدير المكتب القطري المنتدب كامل المسؤولية عن إدارة المكتب بدعم من موظف برنامج قطري معين وطنياً أو دولياً. وجرى تعزيز ذلك النموذج لاحقاً عن طريق تعيين موظفين ذوي خبرات فنية بعقود قصيرة الأجل حسب الاقتضاء ومن خلال دعم إداري إضافي من موظفين من فئة الخدمات العامة على المستوى المحلي وفي المقر الرئيسي. وفيما يتعلق بالانتداب إلى الخارج، يعمل حالياً 19 مديراً قِطرياً من بين مدرء البرامج القطرية، الذين يبلغ مجموع عددهم 55، في البلدان المتلقية (الملحق الثاني).
- 33- وهناك نوع ثالث من المكاتب القطرية ظهر لاحقاً، ويقدم هذا المكتب الذي يتولى رئاسته مدير البرنامج القطري أو الموظف المسؤول عن البرنامج القطري خدمات إلى بلد مجاور. وهناك نموذج رابع، هو المكتب

<sup>9</sup> المرجع نفسه.

<sup>10</sup> انظر الفقرة 48 من وثيقة برنامج عمل الصندوق وميزانيته لعام 2016.

الإقليمي، الذي لم ينشأ إلا في كينيا. وهو مركز إقليمي للخدمات في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية، بما في ذلك الموظفين المنديبين من شعبة المراقب المالي والخدمات المالية الذين يخدمون كلا من إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية، وإقليم أفريقيا الغربية والوسطى. ويشغل رئيس المكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية أيضا منصب مدير البرنامج القطري لكينيا. وظهر منذ وقت أقرب بعض التنوع في نموذج مدير البرنامج القطري المنصب، حيث يقوم المكتب القطري الأكبر بدور المحور الإقليمي الفرعي، كما هو الحال في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي وإقليم آسيا والمحيط الهادي، حيث يوفر الدعم لعدد من البلدان في شبه الإقليم، ويشرف عليها. وبالإجمال، سيحلل التقييم المؤسسي مساهمة المكاتب القطرية في تحسين الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار النماذج المختلفة عوضا عن استقاء النتائج من وسطي الأداء لجميع النماذج.

34- **المكاتب القطرية المنشأة.** كما جاء في الجدول 1، من بين 50 مكتباً قَطْرِيًّا وافق عليها المجلس التنفيذي، أنشئ 41 مكتباً قَطْرِيًّا، ويعمل حالياً 40 مكتباً قَطْرِيًّا (انظر الملحق الثاني لمزيد من التفاصيل). ومن بين المكاتب القطرية الأربعين العاملة، يوجد 11 منها في إقليم آسيا والمحيط الهادي، و9 في أفريقيا الشرقية والجنوبية، و5 في أمريكا اللاتينية والكاريبي، و4 الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا، و11 في أفريقيا الغربية والوسطى. وأغلق المكتب القطري في بنما في عام 2015. ومن بين اتفاقات البلدان المضيئة الخمسين المطلوبة، وقَّع 32 اتفاقاً، وما زالت 9 اتفاقات في طور التفاوض<sup>11</sup>.

الجدول 1

#### حالة المكاتب القطرية للصندوق

الإقليم	المكاتب القطرية التي صدرت موافقة بإشائها بحلول عام 2015	المكاتب القطرية التي أنشئت بحلول عام 2015
آسيا والمحيط الهادي	13	11
أفريقيا الشرقية والجنوبية	10	9
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	6	4
أمريكا اللاتينية والكاريبي	7	6
أفريقيا الغربية والوسطى	14	11
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>* 41</b>

المصدر: استراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015)، واستخرجت البيانات من عروض PowerPoint التي أعدتها كل شعبة إقليمية في نوفمبر/تشرين الثاني 2015.

\* أغلق المكتب القطري في بنما عام 2013، وبالتالي فإن العدد الحالي للمكاتب القطرية العاملة هو 40.

<sup>11</sup> استخرجت البيانات من قاعدة بيانات وحدة الدعم الميداني (في يناير/كانون الثاني 2015).

## ثالثاً - اللامركزية في المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة

- 35- سبقت منظمات إنمائية أخرى كثيرة الصندوق في تطبيق اللامركزية. ولذلك ستكون تجاربها والدروس المستخلصة منها مفيدة للصندوق، على أن تؤخذ بدقة في الاعتبار البنية التنظيمية المحددة للصندوق ومهمته ونموذجه التشغيلي.
- 36- وعند إعداد هذه الورقة، أجرى مكتب التقييم المستقل استعراضاً أولياً للأنهج والتجارب في مجموعة مختارة من المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة في جهودها لتطبيق اللامركزية (الملحق الثالث). وأجري هذا الاستعراض عن طريق تحليل الوثائق المتاحة للجمهور، بما فيها التقييمات التي أجرتها المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة فيما يتصل بعملياتها المتعلقة بتطبيق اللامركزية، وذلك بغرض بلورة فهم أولي لأنهجها وخبراتها في الموضوع.

## رابعاً - أهداف التقييم ومنهجيته

### ألف - الأهداف

- 37- تتمثل الأهداف الشاملة للتقييم المؤسسي في تقييم ما يلي:
- (1) تجربة اللامركزية وجهود تحقيقها في الصندوق، بما يشمل افتراضاتها الأساسية؛
  - (2) مساهمة اللامركزية في الصندوق في تحسين الأداء التشغيلي والنتائج الإنمائية على الأرض؛
  - (3) تكاليف عملية اللامركزية فيما يتصل بالنتائج المتحققة.
- 38- وبالإضافة إلى الأهداف الأساسية الثلاثة السابقة، سيولد التقييم المؤسسي استنتاجات وتوصيات من أجل مواصلة تعزيز اللامركزية التنظيمية في الصندوق.

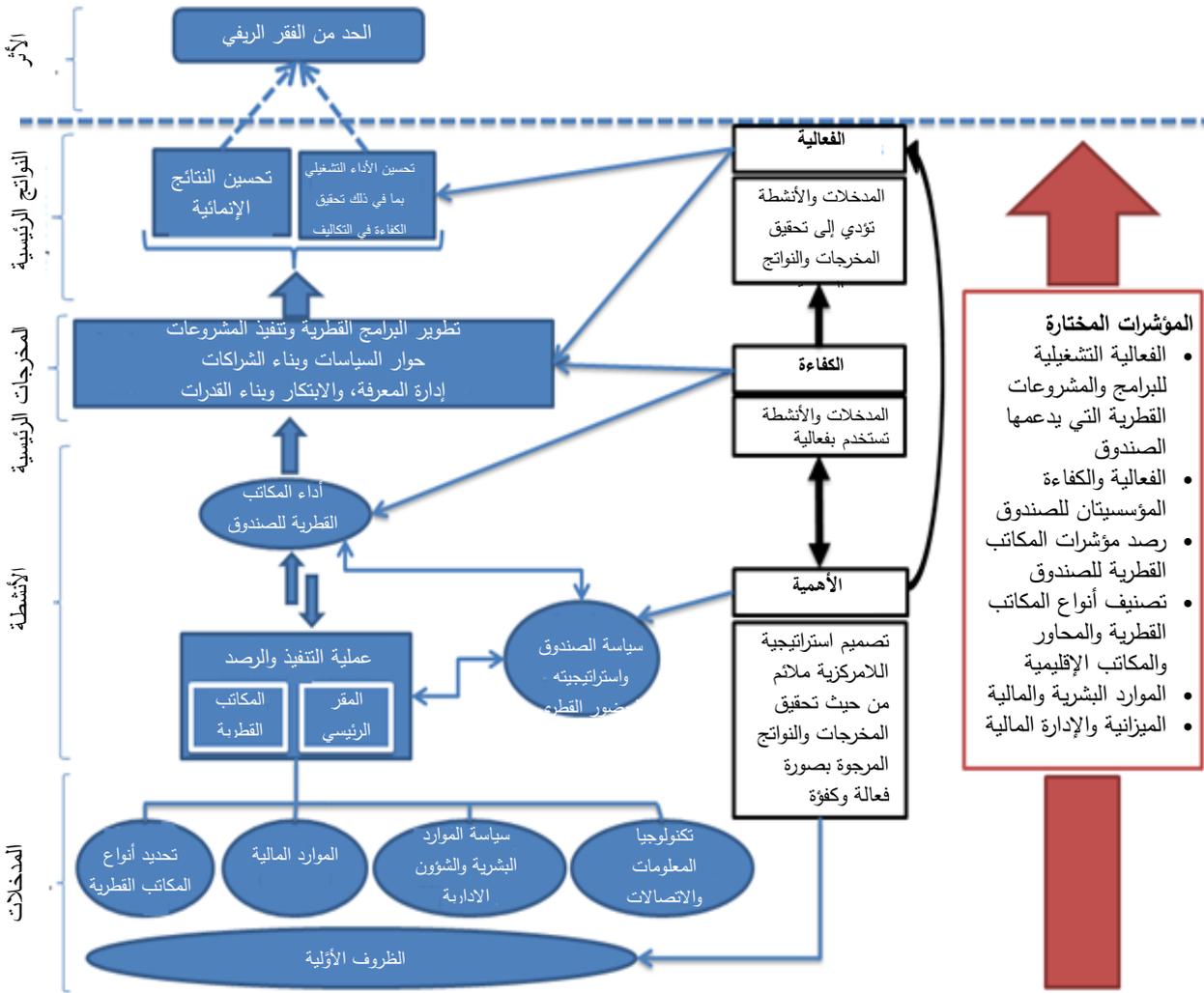
### باء - المنهجية

- 39- **تغطية التقييم.** سيغطي التقييم تجربة اللامركزية في الصندوق في الأقاليم الخمسة التي يعمل فيها الصندوق منذ عام 2003 عندما أطلق الصندوق البرنامج التجريبي للحضور الميداني حتى نهاية عام 2015. غير أن التقييم المؤسسي سيتناول أيضاً، وفقاً لطابعه التشكيلي، العناصر والتوجهات الرئيسية للتحديث المقبل لاستراتيجية الحضور القطري في الصندوق الذي ستقدمه الإدارة إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016.
- 40- وبالرغم من أن مكتب التقييم المستقل أجرى تقييماً مؤسسياً للبرنامج التجريبي للحضور الميداني في الفترة 2006/2007، من المهم أن يكون واضحاً أن التقييم المؤسسي للامركزية لعام 2016 أشمل وأوسع كثيراً في نطاقه. ومع ذلك، سيستفيد التقييم من الأدلة المتولدة خلال تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني وسيتناول مدى استيعاب الصندوق لتوصياته، ولكنه لا يهدف إلى إعادة تقييم البرنامج التجريبي في حد ذاته.

- 41- **المنهجية.** سيستند التقييم المؤسسي التشكيلي إلى ثلاثة من معايير التقييم المعترف بها دولياً، وهي الأهمية، والفعالية، والكفاءة. ومن الأبعاد الرئيسية التي تميز هذا التقييم التشكيلي، كما سينعكس لاحقاً في وثيقة النهج في المقطع الفرعي ج عن جمع البيانات ومصادر المعلومات، الاهتمام الإضافي الذي سيركس لإشراك أصحاب المصلحة والتعلم في المراحل الرئيسية من التقييم.
- 42- وسوف ينتهج التقييم المؤسسي نهجاً مختلطاً الأساليب باستخدام أدوات جمع وتحليل البيانات النوعية والكمية لإجراء تقييم شامل لجهود وتجربة اللامركزية حتى تاريخه في الصندوق. وسوف يقدر التقييم بصفة خاصة، كما هو محدد في القسم الفرعي جيم من هذا القسم، الأداء التشغيلي<sup>12</sup> والنتائج الإنمائية للصندوق في البلدان "التي لديها والتي ليس لديها" مكاتب قطرية وكذلك "قبل وبعد" إنشاء المكاتب القطرية المعنية.
- 43- ويتمثل الهدف العام لهذا التحليل في تحديد مساهمة المكاتب القطرية في تحقيق نتائج أفضل على الأرض، مع الاعتراف بأن تعزيز الحضور القطري ما هو إلا عامل مساهم واحد لتحسين النتائج. وبهذا الصدد سيركس اهتمام حذر لوضع استدلالات للوقائع الموثوقة. وعلى سبيل المثال، من خلال النظر في السياقات القطرية وحقيقة أنه، وفي بعض البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية، قام الصندوق في بعض الأحيان بالتعاقد مع مستشارين وطنيين لأداء المهام التي توكل عادة لمسؤولي البرامج القطرية في المكاتب القطرية.
- 44- **سلسلة النتائج.** تماشياً مع الممارسات الدولية السليمة في تعزيز الشفافية والوضوح في الموضوع الذي يتناوله التقييم، يعرض الشكل 1 نسخة مبسطة من سلسلة نتائج التقييم المؤسسي. ويوضح الشكل سلسلة النتائج وارتباطها بمعايير التقييم التي ستستخدم لتقييم أداء جهود اللامركزية في الصندوق. غير أن الغرض من هذا الشكل ليس توضيح مساهمة جميع السياسات المؤسسية الأخرى ذات الصلة (مثل الإشراف المباشر ودعم التنفيذ أو سياسة الموارد البشرية) في تحقيق أهداف اللامركزية في الصندوق.
- 45- وصُمم التقييم المؤسسي لتقييم الظروف الأولية الكامنة وراء إطار اللامركزية، والقضايا على مستوى المدخلات والأنشطة والمخرجات والنواتج في سلسلة النتائج. وتتأثر المخرجات والنواتج بعوامل قطرية كثيرة غير العمل الذي تضطلع به المكاتب القطرية (مثل المستفيدين المحليين، والمناخ، وأوقات الحصاد، وتحركات الأسعار، وظروف الاقتصاد الكلي، والظروف الأمنية، والتسيير، وقضايا القدرات المؤسسية، وتوافر الأموال النظرية). وسوف يركز التقييم المؤسسي على المساهمة وليس على تأصيلها عند هذا المستوى. وسيتم إجراء قياس موضوعي لعمل المكتب القطرية في الحد من الفقر الريفي على المستوى المجمع. ولذلك لم يُصمم التقييم المؤسسي لتقييم الإنجازات المتحققة على مستوى الأثر. وينطبق الأمر نفسه على استدامة الفوائد.

<sup>12</sup> يتضمن الأداء التشغيلي للصندوق عدة مظاهر بما فيها على سبيل المثال معدلات الصرف من القروض، والوقت الفاصل بين الموافقة على القرض حتى دخوله حيز النفاذ، ومدة تنفيذ المشروعات بما في التجاوزات الزمنية، والوقت الذي يستغرقه تصميم مشروعات استثمارية جديدة، إلخ. ويتوقع لتحسين الأداء التشغيلي أن يشكل دافعا رئيسية لتحقيق نتائج إنمائية أفضل.

## سلسلة نتائج التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق



المصدر: مكتب التقييم المستقل في الصندوق.

46- إطار التقييم. يتضمن الملحق الرابع إطار التقييم المؤسسي الذي يشمل ثلاثة معايير (الأهمية والفعالية والكفاءة) التي ستستخدم في التقييم، والأسئلة الرئيسية والأسئلة الفرعية حسب المعيار، ومصدر البيانات، ووسيلة جمع البيانات والمعلومات.

47- وستستمر بلورة الإطار وصفه في بداية عملية التقييم. ومن السمات الرئيسية إدراج إطار الرصد للمكاتب القطرية، بما يشمل المؤشرات والمستويات المستهدفة المعتمدة من المجلس التنفيذي في سياق استراتيجية الحضور القطري للصندوق. وفي هذا الصدد، سيتناول التقييم المؤسسي مدى دقة المؤشرات والتقدم المحرز في بلوغ المستويات المستهدفة. وعلاوة على ذلك، سيشمل إطار التقييم أيضاً المؤشرات ذات الصلة المأخوذة من إطار قياس النتائج المؤسسية في الصندوق.

48- معايير التقييم والأسئلة الرئيسية. تعرض الفقرات التالية أسئلة التقييم الرئيسية وأسئلته الفرعية حسب معيار التقييم، التي سيغطيها التقييم المؤسسي.

49- **الأهمية.** سيحلل التقييم ما يلي: (1) أهمية أهداف استراتيجية اللامركزية فيما يتصل بمهمة الصندوق وسياساته المؤسسية وكذلك احتياجات السكان الفقراء في البلدان الأعضاء النامية؛ (2) التصميم والافتراضات التي يستند إليها نهج اللامركزية في الصندوق.

50- وفيما يلي الأسئلة الرئيسية التي سيجري تناولها عند تقييم الأهمية:

- ما مدى أهمية الافتراضات وتصميم استراتيجية اللامركزية والحضور القطري لتعزيز الأداء التشغيلي والنتائج وكفاءة التكاليف في الصندوق؟
- ما مدى ملائمة المعايير التي تم تبنيها لإنشاء المكاتب القطرية؟
- كيف ساهمت جهود اللامركزية في تعزيز البنية المؤسسية العامة في الصندوق، بما يشمل إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال؟

51- **الفعالية.** يتمثل السؤال الجامع في مدى إسهام اللامركزية في الصندوق في تحسين النتائج على الأرض. هل وضع الصندوق هيكلًا تنظيميًا ونظامًا وعمليات لضمان سلاسة تنفيذ استراتيجية اللامركزية؟

- إلى أي مدى أسهمت اللامركزية في تحسين أداء الاستراتيجيات القطرية، والأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، والاتساق والتنسيق؟
- هل مكنت اللامركزية الصندوق من الحصول على تغذية أفضل لسياساته واستراتيجياته المؤسسية استنادًا إلى تعزيز المعرفة والدروس المستفادة من الميدان؟
- هل عززت اللامركزية التعاون مع السلطات الحكومية، علاوة على شركاء التنمية العالميين الآخرين، بما في ذلك المنظمات التي تتخذ من روما مقرًا لها؟
- هل مكنت اللامركزية من الوصول إلى انخراط أفضل مع الجهات الفاعلة غير الحكومية، وعلى وجه الخصوص منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص؟
- كيف أثرت اللامركزية على قدرة الصندوق على تعبئة الموارد، بما في ذلك التمويل المشترك من كل من المصادر الدولية والمحلية؟
- ما هي النتائج بالنسبة لتوسيع النطاق على المستوى القطري؟

52- **الكفاءة.** سيستعرض التقييم الموارد الإدارية المستخدمة في تصميم نموذج اللامركزية وتنفيذه ورصده وإدارته العامة. وسوف يجيب على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هي التكلفة الإجمالية للامركزية وما هي آثارها على مقر الصندوق؟
- ما هي تكاليف اللامركزية مقارنة مع الفوائد المتحققة (أي فيما يتعلق بالأداء التشغيلي والنتائج الإنمائية)؟
- ما هي العوامل الرئيسية المؤثرة على التكاليف المتصلة بعملية اللامركزية؟
- ما هي التكاليف والترتيبات التنظيمية الداخلية في المقر لإدارة عملية اللامركزية (بما في ذلك ترتيبات الاتفاقيات مع البلدان المضيفة)؟

- ما هي الوفورات في التكاليف والتحسينات في الكفاءة الناشئة عن تطبيق اللامركزية على الوظائف الأساسية، مثل إدارة الموارد المالية والبشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والخدمات الإدارية؟ وهل هناك بدائل أخرى متاحة بتكلفة أقل؟
- هل المكاتب القطرية وموظفوها مدعومون بصورة ملائمة من قبل المقر والسياسات المؤسسية الموجودة، بما في ذلك سياسات الموارد البشرية؟ وهل يوجد قدر كاف من التفويض بالصلاحيات؟ وهل يتم تزويد المكاتب القطرية بالموارد الكافية لدعم الحافظة الإقراضية والانخراط في الأنشطة غير الإقراضية؟

### جيم - جمع البيانات ومصادر المعلومات

- 53- سيستخدم التقييم أساليب متنوعة وسيجمع معلومات وبيانات كمية ونوعية من طائفة من المصادر (مثل استعراضات الوثائق؛ والمقابلات شبه المنظمة مع مصادر المعلومات الرئيسية؛ والمشاورات الإقليمية/القطرية؛ والتحليل الكمي للبيانات المتاحة في مختلف نظم معلومات الصندوق؛ وتحليل التقييمات ذات الصلة؛ واستقصاء إلكتروني لأصحاب المصلحة؛ ودراسات حالة، ودراسة المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة). ويرد وصف لمصادر المعلومات الرئيسية في الفقرات التالية.
- 54- **التقييم الذاتي للإدارة.** تماشياً مع سياسة التقييم في الصندوق، يلزم من الإدارة في العادة إجراء تقييم ذاتي رسمي كجزء من المدخلات التي تساهم بها في التقييمات المؤسسية التي يجريها مكتب التقييم المستقل. غير أن هذا التقييم المؤسسي لا يحتاج إلى تقييم ذاتي رسمي لأن الإدارة أجرت عدة تقييمات ذاتية في السنوات الخمس أو السبع الأخيرة كمدخلات في وضع وتحديث استراتيجية الحضور القطري. وسوف يستعرض مكتب التقييم المستقل التقييمات الذاتية المتاحة وسيستفيد منها ومن المواد الداعمة بدلاً من إجراء تقييم ذاتي رسمي. وبالإضافة إلى ذلك، سيجتمع مكتب التقييم المستقل معلومات وتعقيبات إضافية من خلال المقابلات والمناقشات الجماعية المركزة (انظر أدناه) مع إدارة الصندوق وموظفيه في المراحل الرئيسية لعملية التقييم.
- 55- **استعراض الوثائق.** سيستعرض فريق التقييم جميع الوثائق الرئيسية المتاحة في الصندوق حول الموضوع. وتشمل تلك الوثائق، من بين ما تشمل، استراتيجيات الحضور القطري، وخطط أنشطة الإدارة، والتقييمات الذاتية، والتقارير النهائية من مجموعة مختارة من اجتماعات هيئات المشاورات الخاصة بتجديدات موارد الصندوق، وبرامج العمل والميزانيات السنوية للصندوق، ونشرات رئيس الصندوق بشأن المواضيع المتصلة باللامركزية<sup>13</sup>، وسياسات الموارد البشرية وإجراءاتها (مثل السياسات والإجراءات المتصلة بتفويض السلطات إلى الموظفين المنتدبين خارج الصندوق)، وتقارير مراجعة الحسابات الصادرة عن مكتب المراجعة والإشراف وغيرها من الوثائق ذات الصلة.
- 56- وعلاوة على ذلك، سيستعين فريق التقييم بتقارير التقييم التي أجراها مكتب التقييم المستقل، والتي تُعد أساسية لإجراء التحليلات "قبل وبعد" إنشاء المكاتب القطرية وللبلدان "التي لديها والتي ليس لديها" مكاتب قطرية. وبالإضافة إلى تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني، يشمل كثير من تقييمات البرامج القطرية معلومات ذات صلة باللامركزية في الصندوق. وسيجري أيضاً استعراض التقارير السنوية عن نتائج وأثر

<sup>13</sup> صدرت على سبيل المثال إحدى النشرات في 21 يناير/كانون الثاني 2016 بشأن مسؤوليات الفريق المؤسسي لتنسيق اللامركزية.

عمليات الصندوق وما يرتبط بها من تقييمات مؤسسية (مثل التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق) لاستخلاص المعلومات ذات الصلة. وسوف يستند نهج منظم في تحليل تقارير التقييم إلى معايير التقييم وأسئلته التي من المتوقع أن يغطيها التقييم المؤسسي.

57- **المقابلات مع مصادر المعلومات الرئيسية في الصندوق.** ستشكل المقابلات شبه المنظمة مصدراً رئيسياً للمعلومات التي سيحتاج إليها فريق التقييم. ومن المقرر إجراء المقابلات حسب اللزوم أثناء إجراء التقييم. وسوف يشمل الأشخاص الذين سيقابلهم فريق التقييم في المقر مجموعة كبيرة مختارة من أعضاء لجنة التقييم والمجلس التنفيذي والإدارة العليا والموظفين الرئيسيين في دائرة إدارة البرامج وسائر الدوائر التي تتعامل مع الميزانية/الشؤون المالية، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخدمات دعم المنظمة، والمسائل الإدارية، والمراجعة الداخلية. وبينما ستركز بعض المقابلات على مواضيع بعينها، ستكون المقابلات الأخرى أوسع وسيجري تصميمها لالتماس الآراء حول الأسئلة الواردة في إطار التقييم. وسوف تكون بعض المقابلات فردية، بينما سيكون بعضها في أفرقة التركيز. وسوف تُبذل جهود لتكميل المقابلات في المقر الرئيسي بمقابلات عن بُعد مع مجموعة مختارة من موظفي المكاتب القطرية. وسيجري التعامل مع المعلومات التي تقدّم من خلال المقابلات تحت جناح السرية ولن يكشف عنها على أي نحو يمكن أن يكشف عن هوية مصدرها.

58- **تحليل البيانات الكمية في الصندوق.** سيشمل التقييم تحليلاً كمياً على أساس البيانات المتاحة في مكتب التقييم المستقل (مثل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق) وقواعد البيانات في الصندوق (مثل نظام المنح والمشروعات الاستثمارية، ونظام Flexcube). والغرض الرئيسي من التحليل هو الوقوف على ما إذا كانت جهود اللامركزية في الصندوق من خلال إنشاء أنواع مختلفة من المكاتب القطرية تقضي إلى تحسين الفعالية الإنمائية.

59- وسيجري تحليل البيانات الخاصة بالبلدان التي لديها والتي ليس لديها مكاتب قطرية، وداخل البلدان، وقبل إنشاء المكاتب القطرية وبعده. وسيتم إجراء تحليل إحصائي لتحديد ما إذا كانت الفروق تتطوي على أي دلالة إحصائية. وسيجري أيضاً استخلاص المعلومات من نظم الموارد المالية والبشرية والنظم الإدارية لتقييم القضايا التي يركز عليها إطار التقييم. وسوف يشكل تقييم مخصص للتكاليف المالية المتصلة باللامركزية التنظيمية في الصندوق جزءاً من هذا التحليل.

60- وسوف تشكل بصفة خاصة التصنيفات التي حددها مكتب التقييم المستقل في تقييماته السابقة مصدراً رئيسياً للمعلومات عند تقييم مساهمة المكاتب القطرية في الأداء التشغيلي للمنظمة والنتائج المتحققة، بما يشمل أداء حافظة المشروعات، والأنشطة غير الإقراضية (أي حوار السياسات، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات) والاستراتيجيات القطرية (أي برامج الفرص الاستراتيجية القطرية). وبالمثل، سيستفاد أيضاً من التصنيفات المتولدة من خلال نظام التقييم الذاتي في الصندوق عند الاقتضاء (تقارير حالة المشروعات، وتقارير إنجاز المشروعات، وغيرها)، بما يشمل التصنيفات التي حددها فريق ضمان الجودة (لتصميم المشروعات).

61- **الاستقصاء الإلكتروني لموظفي الصندوق وأصحاب المصلحة.** سيستخدم استقصاء إلكتروني لتوسيع النطاق الذي سيصل إليه فريق التقييم من أجل التماس آراء كثير من أصحاب المصلحة (مثل أعضاء المجلس التنفيذي، والإدارة العليا، وموظفي الصندوق في المقر وفي المكاتب القطرية، والمسؤولين الحكوميين

الرئيسيين، وموظفي المشروعات، والجهات المانحة المحلية، وممثلي المجتمع المدني). وسوف يصمم فريق التقييم استقصاءً إلكترونيًا على الإنترنت. وسوف تصاغ أسئلة الاستقصاء بحيث تغطي القضايا الرئيسية المحددة في إطار التقييم. وسوف ينسق مكتب التقييم المستقل مع دائرة إدارة البرامج من أجل ضمان التأزر بين نشاط هذا التقييم المؤسسي واستقصاءات العملاء التي ستجريها إدارة الصندوق في عام 2016.

62- **حلقات العمل الإقليمية والزيارات القطرية المختارة إلى المكاتب القطرية للصندوق.** سيجري تقليص عدد الزيارات القطرية حسب الوقت والموارد المتاحة للتقييم المستقل. على أنه، ولضمان مصداقية تحليل التقييم، يجب أن يحصل مكتب التقييم المستقل على مدخلات من أصحاب المصلحة داخل البلدان، وبخاصة لاقتناص التغذية الراجعة من عملاء الصندوق مثل المسؤولين الحكوميين وموظفي المشروعات وغيرهم من شركاء التنمية وممثلي المستفيدين. ومن المقرر عقد أربع حلقات تشاورية إقليمية، على أساس حلقة عمل واحدة في كل من أفريقيا (نيروبي) وآسيا (هانوي)، وأمريكا اللاتينية والكاريبي (ليما) والشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا (في المقر الرئيسي). وباستثناء حلقة العمل الأخيرة، ستتيح المشاورات الإقليمية لمكتب التقييم المستقل أن يقيم أيضاً المكتب الإقليمي الوحيد للصندوق (نيروبي) والمكاتب القطريين في بيرو وفييت نام.

63- وسوف يغطي موظفو الصندوق (بمن فيهم أولئك الموجودين في المكاتب القطرية) تكاليف مشاركتهم في المشاورات الإقليمية. وسوف يضع مكتب التقييم المستقل مذكرة مفاهيمية ستحدد بمزيد من التفصيل الأهداف العامة والمنهجية الشاملة وعملية جمع المعلومات من خلال المشاورات الإقليمية الأربع. وعلاوة على ذلك، سيغطي مكتب التقييم المستقل بصورة انتقائية تكاليف ممثلي الحكومات وممثلي المستفيدين من أجل تيسير مشاركتهم في المشاورات.

64- **دراسات الحالة.** بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، سيعيد مكتب التقييم المستقل عدداً ضئيلاً من دراسات الحالة في البلدان التي توجد فيها نماذج مختلفة من المكاتب القطرية، وذلك بهدف مخصص، وهو تحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة من لامركزية الصندوق. ولهذا الغرض، ستجرى بعض الزيارات القطرية الإضافية إلى بلدان مختارة، إلا أنها ستتم ضمن إطار التقييمات الأخرى مثل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أو أداء المشروعات التي سيجريها مكتب التقييم المستقل في عام 2016. وسيجري وضع معايير اختيار البلدان التي ستظم زيارات لها في بداية العملية، وستتضمن دولا هشة، علاوة على بلدان فيها مكاتب قطرية وبلدان لا يوجد فيها مكاتب قطرية. وبالإضافة إلى دراسات الحالة الجديدة، سوف يتم تعزيز قاعدة البراهين من خلال استعراض نتائج تقييمات البرامج القطرية الأخيرة.

65- **دراسة المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة.** سيجري النظر في تجارب المجموعة المختارة من المؤسسات المتخذة أساساً للمقارنة والدروس المستفادة منها لتحديد أهم ما يناسب الصندوق منها. وفي هذا الصدد، من المهم التشديد على أن التقييم المؤسسي سينظر في تجارب المنظمات الأخرى والدروس المستفادة منها بدقة من أجل ضمان ملاءمتها للصندوق. ويزعم التقييم المؤسسي دراسة المنظمات التالية المتخذة أساساً للمقارنة: مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي، والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير، والبنك الدولي. وستستند هذه الدراسة إلى كل من الاستعراض المسهب لأدبيات هذه المنظمات ومسوحات لها ومقابلات مع الموظفين الرئيسيين.

## خامساً - عملية التقييم

66- يمكن الرجوع إلى مراحل التقييم، والنتائج المراد تحقيقها، وعمليات الاستعراض، والفريق، والجدول الزمني، في الملحق الخامس.

## تطور اللامركزية في الصندوق

الأحداث الرئيسية	المواعيد الزمنية
إجراء مكتب التقييم المستقل لتقييم مؤسسي للامركزية في الصندوق	
موافقة المجلس التنفيذي على استراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015) بعد إدخال التعديلات المقترحة من الإدارة	
موافقة المجلس التنفيذي على سياسة الصندوق واستراتيجيته للحضور القطري	2011
إعداد الإدارة للتقرير المرحلي السنوي عن خطة أنشطة الحضور القطري في الصندوق	2010-2008
إجراء مكتب التقييم المستقل لتقييم مؤسسي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني	2007
عرض إدارة الصندوق خطة أنشطة الحضور القطري في الصندوق	
موافقة المجلس التنفيذي على سياسة الإشراف ودعم التنفيذ	2006
موافقة المجلس التنفيذي على أول مبادرة للحضور القطري، وهي البرنامج التجريبي للحضور الميداني، لمدة ثلاث سنوات	2003
عرض اقتراح لتحسين الحضور الميداني للصندوق عن طريق تعزيز القدرات داخل البلدان على المجلس التنفيذي	2002
مناقشة مسألة حضور الصندوق في البلدان خلال اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الخامس لموارد الصندوق.	2002-2000

## المكاتب القطرية للصندوق

الإقليم	المكاتب القطرية التي صدرت موافقة على إنشائها (ديسمبر/كانون الأول 2015)	المكاتب القطرية التي أنشئت بالفعل (نوفمبر/تشرين الثاني 2015)	المكاتب القطرية التي دخلت طور التنفيذ/التشغيل (نوفمبر/تشرين الثاني 2015)
آسيا والمحيط الهادي	13 أفغانستان إندونيسيا باكستان بنغلاديش جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية سري لانكا الصين الفلبين فييت نام كمبوديا ميانمار نيبال الهند	11 إندونيسيا باكستان بنغلاديش جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية سري لانكا الصين الفلبين فييت نام كمبوديا نيبال الهند	11 إندونيسيا باكستان بنغلاديش جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية سري لانكا الصين الفلبين فييت نام كمبوديا نيبال الهند
أفريقيا الشرقية والجنوبية	10 إثيوبيا أوغندا بوروندي جمهورية تنزانيا المتحدة رواندا زامبيا كينيا مدغشقر ملاوي موزامبيق	9 إثيوبيا أوغندا بوروندي جمهورية تنزانيا المتحدة رواندا زامبيا كينيا مدغشقر موزامبيق	9 إثيوبيا أوغندا بوروندي جمهورية تنزانيا المتحدة رواندا زامبيا كينيا مدغشقر موزامبيق
أمريكا اللاتينية والكاربيبي	7 البرازيل بنما دولة بوليفيا متعددة القوميات بيرو غواتيمالا كولومبيا هايتي	6 البرازيل بنما (أغلق في عام 2013) دولة بوليفيا متعددة القوميات بيرو غواتيمالا هايتي	5 البرازيل دولة بوليفيا متعددة القوميات بيرو غواتيمالا هايتي
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	6 تركيا السودان قيرغيزستان/طاجيكستان مصر	4 السودان مصر المغرب اليمن	4 السودان مصر المغرب اليمن

الإقليم	المكاتب القطرية التي صدرت موافقة على إنشائها (ديسمبر/كانون الأول 2015)	المكاتب القطرية التي أنشئت بالفعل (نوفمبر/تشرين الثاني 2015)	المكاتب القطرية التي دخلت طور التنفيذ/التشغيل (نوفمبر/تشرين الثاني 2015)
	المغرب اليمن		
أفريقيا الغربية والوسطى	14 بنن بوركينا فاسو تشاد جمهورية الكونغو الديمقراطية السنغال سيراليون غانا غينيا الكاميرون غينيا الكاميرون كوت ديفوار ليبيريا مالي النيجر نيجيريا مكتب لم يبيت فيه	11 بوركينا فاسو جمهورية الكونغو الديمقراطية السنغال سيراليون غانا غينيا الكاميرون كوت ديفوار مالي النيجر نيجيريا	11 بوركينا فاسو جمهورية الكونغو الديمقراطية السنغال سيراليون غانا غينيا الكاميرون كوت ديفوار مالي النيجر نيجيريا
المجموع	50	41	40

المصدر: استراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015).

## استعراض تجربة اللامركزية في المنظمات الإنمائية الأخرى

### ألف - اللامركزية في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف

- 1- الهدف الرئيسي للامركزية في المصارف الإنمائية الرئيسية المتعددة الأطراف يحركه الطرح القائل بأن: (1) التنمية تتطلب بناء القدرات المحلية، ويستتبع ذلك حضوراً داخل البلدان؛ (2) الحضور على المستوى المحلي يحسّن المعرفة بالبلد وييسر المواعمة والتنسيق بصورة أفضل، ويحسن جودة المشروعات والفعالية الإنمائية؛ (3) القرب من الحكومات والعملاء يؤدي إلى تحسين فهم احتياجاتهم، ويساعد بالتالي على الارتقاء بمستوى خدمة العملاء والفعالية التشغيلية.
- 2- غير أن هناك أيضاً قضايا إدارية وتنظيمية متصلة بازدياد عدد المكاتب القطرية التابعة للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف وأدوارها ومسئولياتها. وتشمل هذه القضايا ما يلي: (1) نقل الموظفين الدوليين إلى المكاتب الميدانية وزيادة عدد الموظفين المحليين يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف؛ (2) تشتيت الأخصائيين في القطاع يهدّد بتفويض تقاسم المعرفة بين المؤسسات؛ (3) العزلة الثقافية يمكن أن تنشأ عندما يعمل موظفو المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف في مواقع كثيرة مختلفة.
- 3- وتوجد لدى مصرف التنمية الأفريقي خارطة طريق للامركزية تغطي الفترة من عام 2011 حتى عام 2015<sup>14</sup> التي يهدف المصرف من خلالها إلى تحقيق ما يلي: (1) تعزيز مكاتبه الميدانية القائمة من خلال زيادة ملاك الموظفين وتوسيع المسؤوليات في إدارة الحافظة وتنفيذها، بما يشمل التحليل لدعم حوار السياسات مع الحكومات؛ (2) توسيع حضوره ليشمل البلدان الهشة من أجل الاستجابة بصورة أفضل للاحتياجات القطرية المحددة، بما في ذلك التنسيق والمواعمة مع المانحين؛ (3) تعزيز القدرات الإقليمية عن طريق إعادة تنظيم المكاتب الإقليمية القائمة وفتح مكاتب جديدة لزيادة تقاسم المهارات التقنية والمتخصصة. وأجرت إدارة تقييم التنمية المستقلة في مصرف التنمية الأفريقي تقييماً<sup>15</sup> تناول استراتيجية اللامركزية وعملياتها في المصرف في عام 2009. ومن التوصيات الأربع الرئيسية أن ينشئ المصرف هيكلًا واضحاً لإدارة عملية اللامركزية. وهناك تقييم آخر سيتم تحليله، وهو خارطة طريق اللامركزية في المصرف.<sup>16</sup>
- 4- ونفذ مصرف التنمية الآسيوي ثلاث سياسات لبعثات مقيمة رئيسية (1982، 1986، 2000). وركزت البعثات المقيمة التابعة لمصرف التنمية الآسيوي في البداية على إدارة الحافظة، وكانت تقع في البلدان التي تعاني مشاكل في أداء الحافظة. وأتاحت سياسة البعثة المقيمة لعام 2000 للمصرف توسيع عملياته وزيادة دوره وأنشطته الموجهة نحو عملاته في الميدان. وحددت سياسة عام 2000 أهدافاً استراتيجية للبعثة المقيمة وأهدافاً للمشاركة، ووظائف معيارية، ووظائف محددة. ووسّعت السياسة تحديداً دور البعثات المقيمة حتى أضحت تشمل ما يلي: (1) علاقات الحكومة وزيادة الشراكات؛ (2) رصد الاقتصاد الكلي؛ (3) وضع

<sup>14</sup> مصرف التنمية الأفريقي، *Decentralization Roadmap* (خارطة طريق اللامركزية) (تونس، 2011).

[www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/-Rev 3 - Decentralization Roadmap-.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/-Rev 3 - Decentralization Roadmap-.pdf)

<sup>15</sup> انظر تقرير التقييم في

[www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/BP Decentralization Summary Report.FINAL.EN.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/BP Decentralization Summary Report.FINAL.EN.pdf)

<sup>16</sup> انظر تقرير التقييم في

[www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/-Rev 3 - Decentralization Roadmap-.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/-Rev 3 - Decentralization Roadmap-.pdf)

الاستراتيجيات القطرية والبرمجة؛ (4) دعم تجهيز المشروعات؛ (5) حوار السياسات والعمل المواضيعي وإدارة المعرفة؛ (6) الإشراف على المشروعات؛ (7) العلاقات الخارجية. ونتيجة لذلك، ازداد حجم البعثات نظراً لازدياد المسؤوليات.

- 5- وركزت دراسة التقييم المؤسسية لعام 2013 التي تناولت "تطبيق اللامركزية في مصرف التنمية الآسيوي: التقدم المحرز والأداء التشغيلي" على أداء اللامركزية في تقديم خدمات تتميز بالجودة وتحقيق الفعالية الإنمائية، وطرحت توصيات على صعيد السياسات. وأوصت، من بين أمور أخرى، بأن يُعزز المصرف القدرة التقنية للبعثات المقيمة وبأن يفوض مزيداً من المسؤوليات التشغيلية لها<sup>17</sup>.
- 6- ويتمتع البنك الدولي بتاريخ حافل بالإصلاحات التنظيمية لتعزيز أدائه بغرض الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتحقيق الفعالية، وتقديم خدمات تتميز بالجودة، وتحقيق التميز التقني. وبعد عدة مرات من إعادة التنظيم، أسفر إصلاح عام 1997 عن إدخال "التنظيم المصنوعي" وزيادة اللامركزية<sup>18</sup>. وصُممت عملية إعادة التنظيم في عام 1997 من أجل شحذ التركيز القطري والاستجابة لاحتياجات العملاء، والتوسع في نقل المديرين القطريين إلى الميدان ونقل سلطة وضع الاستراتيجيات والميزانيات إليهم. وأدت اللامركزية في البداية إلى نقل المسؤولية عن تنفيذ المشروعات والمعاملات، ثم مهارات التطوير السياساتي والمؤسسي المتصلة بالقضايا الائتمانية.
- 7- ويواصل البنك الدولي النظر إلى اللامركزية باعتبارها تديراً مهماً لتحقيق فعالية التكاليف بشكل عام، ولا سيما من أجل زيادة الاستجابة للعملاء وتحسين الملكية القطرية، وتعزيز الشراكات، وضمان تحقيق تكامل أوسع بين المعرفة العالمية والقطرية. ويرجع جانب من نجاح تلك الإصلاحات إلى قدرة البنك على ضمان تحقيق كتلة حرجة من الخبرة الفنية الفائقة الجودة لضمان تحقيق الفعالية الإنمائية في سياق ازدياد فيه اللامركزية.
- 8- وفي عام 2012، أجرى فريق التقييم المستقل في البنك الدولي تقييماً للفعالية التنظيمية في البنك. وكان الهدف العام لهذا التقييم الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المزدوجة لنظام المصفوفة وما إذا كان النظام قد عزز الفعالية الإنمائية للبنك. وطرح التقييم ثلاث توصيات رئيسية تتمثل في الآتي: (1) تعزيز الحوافز والموارد؛ (2) زيادة الاستثمار في العمل الاستراتيجي والاقتصادي والقطاعي وتطوير الأعمال؛ (3) وضع خطة وتنفيذها من أجل تعزيز فعالية هيكله المصنوعي وإدارته<sup>19</sup>.

## باء - اللامركزية في وكالات الأمم المتحدة

- 9- تشمل بعض أهداف السياسات المشتركة وراء إنشاء مكاتب قطرية في سائر وكالات الأمم المتحدة ما يلي: (1) تيسير تكوين شراكات قوية مع البلدان المضيفة وتحسين مواءمة البرامج الإنمائية مع أهداف البلدان وأولوياتها الإنمائية؛ (2) الحد من تكاليف المعاملات عن طريق تحسين فهم البيانات التمكينية السائدة

<sup>17</sup> انظر تقرير التقييم في:

[www.adb.org/documents/corporate-evaluation-study-adbs-decentralization-progress-and-operational-performance](http://www.adb.org/documents/corporate-evaluation-study-adbs-decentralization-progress-and-operational-performance)

<sup>18</sup> البنك الدولي، *The Matrix System at Work: An Evaluation of the World Bank's Organizational Effectiveness* (تطبيق نظام المصفوفة: تقييم الفعالية التنظيمية للبنك الدولي) (واشنطن العاصمة، 2012).

[www.fao.org/docrep/meeting/008/i2937e/i2937e00.htm](http://www.fao.org/docrep/meeting/008/i2937e/i2937e00.htm)

<sup>19</sup> انظر تقرير التقييم في <http://ieg.worldbankgroup.org/matrix-system-work>

- والتحديات الإنمائية وكذلك عن طريق تحسين الاستجابة، ودقة التوقيت والجودة في تقديم الخدمات؛ (3) تحقيق المستوى الأمثل من الفعالية الإنمائية.
- 10- ويوجد لدى منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة تاريخ حافل باللامركزية التنظيمية. وكشفت المنظمة عملية تطبيق اللامركزية في تسعينات القرن الماضي من أجل تحقيق ما يلي: (1) تيسير حصول البلدان والأقاليم على الخبرة التقنية والتشغيلية؛ (2) تخفيض التكاليف؛ (3) تحقيق الاستخدام الأفضل للقدرات الوطنية<sup>20</sup>؛ وتطلب تحقيق اللامركزية من المنظمة أن توازن بين جعل الخبرة الفنية أقرب إلى عملائها والحفاظ على كتلة حرجة من الخبرة في المقر. وبالرغم من تفويض بعض السلطات إلى المواقع الميدانية، بُذلت جهود للحفاظ على قدر كافٍ من السيطرة وعلى الموارد والإشراف عليها وتحقيق الشفافية في التسلسل الإداري أمام الإدارة العليا.
- 11- ومنذ عام 2006، شرعت المنظمة في تعزيز كبير لعملية اللامركزية. وتنتظر المنظمة إلى اللامركزية باعتبارها عنصراً حاسماً في تحسين فعالية عملها، وبالتالي النهوض بأدائها العام وما تحققه من نتائج. وتطلب ذلك إنشاء هيكل يتسم بقدر أكبر من اللامركزية والأخذ بنهج جديد في الإدارة، مع زيادة تفويض السلطات وتشجيع الإبداع وروح المبادرة لدى الموظفين. وفي عام 2015، أجرى مكتب التقييم في المنظمة تقييماً توليفياً لعمليات تقييم المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية التابعة للمنظمة. وخلص التقييم التوليفي إجمالاً إلى أن المنظمة قطعت بمرور الوقت أشواطاً نحو الأخذ بنهج أشمل وأكثر اتساقاً في الإدارة على نطاق المنظمة ككل<sup>21</sup>.
- 12- برنامج الأغذية العالمي (البرنامج). يتمثل الغرض الرئيسي من تطبيق اللامركزية في برنامج الأغذية العالمي في جعل السلطة والمسؤولية وصنع القرار وكبار الموظفين والأخصائيين أقرب إلى العمليات والأنشطة الميدانية. وجرى تعزيز المكاتب القطرية من حيث الموظفين والموارد وأنشئ مستوى متوسط في شكل مكاتب إقليمية بين المقر الرئيسي والمستويات القطرية، وأدى ذلك بالتالي إلى إيجاد هيكل إداري ثلاثي. وعُدلت أدوار ومسؤوليات موظفي البرنامج العاملين في المقر الرئيسي في روما بحيث باتت وظيفتهم الأولى تكمن في تقديم التوجيه المعياري والمشورة وخدمات الدعم إلى الكيانات الميدانية. وأضحت المكاتب القطرية عناصر فاعلة طليعية في إعداد العمليات وتنفيذها، وما يرتبط بذلك من مساهمة عن الموارد المستخدمة في هذه العمليات.

### جيم - الدروس المستفادة من تجربة اللامركزية في المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة

- 13- لكل مؤسسة خصائصها الفريدة وثقافتها التنظيمية المختلفة وأهدافها المؤسسية. ولئن كانت هناك جوانب مشتركة في أهداف اللامركزية، ليس ثمة نموذج واحد للامركزية يمكن اعتباره قابلاً للتطبيق في كل المنظمات الإنمائية. على أن هناك أربعة دروس عامة يمكن استقراؤها بشأن تصميم اللامركزية التنظيمية وتنفيذها<sup>22</sup>:

<sup>20</sup> منظمة الأغذية والزراعة إصلاح المنظمة، اللامركزية في المنظمة). [www.fao.org/docrep/x4104e/x4104e09.htm](http://www.fao.org/docrep/x4104e/x4104e09.htm).

<sup>21</sup> انظر تقرير التقييم في <http://www.fao.org/docrep/meeting/008/i2937e/i2937e00.htm>. متاح باللغات الإنكليزية والعربية والفرنسية.

<sup>22</sup> هذه الدروس مستخلصة من دالبرغ 2012، والبنك الدولي 2012.

- (1) تتطلب اللامركزية في العادة تكرارات متعددة للوصول بالهيكل إلى المستوى الأمثل، كما أنها عملية تستغرق وقتاً طويلاً<sup>23</sup>.
- (2) لا يوجد نهج "واحد يناسب جميع الحالات". وقد اتخذت مختلف المنظمات الإنمائية خيارات مختلفة، واتخذ بعضها خيارات مختلفة باختلاف المناطق كي تناسب ولايتها وحجمها ونموذجها التشغيلي والموارد المتاحة.
- (3) تشمل معايير اللامركزية الرئيسية في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف ما يلي: (أ) ضمان الوضوح في التسلسل الإداري للموظفين؛ (ب) تحديد أدوار المديرين القطريين ورؤساء القطاعات في عمليات الموافقة على المشروعات؛ (ج) مراقبة ميزانيات تصميم المشروعات والإشراف عليها.
- (4) يجب أن تدار بدقة "قضايا الموارد البشرية" (مثل تقديم حوافز للأفراد للانتقال) . وعلاوة على ذلك، ينبغي ألا تُعزل اللامركزية تدفق المعرفة والخبرة بين مركز المنظمة والمكاتب القطرية.

<sup>23</sup> من ذلك على سبيل المثال أن جهود اللامركزية في البنك الدولي أجريت على خطوتين متكررتين (1997-1999 و 2010-2012)، وتطلبت جهود مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي ثلاث خطوات متكررة.

إطار التقييم<sup>24</sup>

معايير التقييم	أسئلة التقييم	المؤشرات	مصادر البيانات
الأهمية	<p>الأسئلة الرئيسية:</p> <p><b>ما هو السياق الدولي بالنسبة للامركزية، وما هي صلته بالصندوق؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>باريس/آكرا/بوسان ومنظور السياسات للجهات المانحة والبلدان النامية.</li> <li>الأهداف الإنمائية للألفية/أهداف التنمية المستدامة.</li> <li>التوجهات نحو اللامركزية في الوكالات الدولية، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة والوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها.</li> </ul> <p><b>هل اللامركزية على النحو الذي تطورت به متسقة مع الأهداف المنصوص عليها للصندوق؟</b></p> <p><b>ما هو مستوى الالتزام المؤسسي باللامركزية؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وضوح القرارات والالتزام الذي عقده المجلس التنفيذي والإدارة العليا في الصندوق.</li> <li>التزام الموظفين باللامركزية.</li> </ul> <p><b>أهمية تصميم الاستراتيجية على النحو الذي بدأت به وعلى النحو الذي تتطور فيه بشكل رسمي وغير رسمي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>جودة ووضوح التصميم كما حدد بالأصل.</li> <li>انساق استراتيجية اللامركزية مع غيرها من الإصلاحات المؤسسية الرئيسية في الصندوق (مثلاً، الاضطلاع بالإشراف المباشر).</li> <li>معقولية الافتراضات الأساسية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالتكاليف والفوائد.</li> <li>انساق التنفيذ مع التصميم/الخطة المتطورة.</li> </ul>	<p>إعلانات النوايا</p> <p>مدى اللامركزية في المنظمات الأخرى</p> <p>المهام التي تخضع للامركزية في الوكالات الأخرى</p> <p>انساق اللامركزية مع الإطار الاستراتيجي (2007-2010، 2011-2015، 2016-2025)</p> <p>قرارات المجلس التنفيذي؛ قرارات إدارة الصندوق</p> <p>المنطق، الفجوات في الأطر المنطقية، تحديد الوظائف التي ستخضع للامركزية بما في ذلك تلك المتعلقة بالبرنامج والإدارة، الأطر الزمنية</p> <p>البراهين على كيفية تغيير هيكل الصندوق بصورة مطردة، وكذلك الأمر بالنسبة للموظفين والوظائف في السابق</p>	<p>الوثائق العامة بما في ذلك الإطار الاستراتيجي ووثائق المجلس التنفيذي</p> <p>دراسات مقارنة</p> <p>وثائق إدارة الصندوق والمجلس التنفيذي</p> <p>استبيانات ومقابلات</p> <p>وثائق المجلس التنفيذي وتجديدات الموارد وإدارة الصندوق، بما في ذلك وثائق وتقييمات الميزانية والموارد البشرية والمراجعة الداخلية</p> <p>وجهات النظر المعبر عنها في الاستبيانات والمقابلات وحلقات العمل</p>

<sup>24</sup> سيخضع إطار التقييم لتطويرات لاحقة خلال مرحلة استهلال التقييم.

معايير التقييم	أسئلة التقييم	المؤشرات	مصادر البيانات
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية اللامركزية أثناء تنفيذها، بما في ذلك أي انحرافات عن الخطة.</li> <li>• الأهمية بالنسبة للمستقبل، بما في ذلك مرونة الهيكلية المؤسسية.</li> </ul> <p><b>ما هي أهمية اللامركزية بالنسبة للملكية الوطنية والتوجه الوطني؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الملكية الوطنية وتوجه المساعدة الإنمائية.</li> <li>• تضائل العبء على الحكومة بشأن الإبلاغ الرسمي للصندوق.</li> <li>• إجراءات متسقة على المستوى الوطني مع الشركاء الدوليين.</li> </ul> <p><b>ما مدى ملاءمة التسيير المؤسسي، بما في ذلك من قبل المجلس التنفيذي والإدارة؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف والإدارة.</li> <li>• الرصد والإبلاغ والمساءلة.</li> </ul>	<p>رؤية الحكومات للموضوع</p> <p>براهين على المشروعات المشتركة والسياسات والعمل المشترك الخاص بالمعرفة، وإدماج برامج الصندوق مع برامج الجهات المانحة/برامج الأمم المتحدة الأخرى</p> <p>معلومات وتوجهات من المجلس التنفيذي بشأن السياسة والاستراتيجية</p> <p>شمولية توجيهات الإدارة</p> <p>الرصد والإبلاغ والمساءلة، والأطر الزمنية، تغطية التقييم والمراجعة</p>	
<b>الفعالية</b>	<p>الأسئلة الرئيسية:</p> <p><b>إلى أي مدى أسهمت اللامركزية في تحقيق الأهداف المؤسسية للصندوق؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف أسهمت اللامركزية في إعداد الاستراتيجيات القطرية، وتحديد وإعداد القروض/المنح، وإعداد ذخيرة المشروعات والسياسات والاستراتيجيات المؤسسية؟</li> <li>• كيف أسهمت اللامركزية في تحسين الإشراف وفي جعل تنفيذ المشروعات والتقييم الذاتي أكثر كفاءة؟</li> <li>• كيف أسهمت اللامركزية في تعزيز دور الصندوق في الشراكات والعلاقات مع أصحاب المصلحة في البلدان المعنية؟</li> </ul> <p>← الحكومات (بما في ذلك التمويل النظير)</p> <p>← وكالات الأمم المتحدة ومجتمع المانحين المحلي</p>	<p>تصنيفات الجودة عند الدخول لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية.</p> <p>تصنيفات المسوحات والتغذية الراجعة ودراسات الحالة بالنسبة للمكاتب القطرية، وحلقات عمل للتشاور حول القضايا ذات الصلة بتصميم المشروعات وتنفيذها، وإرساء الشراكات، وحوار السياسات، وإدارة المعرفة وبناء القدرات.</p>	<p>الاستعراض المكتبي، قواعد البيانات، تقارير وضع المشروعات، تقارير المراجعة الداخلية، تقارير التقييم، مسوحات على الإنترنت، مقابلات، مشاورات إقليمية، دراسات حالة للمكاتب القطرية، وثائق خاصة بالمنح.</p> <p>تحليلات كمية لأطر الرصد في المكاتب القطرية وبيانات الحافظة، ومسح على الإنترنت سيجري</p>

معايير التقييم	أسئلة التقييم	المؤشرات	مصادر البيانات
	<p>✓ تعزيز اتساق برنامج الصندوق مع الجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها.</p> <p>✓ تعبئة الموارد والتمويل المشترك.</p> <p>◀ أصحاب المصلحة غير الحكوميين (بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف أسهمت اللامركزية في حوار السياسات في الصندوق؟</li> <li>• كيف أسهمت اللامركزية في إدارة المعرفة والابتكار وبناء القدرات؟</li> <li>• كيف أسهمت اللامركزية في الاستدامة وتوسيع النطاق؟</li> </ul> <p>إلى أي مدى أسهمت اللامركزية في تحقيق النتائج الإنمائية بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الفعالية</li> <li>• الأثر على الفقر الريفي</li> <li>• المساواة بين الجنسين</li> <li>• الأثر على البيئة وإدارة الموارد الطبيعية والتأقلم مع تغير المناخ</li> </ul>	<p>عدد المشروعات وقيمة تمويل الصندوق في البلدان التي تمتلك مكاتب قطرية.</p> <p>تحليل كمي لبيانات الحافظة (أي الوقت المستغرق منذ الموافقة على القرض حتى دخوله حيز النفاذ وأول صرف منه؛ خصائص الصرف، الوقت المستغرق لمعالجة طلبات السحب، المشروعات المعرضة للمخاطر، التأخير في التنفيذ، تقرير وضع المشروعات، التصنيفات بالنسبة لبعض المظاهر القانونية المختارة).</p> <p>تحليل المؤشرات في إطار الرصد الخاصة بالانتشار وتوسيع النطاق، إعداد البرنامج القطري، بناء الشراكات، حوار السياسات، وإدارة المعرفة والابتكار.</p> <p>تحليل المؤشرات في استعراضات الحافظة السنوية (الإنجازات الإنمائية، الأمن الغذائي، التركيز على التمايز بين الجنسين، التركيز على الفقر، التركيز على البيئة وتغير المناخ)</p>	<p>لأغراض المقارنة بين حالات وجود مكاتب قطرية وبدونها أو قبل وبعد وجود المكاتب القطرية، (كلما كان ذلك ممكناً).</p>



مصادر البيانات	المؤشرات	أسئلة التقييم	معايير التقييم
الداخلية، مسح على شبكة الإنترنت، المقابلات، حلقات العمل، المشاورات الإقليمية	الفترة الفاصلة بين الموافقة والدخول حيز النفاذ تكاليف المكاتب القطرية الإدارية والبرامجية عدد اتفاقيات البلاد المضيفة الموقعة عدد بعثات دعم الإشراف/التنفيذ التي شارك فيها موظفون من المكاتب القطرية عدد المكاتب القطرية التي تتمتع بالوصول إلى الشبكة الداخلية للصندوق وجهات نظر الموظفين. (استعدادهم للرحيل عن روما، وجهات النظر الخاصة بالوظائف التي يجب أن تخضع للمركزية. اختيار المعايير للمكاتب القطرية ونماذج المكاتب القطرية المختلفة، معايير الميزانية والموظفين، اختصاصات المكاتب القطرية والوحدات في المقر، والموظفين)	<p><b>كيف دعمت اللامركزية الكفاءة الإدارية والبرامجية؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مؤشرات الكفاءة البرمجية حسب نمط المكتب القطري (مع أو بدون مكتب قطري، وقبل وبعد إنشاء المكتب القطري).</li> <li>• &lt; كفاية النظم الحالية والمؤشرات وتعريف الأهداف</li> <li>• &lt; ملاءمة اتخاذ القرارات الإدارية وإشراف المجلس التنفيذي</li> </ul> <p><b>ما هي مساهمة إدارة الموارد البشرية في الكفاءة؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التوجهات ووضع الموارد البشرية الحالي - تزويد المكاتب بالموظفين، بما في ذلك المستشارين واستخدام موظفي الوكالة المضيفة.</li> <li>• الموظفون في المكاتب القطرية، بما في ذلك الاختصاصات (الوضوح) ومواءمة الموظفين مع الاختصاصات فيما يتعلق بالأقدمية والقدرات.</li> <li>• السياسات الخاصة بالموظفين الدوليين (الاختبار، التدوير، والتطوير الوظيفي وتنمية القدرات، الإبقاء على الربط بين المعرفة القطرية والمعرفة في المقر، الحوافز).</li> <li>• السياسات الخاصة بالموظفين الوطنيين، بما في ذلك إمكانيات التطوير المهني، المعرفة الخاصة بالصندوق وتحسن الموظفين.</li> </ul> <p><b>ما هي التكاليف والوفورات الإجمالية للمركزية؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التكاليف والوفورات حسب الشعبة في المقر ونمط المكتب القطري (مع وبدون مكتب قطري وقبل وبعد إنشاء المكتب القطري)، التقسيم الوظيفي الوارد أدناه من الأمور المحبذة إلا أنه يعتمد على توفر البيانات.</li> <li>• &lt; حسب وظيفة دعم التنمية</li> <li>• &lt; حسب وظيفة الدعم الإداري والمالي</li> <li>• تكاليف الإشراف على المكاتب القطرية</li> <li>• أي ازدواجية في الوظائف وتبعات ذلك على الكفاءة</li> </ul>	

معايير التقييم	أسئلة التقييم	المؤشرات	مصادر البيانات
		<ul style="list-style-type: none"><li>• التوجهات في عناصر النفقات، بما في ذلك السفر، والرواتب، والمستشارين، والاتصالات، (المكاتب القطرية والشعب في المقر)</li></ul> <p>أثر محركات التكاليف مثل سلم الرواتب، الجمع بين الموظفين في المقر والموظفين المحليين والمتطلبات القطرية للأمن</p>	

## عملية التقييم

- 1- **المراحل.** سينفذ التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق على ثمان مراحل: (1) تصميم التقييم؛ (2) الاستعراض المكتبي للوثائق وتحليل البيانات؛ (3) جمع البيانات والمعلومات؛ (4) المرحلة التحليلية؛ (5) تشاطر النتائج المنبثقة مع إدارة الصندوق من خلال عروض PowerPoint؛ (6) إعداد مسودة التقرير النهائي وتعليقات إدارة الصندوق؛ (7) وضع اللمسات الأخيرة على تقرير التقييم المؤسسي وإعداد رد إدارة الصندوق عليه؛ (8) نشر النتائج. ولا تسير المراحل وفق تسلسل متتابع صارم. وسوف تتكرر المراحل، حيث ستسير متوازية وستتداخل جزئياً.
- 2- **النتائج المتوخاة وعملية الاستعراض والتعليقات.** ستشمل النتائج الرئيسية المراد تحقيقها من التقييم المؤسسي وثيقة نهج، وتقرير نهائي للتقييم، وملاحم بارزة، وأفكار مستخلصة<sup>25</sup>. وستوجه الدعوة إلى إدارة الصندوق لتقديم تعليقات خطية على مسودة وثيقة النهج ومسودة التقرير النهائي. وسوف تراجع لجنة التقييم أيضاً مسودة ورقة النهج، وستراعى تعليقاتها على الوجه المطلوب في تصميم التقييم وتنفيذه. وسوف يُعد مكتب التقييم المستقل "سجل مراجعة" يبين بشفافية كيفية التعامل مع تعليقات إدارة الصندوق في التقرير النهائي. وسيجري إصدار عدة ورقات عمل أثناء التقييم حول موضوعات مختلفة، ولن تتاح إلاّ حسب الطلب.
- 3- وهناك نتيجتان رئيسيتان أخريان تتمثلان في الرد الخطي من إدارة الصندوق وتقرير كبير المستشارين المستقلين بشأن جودة تقرير التقييم النهائي. وسوف تُدرج تلك النتيجتان في التقرير النهائي المنشور عن التقييم المؤسسي.
- 4- ووفقاً لسياسة التقييم في الصندوق، سيلتمس مكتب التقييم المستقل تعاون كبير المستشارين المستقلين، Richard Manning، الرئيس السابق للجنة المساعدة الإنمائية في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، الذي سيمثل دوره الرئيسي في استعراض مسودة ورقة النهج ومسودة التقرير النهائي وإبداء تعليقاته عليهما. وبالإضافة إلى ذلك، سيقوم ممثلون من إدارة التقييم المستقل في مصرف التنمية الآسيوي<sup>26</sup> بمراجعة نفس المنتجين والتعليق عليهما.
- 5- وبالنظر إلى الطابع التشكيلي للتقييم، سيوجه مزيد من الاهتمام لتنظيم مشاورات مع إدارة الصندوق ومع موظفيه في المراحل الرئيسية للتقييم. والهدف من تلك التفاعلات هو تبادل الأفكار ومناقشة مجموعة مختارة من قضايا التقييم الناشئة، وهو ما سيعكف التعلم من التقييم المستقل على نطاق أوسع والوقوف على ردود أفعاله في الوقت المناسب لإثراء عمل الصندوق في تطبيق اللامركزية.
- 6- **فريق التقييم.** في إطار التوجيه الاستراتيجي العام للسيد Oscar A. Garcia، مدير مكتب التقييم المستقل، سيتولى Fabrizio Felloni، موظف التقييم الرئيسي، قيادة التقييم المؤسسي. وسيجري حشد ثلاثة خبراء استشاريين لتقديم مدخلات محددة بشأن مواضيع من قبيل اللامركزية التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية،

<sup>25</sup> الملاحم البارزة والأفكار المستخلصة منتجان إعلاميان رئيسيان يصدرهما مكتب التقييم المستقل في نهاية التقييم حالما يتم الانتهاء من إعداد التقرير. وهذان المنتجان عبارة عن منشورين يتألف كل منهما من صفحتين ويتراوح عدد كلمات كل منهما بين 500 و700 كلمة. وسوف تتضمن الملاحم البارزة ملخصاً لاستنتاجات التقييم الرئيسية وتوصياته. وسوف تركز الأفكار المستخلصة على موضوع واحد ينطوي على أهمية رئيسية (مثل تفويض السلطات إلى المكاتب القطرية، ودور المكاتب الإقليمية الفرعية/المحاور) المنبثقة عن التقييم، بغرض حفز مزيد من النقاش والتفكير بين الشركاء المعنيين.

<sup>26</sup> وقع الاختيار على مصرف التنمية الآسيوي لأنه انتهى مؤخراً من إعداد تقييم مماثل للامركزية في المصرف.

ومسائل الميزانية والتكاليف وهم، Bruce Murray، John Markie، وBarun Chatterjee. وسوف يستعين فريق التقييم أيضاً بكل من Xiazhe Zhang و Adolfo Patron، و Abdoulaye Sy محلي البحوث في مكتب التقييم المستقل، وGiulia Santarelli، مساعدة التقييم في المكتب.

-7 الإطار الزمني. سينفذ التقييم وسيتم الانتهاء منه في عام 2016 حسب ما هو وارد في الجدول الزمني الوارد في الصفحة التالية.

الأنشطة	الجدول الزمني (مارس/أذار - ديسمبر/كانون الأول 2016)
مناقشة مسودة ورقة النهج المنقحة في لجنة التقييم في الصندوق	29 مارس/أذار
تعيين الخبراء الاستشاريين، والاستعراض المكتبي للوثائق وجمع البيانات	أبريل/نيسان - مايو/أيار
مقابلات ومناقشات جماعية مركزة، واستقصاء إلكتروني، واستخلاص المعلومات من تقارير مكتب التقييم المستقل	مايو/أيار - يوليو/تموز
التحليل الإحصائي وتحليل البيانات لتقييم الفعالية والكفاءة	يوليو/تموز - أغسطس/آب
حلقات العمل الإقليمية (الأولى - روما)	17-18 مايو/أيار
حلقات العمل الإقليمية (الثانية - نيروبي)	13-14 يونيو/حزيران
حلقات العمل الإقليمية (الثالثة - ليما)	31 مايو/أيار - 1 يونيو/حزيران
حلقات العمل الإقليمية (الرابعة - هانوي)	6-7 يوليو/تموز
عرض النتائج المنبثقة على إدارة الصندوق	أواخر يوليو/تموز (يحدد التاريخ لاحقاً)
دراسة المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة	مارس/أذار - يوليو/تموز
إعداد ورقات العمل الخاصة بالإدارة المالية والترتيبات التنظيمية والشؤون الإدارية وإدارة الموارد البشرية	أغسطس/آب
استعراض الأقران الداخلي في مكتب التقييم المستقل	1-7 سبتمبر/أيلول
إرسال مسودة تقرير التقييم إلى إدارة الصندوق لإبداء تعليقاتها عليه وتنظيم حلقة عمل في مقر الصندوق حول الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية	9 سبتمبر/أيلول
التعليقات الخطية من الإدارة على مسودة التقرير	30 سبتمبر/أيلول
مكتب التقييم المستقل يضع اللمسات الأخيرة على تقرير التقييم	أكتوبر/تشرين الأول
إحالة التقرير النهائي إلى مكتب سكرتير الصندوق لتحريره وترجمته. وإعداد الرد الخطي من إدارة الصندوق عليه	27 أكتوبر/تشرين الأول
عرض التقرير النهائي على لجنة التقييم	28 نوفمبر/تشرين الثاني
عرض التقرير النهائي على المجلس التنفيذي في دورته التاسعة عشرة بعد المائة	14-15 ديسمبر/كانون الأول

## ثبت المراجع

- مجموعة مصرف التنمية الأفريقي. 2011. *Decentralization Roadmap* (خارطة طريق اللامركزية). أبيدجان، كوت ديفوار
- مجموعة مصرف التنمية الأفريقي. 2015. *Annual Report 2014* (التقرير السنوي لعام 2014). أبيدجان، كوت ديفوار
- مصرف التنمية الآسيوي. 2013. *Decentralization: Progress and Operational Performance* (تطبيق اللامركزية: التقدم المحرز والأداء التشغيلي). مانيلا، الفلبين.
- مصرف التنمية الآسيوي. 2014. *Annual Report 2013* (التقرير السنوي لعام 2013) مانيلا، الفلبين.
- Dalberg. 2012. *Decentralization Experiences at Multilateral Development Banks: Summary of findings for contributors to Dalberg's research on behalf of the Inter-American Development Bank* (تجارب اللامركزية في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف: ملخص استنتاجات المساهمين في بحث أجرته شركة دالبرغ بالنيابة عن مصرف التنمية للبلدان الأمريكية). عرض PowerPoint.
- منظمة الأغذية والزراعة. 2011. *AO Decentralized Offices: Where knowledge becomes action*. روما.
- ال صندوق. 2000. شراكة للقضاء على الفقر الريفي: تقرير هيئة المشاورات الخاصة باستعراض مدى كفاية الموارد المتاحة للصندوق 2000-2002. GC 24/L.3. روما.
- ال صندوق. 2002. الحضور الميداني والقدرات القطرية. REPL.VI/5/C.R.P.2. روما.
- ال صندوق. 2003. البرنامج التجريبي للحضور الميداني. EB 2003/80/R.4. روما.
- ال صندوق. 2003. الحضور الميداني للصندوق والقدرات القطرية. EB 2003/79/R.3/Rev.1. روما.
- ال صندوق. 2006. تقرير رئيس الصندوق عن سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ. EB 2006/89/R.4/Rev.1. روما.
- ال صندوق. 2009. تقرير مرحلي وخطة أنشطة الحضور القطري للصندوق. EB 2009/98/R.11. روما.
- ال صندوق. 2010. تقرير مرحلي وخطة أنشطة الحضور القطري للصندوق. EB-2010/101/R.15. روما.
- ال صندوق. 2011. *اتفاقية إنشاء الصندوق*. روما.
- ال صندوق. 2011. *Self-Assessment Report: IFAD Country Presence Programme* (تقرير التقييم الذاتي: برنامج الحضور القطري للصندوق). EB 2011/102/R.10/Add.2.
- ال صندوق. 2011. سياسة الصندوق واستراتيجيته للحضور القطري. EB 2011/102/R.10/Rev.2. روما.
- ال صندوق. 2013. *سياسات التمويل ومعاييرها في الصندوق*.
- ال صندوق. 2013. استراتيجية الحضور القطري في الصندوق للفترة 2014-2015. EB 2013/110/R.5/Rev.1. روما.

برنامج الأغذية العالمي . 2003 . Review of WFP's Decentralization Initiative . روما .

البنك الدولي . 2012 . *The Matrix System at Work: An Evaluation of the World Bank's Organizational Effectiveness* (تطبيق نظام المصفوفة: تقييم الفعالية التنظيمية في البنك الدولي). واشنطن العاصمة.

البنك الدولي . 2015 . *World Bank Annual Report 2015* . (التقرير السنوي للبنك الدولي لعام 2015). واشنطن العاصمة.

مؤتمر الأغذية العالمي . 1974 . Communication from the Commission to the Council (رسالة من المفوضية إلى المجلس)، 9 ديسمبر/كانون الأول 1974 . SEC (74) 4955 final . بروكسل.