



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق - الدورة الثالثة

روما، 2-3 يوليو/تموز 2002

تعزيز الحضور الميداني للصندوق

أولا - الخلفية

- 1 - عندما بدأ الصندوق عملياته في عام 1978 كان يهدف إلى "تعبئة موارد إضافية وتوفيرها بشروط ميسرة لتنمية الزراعة في الدول الأعضاء النامية". وفي سبيل ذلك يقدم الصندوق التمويل "بالدرجة الأولى للمشروعات والبرامج الموضوعية خصيصا لإدخال نظم لإنتاج الأغذية أو لتوسيع هذه النظم أو تحسينها، ولتعزيز السياسات المتصلة بذلك ضمن إطار الأولويات والاستراتيجيات القومية....."¹ فضلا عن ذلك حددت سياسات الإقراض ومعايير المزارعين الصغار والمعلمين بصفتهم المجموعة الرئيسية التي يستهدفها الصندوق.
- 2 - لم تتغير هذه المهمة الأساسية منذ السنوات الأولى للصندوق، بل تم التأكيد عليها في التقدير الخارجي الذي أجرى في عام 1994 وفي قرارات مجلس المحافظين في عام 1995. غير أنه طلب إلى الصندوق أن يقوم أيضا بدور أكثر تنوعا كمحفز على تعبئة الموارد من أجل فقراء الريف من خلال تعزيز أنشطته في مجالات الحوار السياسي وبناء الشراكة وإدارة المعرفة. وقد تضمن تقرير هيئة المشاورات الخاصة باستعراض كفاية الموارد المتاحة للصندوق مجموعة من التوصيات التي تتفق وهذه الخطوط مما أدى إلى وضع "خطة عمل" لتعزيز أثر الصندوق.²
- 3 - وفيما يتعلق بتنفيذ المهمة المنوطة بالصندوق قرر الأعضاء المؤسسون أن يعهد بتنفيذ نسبة كبيرة من هذه الأنشطة إلى وكالات أخرى على النحو التالي:

"إن تحديد المشروع وإعداده هما في العادة من المسؤوليات الأساسية للحكومة التي تسعى إلى الحصول على أموال من الصندوق. ويحصل الصندوق عند الاقتضاء على خدمات مؤسسات دولية أو إقليمية أخرى لمعاونة البلدان في تحديد المشروعات وإعدادها. وفي الوقت الذي يستغل فيه الصندوق خدمات المؤسسات الدولية

¹ المادة 2 من اتفاقية إنشاء الصندوق.

² الوثيقة GC 24/L.3



والإقليمية في تقدير مشروع ما والإشراف على تنفيذه، فإنه سيشارك مشاركة فعالة في هذه النشاطات ليتحقق من اتباع السياسات والمعايير التي حددها بالنسبة للإقراض".³

4 - تبين من التجربة أنه أصبح لزاماً على الصندوق، حتى يؤدي المهمة المنوطة به في مساعدة المنتجين الريفيين الفقراء حسبما نصت عليه الوثيقتان السالفتان، أن يشترك بشكل وثيق في جميع مراحل دورة المشروعات. لذلك يتولى الصندوق مسؤولية متزايدة عن تصميم المشروعات ويشترك بقدر الامكان في أنشطة الإشراف التي تتولاها المؤسسات المتعاونة. فضلاً عن ذلك حصل الصندوق من هينتيه الرئاسيتين على تفويض بالإشراف المباشر على 15 مشروعاً على أساس تجريبي. كذلك واجه الصندوق اتجاهات ناشئة جديدة في النهج الذي تتبعه الجهات المانحة اتسمت بزيادة الاهتمام بالدعم القطاعي وزيادة اللامركزية والتركيز على الملكية القطرية للمشروعات، لاسيما في إطار وثيقة استراتيجية الحد من الفقر.

5 - كشف التركيز على تحقيق أثر ميداني أكبر من خلال الاشتراك المباشر في تصميم المشروعات والإشراف عليها، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالدور المحفز للصندوق (انظر الفقرة 2) والتواؤم مع ظروف الشراكات الجديدة، عن حضور قيود معينة في هيكل الصندوق وإجراءاته التشغيلية⁴. وفي هذا الصدد اقترح موظفو الصندوق، فضلاً عن العديد من الشركاء الميدانيين والحكومات الأعضاء، بذل الجهود لتعزيز حضور الصندوق في البلدان التي يمارس فيها عملياته. وتطالب بعض وكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة الأخرى وحكومات الدول الأعضاء في الصندوق على وجه الخصوص بحضور ميداني أقوى للصندوق مما يسمح له بالإسهام في الحوار الخاص بالتنمية الريفية على المستوى القطري. ولذلك أعد الصندوق هذه الدراسة التي تتولى تقدير الوضع الراهن والاتجاهات القائمة والمتعلقة بالحضور الميداني للصندوق والجهات المانحة الأخرى، وتحليل المزايا والعيوب، وتحديد وفحص الخيارات المختلفة لتقوية الروابط بين المقر والميدان. ولأغراض هذه الوثيقة فإن عبارة "الحضور الميداني" تشمل جميع الترتيبات الدائمة أو المؤقتة التي تسمح للصندوق بأن يؤدي مهمته بشكل أكثر فعالية في بلد ما أو إقليم (إقليم فرعي) بعينه من خلال الربط المادي أو العملي بين المقر والشركاء الميدانيين (المشروعات والحكومات والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات البحوث ووكالات القطاعين العام والخاص، الخ).

ثانياً - الحضور الميداني للوكالات الإنمائية الأخرى

6 - للوكالات الإنمائية حضور تاريخي طويل ودائم في البلدان النامية. ويبين الاستعراض الوارد في الملحق الأول للممارسات السائدة للوكالات الثنائية ومتعددة الأطراف ومصارف التنمية والمنظمات غير الحكومية أن هذا النهج لا يزال قائماً بالرغم من أن الأسباب التاريخية (أي نقص القوة العاملة المحلية المؤهلة والبنية الأساسية) قد فقدت الآن الكثير من مبرراتها. ونادراً ما يتم إغلاق المكاتب الميدانية، بل إن بعض الوكالات كتفت حضورها المادي على المستوى الإقليمي أو القطري. رغم ما يتطلبه هذا النهج من تكاليف. غير أن الأسلوب المتبع في هذا الصدد تطور مع مضي الزمن على النحو المبين فيما بعد.

³ شروط الإقراض ومعاييره، الفصل الخامس، الفقرة 43.

⁴ يتصدى برنامج تطوير أسلوب العمل/برنامج التغيير الاستراتيجي جزئياً لهذه المعوقات.

7 - النقطة الأهم هنا هي أن وكالات عديدة بدأت تحقق اللامركزية بنقل المسؤوليات من المقار إلى المكاتب الميدانية التي أسندت إليها مهام جديدة مثل إدارة العمليات وإجراء الحوار السياساتي وفي بعض الحالات تخصيص الموارد، فضلا عن مهامها الأصلية في مجال التمثيل وتقديم الدعم اللوجستي. وعلى وجه الخصوص، فإن نقل المسؤوليات الخاصة بالقرارات ذات الصلة بالموارد لها مضامين واضحة في نطاق جهود الصندوق لتعزيز التمويل المشترك مع جهات مانحة أخرى. وبالإضافة إلى ذلك يوجد اتجاه متزايد بتعيين موظفين وطنيين في المكاتب القطرية بدلا من الاعتماد على الموظفين الموفدين من المقار أو تعيين موظفين دوليين. ويعبر هذا الاتجاه عن تزايد توافر الموظفين المحليين المؤهلين من جهة كما يعبر عن زيادة الحاجة إلى اتباع نهج يوفر في التكاليف من جهة أخرى. وقامت معظم وكالات التنمية في السنوات الأخيرة بتكثيف استخدامها للمعلومات وطرق الاتصال الحديثة لتقوية روابطها المادية بالبلدان والأقاليم. وليس من المألوف حضور منظمة لا يوجد لها موقع على شبكة الانترنت أو مكاتب إقليمية بدون عنوان إلكتروني. وتستخدم هذه الوسائل وكذلك تكنولوجيا المعلومات الأخرى لترشيد العمليات وخفض التكاليف وتكثيف الاتصال بين المقار والمكاتب القطرية/الإقليمية ومع الشركاء بشكل عام.

ثالثا - الوضع الراهن للصندوق

8 - لاتسمح الوثائق الأساسية للصندوق، مثل اتفاقية انشاء الصندوق، وسياسات الاقراض ومعاييرها، بأن يكون له أي حضور مادي ميداني دائم، مثل المكاتب القطرية، وهو مايعبر عن عزم مؤسسي الصندوق خلق مؤسسة غير مترهلة وتنتم بفعالية للتكاليف. غير أنه يمكن للصندوق، من خلال مايقدمه من قروض ومنح، أن يستفيد من الأنماط المختلفة لشبكات الدعم العملي التي يقدمها أصحاب الشأن في البلدان والأقاليم التي يعمل الصندوق فيها. وبالإضافة إلى إقامة صلات مباشرة مع البلدان والمجموعات المستهدفة أثناء بعثات الموظفين الموفدة إليها، أقام الصندوق عددا من الصلات المؤقتة أو الدائمة غير المباشرة من خلال أطراف أخرى. وتمثل البعثات التي يوفدها الصندوق والتي تتألف من الخبراء الاستشاريين وموظفي المؤسسات المتعاونة الصلات المؤقتة الرئيسية. ويشمل الحضور الميداني متوسط وطويل الأجل إقامة التعاون غير الرسمي مع جهات الاتصال في البلدان/الأقاليم بجانب التعاون المنتظم مع الخبراء الاستشاريين الذي يحتفظ بهم على المستوى شبه الإقليمي أو المحلي أو المنظمات غير الحكومية لمتابعة مشروعات أو برامج قطرية محددة. ويتعاون الصندوق أيضا بشكل متزايد مع المجموعات المرجعية المحلية من أجل القيام بأعمال محددة، مثل تقييم المشروعات، كما أنه اكتسب خبرة في مجال إنشاء هذه المجموعات المرجعية على أساس دائم، مثل تلك المعنية بدعم تنفيذ المشروعات أو اقتسام المعرفة. وفي بعض البلدان شجع الصندوق المشروعات الجارية على إنشاء مكاتب اتصال إدارية لتيسير عمليات التنفيذ. ويعتبر هذا الإجراء مناسباً بشكل خاص عندما يكون موقع المشروع بعيداً عن العاصمة وعندما يمكن أن يطلب من مدراء/منسقي المشروعات العمل كجهة اتصال مع الحكومة أو تقديم معلومات قطرية حديثة. فضلا عن ذلك توجد حالات مختارة يحتفظ فيها الصندوق بمكتب صغير مشترك مع وكالة أخرى، كما توجد حالة عين فيها الصندوق أحد الموظفين في المكتب الإقليمي لمؤسسة متعاونة. ويقدم الصندوق أحيانا دعماً إضافياً للمشروعات والشركاء الآخرين، بما في ذلك الحكومات، في إطار البرامج الإقليمية (شبه الإقليمية) من أجل توفير التدريب وبناء القدرات وإقامة الشبكات وتقديم الدعم التقني المنتظم.

9 - وعموماً يبدي الصندوق اهتماماً بالاشتراك المادي الوثيق مع البلدان والمشروعات بشكل أكبر مما كان متصوراً أصلاً. وكما سلفت الإشارة حقق الصندوق ذلك من خلال تعزيز التعاون مع الموظفين المعيّنين محلياً في



البلدان النامية. وعلى غرار ما فعلته وكالات أخرى اضطلع الصندوق بمبادرات في مجال "الاتصال عن بعد" لتكملة روابطه القائمة مع أصحاب الشأن وتيسير التعليم وتبادل المعرفة.

10 - تتفاوت تكاليف هذه الصلات المادية والعملية بشكل ملحوظ بما يعبر عن جملة أمور، منها الندرة النسبية للموارد البشرية والبنية الأساسية للاتصالات في مختلف الأقاليم. وتتراوح النفقات السنوية بين مبلغ بسيط قدره 2 000 دولار أمريكي للخدمات المؤقتة التي يقدمها الاستشاريون المحليون الذين يعملون في بلد ما وبين ما يزيد على 300 000 دولار أمريكي للبرامج الإقليمية (شبه الإقليمية) التي تشمل عدة بلدان. وتعتبر تكاليف بعثات الموظفين (التي تبلغ 750 دولارا أمريكيا للفرد في اليوم شاملة تكاليف السفر والمرتب وبدل الإعاشة) مرتفعة نسبيا، ولكنها تعتبر في الوقت نفسه أداة شديدة الفعالية. وتعتبر البعثات التي يقوم بها الاستشاريون الدوليون أقل تكلفة بقليل كما أن الاستشاريين المحليين لا يتقاضون فقط أجورا أقل بل إن تكاليف السفر وبدل الإعاشة اليومي أقل أيضا. وينكبد الصندوق الحد الأدنى من تكاليف إقامة الصلات مع البلدان الأعضاء مقارنة بالوكالات التي لديها تمثيل دائم فيها. مثال ذلك أن المكتب القطري التابع لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة يكلفها ما بين 450 000 و 500 000 دولار أمريكي بينما ينفق المركز الدولي لبحوث التنمية نحو مليون دولار أمريكي في السنة لكل مكتب من مكاتبه الإقليمية. كما أن إيفاد الموظفين الدوليين من المقر يمكن أن يكبد نفس التكاليف في أحسن الأحوال وإن كان من الأرجح أن تتجه هذه التكلفة نحو الارتفاع. ويفكر المركز في مضاعفة نفقات الموظف الموفد من المقر إلى المكتب الإقليمي، بينما يقدر متوسط تكلفة إيفاد موظف لمدة سنة لوظيفة خارجية إلى مكتب ثنائي نحو 340 000 دولار أمريكي يمكن أن ترتفع إلى 600 000 دولار أمريكي للوظائف الجديدة.

11 - يمول الصندوق تكاليف صلاته الإقليمية والقطرية من مصادر مختلفة تتراوح بين ميزانيات القروض والمنح إلى ميزانيات الإشراف على المشروعات وتصميمها. وقد ساهمت مصادر خارجية أيضا، مثل الجهات المشتركة في التمويل والحكومات والوكالات المنفذة، في تغطية تكاليف إقامة صلات فعالة مع أصحاب الشأن.

12 - مقارنة بالوكالات الأخرى يتسم النهج الحالي للصندوق بمزايا وعيوب تتعلق بهدفه العام وهو تعزيز أثر أنشطته على الوضع الاجتماعي والاقتصادي لفقراء الريف. وتبين التجربة أن الحضور المادي الدائم للجهات المانحة يمكن أن يزيد من الأثر قصير الأجل، إذ أنه يسمح بمتابعة تنفيذ المشروعات عن كثب وإن كانت هذه النجاحات لا تدوم طويلا. وبدلا من ذلك يمكن تحقيق أثر أكثر استدامة بإسناد أقصى قدر من المسؤولية عن تصميم المشروعات وتنفيذها إلى المجموعة المستهدفة والاعتماد في تنفيذ الأنشطة المساندة للمشروعات على الموارد البشرية والمؤسسية المحلية وفقا للنهج الذي يتبعه الصندوق. وينطبق ذلك أيضا على مهام الإدارة طالما تدفقت المعلومات بشكل فعال بين مقر الصندوق والبلدان المعنية. ومن الواضح أن الحضور الميداني الدائم يمكن أن يعزز النجاح الذي يتحقق في مجالات معنية مثل الحوار السياساتي وبناء الشراكات وبخاصة على ضوء المسؤوليات المتزايدة التي تفضلها الجهات المانحة الأخرى لمليكتها الميدانية (انظر الفقرة 7) ومن أهمها تلك التي تتعلق بتخصيص الموارد.

رابعا - معايير العمل المقبل

13 - اكتسب الصندوق خبرة قيمة في تجربة الأدوات المختلفة لتعزيز الصلات القائمة بين المقر والميدان وذلك بالاستعانة بشبكات المساندة القائمة والاهتمام بممارسات الوكالات الشريكة. وحتى يتمكن الصندوق من تحقيق أثر



عالمي أفضل للحد من الفقر الريفي يتعين عليه أن يختار أصلح هذه الأدوات وأن يستخدمها بأسلوب إستراتيجي منسق مع تحديد مجموعة فعالة منها بما يناسب كل بلد من البلدان التي يعمل فيها. ولدى تقدير مدى كفاية الخيارات المختلفة يتعين استخدام عدة معايير والمفاضلة بينها لاختيار أصلحها ومراعاة اشتراطات استخدامها.

14 - يلتزم الصندوق، كغيره من الوكالات الشريكة، بالمساهمة في بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية بخفض الفقر إلى النصف بحلول عام 2015. وسوف يسهم الصندوق في تحقيق ذلك بما يتفق والمهمة المنوطة به في "تمكين فقراء الريف من التغلب على فقرهم" من خلال "تطوير وتدعيم منظمات الفقراء لمواجهة القضايا التي يحدونها بصفتها قضايا حيوية، وزيادة الوصول إلى المعرفة حتى يمكن للفقراء أن يهتموا الفرص المتاحة وأن يتغلبوا على العقبات التي تواجههم وتوسيع نطاق أثرهم على المؤسسات والسياسات العامة بها وتعزيز قدرتهم على المساومة في الأسواق"⁵. وبذلك يهدف الصندوق إلى مساعدة الفقراء على مساعدة أنفسهم. ومن المعايير المهمة المستخدمة في تحديد خيارات الحضور الميداني المعزز للصندوق هو مدى ماتقدمه من مساعدة في تعزيز الإمكانيات والمؤسسات والبنية الأساسية المتعلقة بفقراء الريف. ولن تحبذ الخيارات التي تؤدي إلى إحلال المصادر الخارجية محل المصادر المحلية في تصميم المشروعات وتنفيذها لأن ذلك لا يفي بالمعيار المهم المتعلق بالاستدامة.

15 - من البديهي أنه سيتم تقييم الخيارات المطروحة في ضوء الغرض المنشود منها والطول المختلفة التي توضع لتلبية الاحتياجات المحددة للصندوق، ذلك أن تلبية متطلبات الصندوق مثل تحسين تنفيذ المشروعات والأثر على بيئة السياسات وتجميع المعارف المحلية وتحديد الابتكارات وإقامة الاتصالات مع الحكومات والجهات المانحة سيعزز أثر الصندوق على الأحوال الاجتماعية والاقتصادية للمجموعة التي يستهدفها. وبالمثل، يتعين الموازنة بين اعتبارات فعالية التكاليف والنتائج المتوقعة. مثال ذلك اختيار الحلول ذات التكلفة المنخفضة عند الاقتضاء (أي قيام الاستشاريين المحليين بمتابعة المسائل الإدارية) ولكن بعض المواقف قد تتطلب حولا أكثر تكلفة (مثل إيفاد بعثات عالية المستوى قصيرة المدة للتفاوض بشأن المسائل السياسية الحيوية). فضلا عن ذلك يتعين تقدير الخيارات المطروحة في ضوء الظروف المحلية السائدة، مثل مدى توافر اليد العاملة المؤهلة ووسائل النقل وفترة حافظة مشروعات الصندوق وحجمها ومدى أهميتها، والإطار المؤسسي القائم، والعلاقة مع الحكومة ومجتمع الجهات المانحة، والظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة.

16 - ويمكن أيضا أن يستفيد الصندوق، في استعراضه للأدوات المناسبة لتعزيز حضوره الميداني، من الاقتراحات التي يقدمها الموظفون والاستشاريون فيما يتعلق بالعمل في المستقبل. وطبقا للمقابلات الشخصية التي تم إجراؤها ولاستقصاء اتجاهات الرأي تبين أنه ينبغي للصندوق أن يبتنى خيارات مختلفة للمواقف المختلفة وأن يعتمد بأقصى قدر ممكن على الموارد المحلية (من الموظفين والاستشاريين وشركات الخدمات المحلية وجهات الاتصال الحكومية، الخ). وينبغي أن يتاح وقت أطول للموظفين الموفدين في بعثات قطرية (من أجل عمليات التصميم والإشراف وحلقات العمل، الخ). وسيجرى تقييم التجربة في مجال الإشراف المباشر، الذي يشكل وسيلة أخرى يمكن أن تعزز الاتصالات القطرية، في وقت لاحق من العام الحالي. وقد طرح أيضا اقتراح بشأن زيادة انتقال الموظفين وتنظيم اجتماعات رسمية خارج روما كوسيلة لتعزيز حضور الصندوق في الدول الأعضاء المقترضة. ولم يقترح إلا عدد قليل جدا من الموظفين الذين أخذ برأيهم إنشاء مكاتب إقليمية أو قطرية دائمة.

⁵ الإطار الإستراتيجي للصندوق 2002 - 2006.



17 - بصرف النظر عن الخيارات المعتمدة، يتعين الوفاء بشروط معينة لتعزيز الحضور الميداني للصندوق. وعلى وجه الخصوص يجب أن تحدد مسؤوليات أي شخص يوفد لتمثيل الصندوق خارج المقر تحديدا واضحا من حيث الاختصاصات (بالنسبة للموظفين أو الاستشاريين) ومن حيث التعليمات المنصوص عليها في الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات المتعاونة أو في المهام المسندة إلى الشبكات وجهات الاتصال أو المكاتب المحلية. فضلا عن ذلك فإن المشاركة الفعالة في الحوار السياساتي (مع الحكومات والجهات المانحة الأخرى) تعتمد على حضور سياسات مؤسسية، بينما يجب أن تستند أنشطة مساندة التنفيذ والإشراف إلى جملة أمور منها وضع مبادئ توجيهية واضحة في مجالات مثل التوريد والصرف من القرض. ويعتبر حضور أدوات مناسبة (مثل الشبكات الإلكترونية) وتشجيع أنشطة إدارة المعرفة مسألة ضرورية لتحقيق التدفق الكافي للمعلومات بين المشروعات والبلدان والشركاء والمقر. وتبرز أهمية هذه الحاجة في ضوء الدور الذي يؤديه الصندوق كمروج للابتكارات القابلة للتكرار في مجال خفض الفقر الريفي.

خامسا - العمل المقترح

18 - يلخص الجدول التالي الخيارات التي تلي، على أفضل وجه، المعايير المحددة آنفا والمعتمدة في الوقت نفسه على تجربة الصندوق وشركائه. ويقارن الجدول كل خيار بالهدف الذي يحققه هذا الخيار بشكل أكثر فعالية. غير أن جميع هذه الأهداف ترتبط ارتباطا واضحا ببعضها البعض، إذ أنها جميعا تشترك في غرض واحد هو تحقيق مهمة الصندوق في مساعدة فقراء الريف على التغلب على فقرهم. ويعتمد الاختيار الفعلي بين الخيارات المتاحة على الأولويات المؤسسية السائدة مثل الدور الذي ينبغي تخصيصه لأدوات مثل الحوار السياساتي في تعزيز أثر الصندوق على فقراء الريف.



الجدول الخيارات والأهداف⁶

الهدف الخيار	الأثر المعزز: التصميم	الأثر المعزز: التنفيذ	الأثر المعزز: التقييم	إدارة المعرفة ⁷	حوار السياسات	بناء الشركات
بعثات الموظفين	X	X	X	X	X	X
انتقال الموظفين	X					
بعثات الاستشاريين	X	X	X		X	X
بعثات المؤسسات المتعاونة		X				X
الاستشاريون المحليون	X	X			X	X
المجموعات المرجعية المحلية	X	X	X	X		
منسقو المشروعات		X		X	X	X
مكتب الاتصال الخاص بالمشروع		X				
المكتب المشترك مع وكالة أخرى					X	X
الشبكات الإقليمية (شبه الإقليمية)		X		X		
الشبكات الإلكترونية	X	X		X		

19 - بالرغم من أن البعثات وحلقات العمل والاجتماعات ستظل هي التي تمثل الحضور المباشر الوحيد في الميدان، فسوف تبذل الجهود لتنظيم هذه الأنشطة بشكل أكثر استراتيجية. ويمكن تحقيق ذلك بالترويج لمشاركة إدارة الصندوق في حلقات العمل الخاصة بالسياسات ومساندة دور الاستشاريين في تجميع المعارف واقتسامها. وزيادة الوقت الذي يقضيه الموظفون مع المجموعات المستهدفة لأطول فترة ممكنة. وسيعزز الصندوق أيضا معرفة الموظفين بالظروف الميدانية بزيادة معدل انتقالهم من خلال الإعارة والتناوب مع موظفي المؤسسات المتعاونة. كما سيزيد الصندوق من فعالية عمل الاستشاريين وبعثات موظفي المؤسسات المتعاونة من خلال التدريب والتوعية.

20 - يقترح الصندوق التحرك نحو استخدام ممارسات عمل أكثر تركيزا وتوحدا مع الاستشاريين المحليين والمجموعات المرجعية ومكاتب الاتصال والشبكات الإقليمية. وسيكون اختيار الأدوات والشركاء متمشيا مع استراتيجية البلد المعني والأولويات المؤسسية للصندوق في وقت ما. وسوف تتفاوت المؤهلات المطلوب توافرها للاستشاريين المحليين والمجموعات المرجعية وفقا لاحتياجات كل حالة والتي تتراوح بين التعجيل بتنفيذ المشروعات وبين إجراء حوار حيوي بشأن السياسات. ويمكن تخصيص منسقي/مدراء مشروعات الصندوق الاستثمارية الأكفاء بشكل أكثر

⁶ انظر التفاصيل في الملحق الثاني.

⁷ إدارة المعرفة تعني، في إطار تجربة الصندوق، تدفقات المعرفة من وإلى مشروعات/ برامج الصندوق والمقر والشركاء (الحكومات والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المالية الدولية، الخ) في البلدان المعنية. وترد تفاصيل كيفية تدعيم إدارة المعرفة في الصندوق في إطار استراتيجية إدارة المعرفة التي تجرى مناقشتها حاليا داخل الصندوق.



فعالية، وهو ما يمثل انقلا لهم من أدوارهم السابقة المحدودة نسبيا في إقامة اتصالات بين الصندوق والوكالات الشريكة. وسيتم الترويج للشبكات الإلكترونية داخل البلدان والأقاليم من أجل تكملة الصلات المادية وتيسير عملها. وسوف تتاح الموارد، من حيث الوقت والتمويل، إلى مدراء الحوافز القطرية بما يسمح لهم بطرح اقتراحات ملموسة لكل بلد تم إنشاء آليات متفق عليها للحضور الميداني فيه والاحتفاظ بها.

21 - إن اتباع نهج أكثر فعالية وتوحد لتعزيز حضور الصندوق في الدول النامية الأعضاء يتطلب أيضا اتخاذ عدد من التدابير المؤسسية المرافقة لها. ولذلك سيكفل الصندوق وضع مبادئ توجيهية واضحة للسياسات بما يعبر عن وضع المؤسسة في جميع الحالات ذات الأولوية التي حددها الإطار الإستراتيجي. وسيروج الصندوق لتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز قدرات الموظفين في مجالات مثل الحوار السياساتي. ويتطلب تنفيذ مثل هذه الأدوات سياسات وإجراءات موارد بشرية نامية تشجع على إعاره الموظفين وتناوبهم مع المؤسسات المتعاونة. وتيسيرا لإقامة صلات فعلية سينشئ الصندوق موقعا خاصا على شبكة الإنترنت لضمان الاتصال الإلكتروني مع جميع المشروعات الجارية.

سادسا - التوصيات

22 - تبين الدراسة أن الأسلوب الذي اتبعته المنظمات الإنمائية الأكبر بإنشاء مكاتب قطرية وإقليمية دائمة لتعزيز عملياتها الميدانية يؤدي إلى تكبد تكاليف كبيرة وقد أدى استخدام آليات المساندة المحلية والإقليمية (الشبكات والمجموعات والأفراد) في إقامة حضور ميداني "عملي" إلى تحقيق بعض النتائج الجيدة في عدد من البلدان، ولكن يجب تطبيق هذا النهج بشكل متناسق في جميع البلدان. وبالإضافة إلى ذلك ينبغي استغلال آليات الاتصال القائمة بين موظفي الصندوق والميدان بشكل أكثر تركيزا وبأسلوب يسمح للصندوق ببلوغ أهدافه الاستراتيجية والوفاء بمتطلبات خطة العمل. ولا يمكن اتباع أسلوب نمطي واحد في تعزيز الحضور الميداني بسبب الاختلاف الكبير بين الأوضاع القطرية، ولكن يجب تحديد خليط كاف من الأدوات التي تتسم بفعالية التكاليف لكل بلد من البلدان. وبطبيعة الحال فلم يستبعد خيار جعل بعض البلدان مقر عمل بعض موظفي الصندوق ولكن مثل هذا الخيار يجب تحريه مع النظر للموضوع بشكل أعمق.

23 - يتعين مساندة تنفيذ الخطة المقترحة على المستويين القطري والإقليمي بعدد كاف من التدابير المؤسسية التي تشمل:

- صياغة (أو تحديث حسب الاقتضاء) واعتماد مبادئ توجيهية في مجالات السياسات الرئيسية التي تتعلق بأنشطة الصندوق القطرية وإعطاء الأولوية في الإطار الإستراتيجي؛
- تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي للموظفين والاستشاريين وموظفي المؤسسات المتعاونة لتعزيز القدرات في مجالات مثل الحوار السياساتي وإجراءات الصندوق والعلاقات العامة؛
- مواعاة سياسات المقر وإجراءاته لتيسير وتشجيع إعاره الموظفين إلى المؤسسات المتعاونة إلى جانب التناوب مع موظفي هذه المؤسسات؛



- اعتماد وتنفيذ سياسة لإنشاء مواقع خارجية على شبكة الإنترنت لضمان الاتصال بين جميع مشروعات الصندوق الجارية؛
- تخصيص مسؤوليات داخل الصندوق لإدارة آليات الحضور الميداني (يكون ذلك عادة من خلال مدراء الحوافظ القطرية) ورصد النتائج (على المستوى المؤسسي)؛
- اعتماد استراتيجية مبسطة لتمويل الأنشطة المتعلقة بالحضور الميداني (تقوم على أساس توحيد جميع الاقتراحات القطرية) حتى لا يتعرق تقديم المساندة بسبب نقص الموارد المتاحة في حينها.

سابعاً - الخلاصة

24 - تهدف هذه الوثيقة إلى إحاطة أعضاء هيئة المشاورات علماً بالمناقشات التي دارت داخل الصندوق وآرائه بشأن قضية تعزيز الحضور الميداني للصندوق والعمل على الموافقة على النهج المقترح وإصدار التوجيهات بشأن تنقيحه وتنفيذه. وكما سلفت الإشارة لا يقترح الصندوق أي تغيير جذري في قواعد عملياته وإنما يقترح توسيع نطاق تطبيق أساليبه القائمة ذات الصلة وأدواته الابتكارية التي تمت مناقشتها في هذه الوثيقة بأسلوب مركز وملائم لاحتياجات كل بلد على حدة. وسوف يعرض اقتراح تفصيلي، يتضمن جميع مضامين التكاليف المحتملة على المجلس التنفيذي في الوقت المناسب.



الوضع الحالي والاتجاهات القائمة (المنظمات الشريكة)

1 - يمكن للحضور الميداني للجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف والمنظمات غير الحكومية والوكالات الأخرى أن يتخذ أشكالاً مختلفة تتراوح بين المكاتب التمثيلية الكبيرة وبين وحدات المساندة الإدارية والتقنية الصغيرة، أو بين المراكز الإقليمية (وشبه الإقليمية) وبين جهات الاتصال في الوزارات وغيرها من المؤسسات المحلية. وتبين هياكل الموظفين عادة تزايد الاعتماد على الموارد البشرية المحلية وتزايد استخدام وسائل الاتصال الحديثة. ويختلف توزيع المسؤوليات والحقوق بين هذه الهياكل الميدانية والمكاتب الرئيسية باختلاف موقف المؤسسة المعنية تجاه اللامركزية. وفيما يلي عرض عام لممارسات الأنماط المختلفة من المنظمات الإنمائية.

ألف - المنظمات متعددة الأطراف

2 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، هو أوسع منظمات الأمم المتحدة تمثيلاً حيث يتبعه 132 مكتباً قطرياً ويعمل 85% من موظفيه البالغ عددهم 5000 موظف خارج المقر. ويعمل البرنامج على زيادة اللامركزية لتشمل الوظائف التخصصية، مثل المشورة الخاصة بالسياسات، بحيث يقل إصدار توجيهات من المقر. ويركز البرنامج على تزويد البلدان النامية بالخدمات الاستشارية الخاصة بالمعرفة وإقامة ائتلافات وطنية وإقليمية وعالمية من أجل التغيير. وتزود مكاتب البرنامج الإقليمية بموظفين دوليين وقطريين ويرأسها ممثل مقيم يتمتع بالحصانة الدبلوماسية. ويخصص البرنامج حصة متزايدة من موارده لعمليات التنفيذ الوطنية، ولكن العديد من المساعدين التنفيذيين الذين يعملون في المشروعات التي يمولها البرنامج هم من الخبراء المعيّنين دولياً. وتتراوح مهام المكاتب القطرية للبرنامج بين عمليات التمثيل وبين تنفيذ المشروعات وتنسيق أنشطة المعونة الدولية.

3 - مجموعة البنك الدولي، يتبعها 107 مكاتب ميدانية يقع معظمها في البلدان النامية ويعمل أقل من 60% من الموظفين في المقر الرئيسي. ويرى البنك الدولي أن الحضور المتزايد في البلدان المتعاملة معه يساعد على التوصل "إلى فهم أفضل والعمل بشكل أوثق مع عملائه وتقديم الخدمات لهم بشكل أسرع". وتحقق المكاتب الميدانية طائفة واسعة من الأغراض (التمثيل الدبلوماسي والحوار السياساتي وتخطيط المشروعات والإشراف عليها وتقديم المساندة اللوجستية، الخ). ويتألف موظفوها من الخبراء الدوليين والوطنيين وموظفي خدمات المعاونة. ويتولى الآن المدراء القطريون إدارة ثلاثة أرباع القروض السارية بعيداً عن مقر البرنامج في واشنطن.

4 - صندوق النقد الدولي، يتبعه 81 مكتباً قطرياً في 89 بلداً من البلدان الأعضاء. وتتألف هذه المكاتب عادة من ممثل دولي مقيم وعدد من الموظفين المعاونين المحليين بينما توجد الأغلبية العظمى من الفنيين والإداريين في واشنطن. ويمكن أن يكون للممثلين القطريين أثر كبير على نوعية العمل القطري لصندوق النقد الدولي. ولما كان تعيينهم يرتبط في حالات كثيرة ببرنامج إصلاحى فإنه يمكنهم أن يساعدوا في تعزيز سياسة الصندوق في مجال تقديم المشورة وإيلاج الصندوق والبلد المضيف بالتجاوز المحتمل في السياسات وتقديم الدعم البرامجي ميدانياً. وفي الآونة الأخيرة ساعد الممثلون القطريون البلدان الأعضاء في وضع استراتيجيات الحد من الفقر والمشاركة في المناقشات القطرية والتعبير عن وجهة نظر الصندوق.



5 - منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، من بين أوسع وكالات الأمم المتحدة المتخصصة تمثيلاً، إذ يتبعها 75 مكتبا ميدانيا (برأسها ممثل) وخمسة مكاتب إقليمية وخمسة مكاتب شبه إقليمية وخمسة مكاتب اتصال. ويعمل أقل من 100 موظف دولي (من بين 1 400 موظف من الفئة الفنية) خارج المقر، ولكن يوجد نحو 820 موظفا محليا يعملون في المكاتب الميدانية. فضلا عن ذلك يقوم 'مراسلون قطريون' في بعض البلدان التي لا يوجد فيها مكتب ميداني لتمثيل المنظمة، ويوجد عدد من كبار المسؤولين الحكوميين الذين يقضون 40-60% من وقتهم في تولي مسائل تتعلق بالمنظمة ويحصلون على مكافآت منها بجانب مرتبات الخدمة الميدانية. وتشمل مهام الممثل القطري للمنظمة المسائل الإجرائية والتشغيلية على السواء، والهدف الرئيسي هو توفير خبرة المنظمة التقنية الآتية لحكومات البلدان الأعضاء. وباعتبار الممثلين القطريين هم كبار ممثلي المدير العام للمنظمة ميدانيا فانهم يمثلون المنظمة على مستوى الحكومات والمنظمات الوطنية والتنائية والولوية والمنظمات غير الحكومية. ويتولى هؤلاء الممثلون، في البلدان المعينين فيها، المسؤولية عن استخدام موارد المنظمة والإبلاغ عن أي طوارئ تؤثر في وضع الأغذية والزراعة ورصد والإبلاغ عن الأنشطة القطرية للمنظمة والتطورات الوطنية وتوجيه وإدارة المكاتب القطرية والخدمات الإدارية ذات الصلة. ويشمل الحد الأدنى تعيين الموظفين في المكاتب الميدانية ممثلين قطريين معينين دوليا ومسؤول قطري (وطني أو دولي) عن البرنامج الوطني ومسؤول مالي واثنين من السكرتارية وأمين مكتبة. وتزود المكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية بموظفين موفدين من المقر يتولون أساسا المسؤولية عن المشروعات الإقليمية.

6 - برنامج الأغذية العالمي، حقق على مدى السنوات الخمس الماضية اللامركزية بشكل مطرد في معظم عملياته. فقد بلغت نسبة الموظفين الموفدين للمكاتب الميدانية 75% من عدد موظفيه، ويمثل صغار الموظفين الفنيين 70% من هؤلاء. ومن بين 87 مكتبا قطريا يوجد مكتبان للتجمعات القطرية وسبعة مكاتب إقليمية، ولا يوجد في روما إلا مكتب إقليمي واحد مختص بأوروبا الشرقية. والهدف النهائي من تحقيق اللامركزية هو تحويل البرنامج إلى منظمة ميدانية حقيقية تقترب مصادر اتخاذ قراراتها بقرارها إلى المكان إلى الناس الذين تعمل في خدمتهم من خلال أنشطتها الإنمائية والإنسانية. والآن تتخذ معظم القرارات التشغيلية على المستوى الميداني بينما يتولى قسم العمليات المحصور في مقر البرنامج في روما المسؤولية عن إدارة هذا الهيكل الميداني وتقديم المساندة البرمجية والتقنية والتدريبية والإجرائية للمسؤولين الميدانيين. وبالإضافة إلى ذلك تقدم التوجيهات والمساندة إلى المكاتب القطرية والإقليمية في مجال الرصد و التقييم. ويغطي كل مكتب إقليمي 12 بلدا ويضم 16 موظفا دوليا وعددا مختلفا من الموظفين المحليين. وتتولى المكاتب القطرية، المزودة بموظفين دوليين ووطنيين، المسؤولية عن إعداد مخططات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية وعمليات الإغاثة والإعاش الطويلة ومشروعات التنمية.

7 - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وهي المنظمة المسؤولة عن الترويج لعملية التصنيع في أرجاء العالم النامي وتعتبر مثلا على وكالة صغيرة من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة. ويبلغ عدد موظفيها 553 موظفا في المقر في فيينا و 108 موظفين خارج المقر. ولهذه المنظمة حضور ميداني نشط يتمثل في 35 مكتبا قطريا وإقليميا و 13 مكتبا للترويج للاستثمار والتكنولوجيا وعدد من المكاتب المختصة بمجالات عمل محددة. وفي بعض البلدان يتولى المسؤولون من صغار الموظفين الوطنيين في مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المسؤولية عن برنامج المنظمة.



باء - مصارف التنمية الإقليمية

8 - مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، هو أوسع المصارف الإنمائية الإقليمية تمثيلاً حيث يوجد مقره الرئيسي في واشنطن بينما توجد له مكاتب في جميع البلدان الأعضاء المقترضة. وتساعد المكاتب القطرية في تحديد المشروعات الجديدة والإشراف على القروض المعتمدة وإدارتها ورصد تنفيذ المشروعات. وتقوم هذه المكاتب بدور أساسي في تنمية علاقات المصرف مع البلدان المضيفة على أساس يومي والمشاركة في جميع عملياته والقيام بدور رائد ومتزايد في إعداد الوثائق القطرية. ويضم المكتب القطري في المتوسط ممثلاً للمصرف ونائباً له وعدداً من الأخصائيين الماليين والإداريين وبعض الأخصائيين القطاعيين. ويبلغ عدد موظفي المصرف 1711 موظفاً يعمل 27% منهم (وتشمل 14% من الموظفين الفنيين) في المكاتب القطرية. ويتولى المصرف عادة شراء مكاتبه في بنايات خاصة.

9 - مصرف التنمية الآسيوي، تتبعه بعثات قطرية في 14 بلداً من البلدان الأعضاء البالغ عددها 40 بلداً نامياً، كما تتبعه بعثة إقليمية في جنوب المحيط الهادي وثلاثة مكاتب صغيرة. وتمثل البعثات القطرية الصلة التشغيلية الرئيسية بين المصرف والبلد المضيف من خلال (أ) تنمية العلاقات مع الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص؛ (ب) المشاركة في الحوار السياساتي وتقديم الدعم؛ (ج) وضع التقارير عن الأنشطة القطرية؛ (د) تنسيق المعونة؛ (هـ) المساعدة في مجال العلاقات الخارجية ونشر المعلومات. ويبلغ عدد موظفي المصرف حوالي 2000 موظف يعمل أقل من 10% منهم خارج المقر. ويوجد اتجاه نحو إسناد مهام أساسية للبعثات القطرية بالتدرج من إدارة المشروعات إلى وضع السياسات الاستراتيجية العريضة وتقديم المساندة.

10 - مصرف التنمية الأفريقي، الذي يتمتع بقدر من المرونة في سياسة الانتشار، فقد أغلق المصرف مكاتبه الإقليمية الأربعة وثلاثة مكاتب قطرية منذ بضع سنوات، وهو الآن في سبيله إلى إنشاء 25 مكتباً قطرياً/ إقليمياً وثمانية مكاتب برامجه قطرية (مزودة بموظفين محليين فقط). ويوجد حالياً ستة مكاتب ميدانية مهمتها التركيز على تحسين تنفيذ المشروعات بتنفيذ الإجراءات الإدارية وإدارة الحافظة، كما يطلب إليها تقديم المساندة في عمليات البرمجة وتجهيز المشروعات. وهذه المكاتب الميدانية تتبع مدرء الدوائر القطرية في مقر المصرف وتضم عدداً أقل من الموظفين حيث يتألفون من ممثل مقيم واحد وموظف آخر من المقر واثنين على الأقل من الفنيين المحليين (يقوم أحدهم بمهمة إدارة المكتب).

11 - البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير، تتبعه مكاتب قطرية في كل البلدان الأعضاء البالغ عددها 26 بلداً، وتؤدي هذه المكاتب مهام التمثيل بجانب المهام التشغيلية التي تشمل عمليات التسويق ووضع الاستراتيجية القطرية وتنفيذ المشروعات وتقدير الظروف المحيطة بالعمليات. ويعمل 21% من مجموع عدد موظفي البنك في المكاتب القطرية (وتشمل 15% من موظفيه الفنيين).

12 - المصارف شبه الإقليمية الأصغر، مثل مصرف التنمية الكاريبي ومصرف التنمية لغرب أفريقيا، التي تقوم بتطبيق استراتيجيات مختلفة. فمصرف التنمية الكاريبي، مثلاً، ليس لديه مكاتب ميدانية أو تمثيل في البلدان الأعضاء المقترضة ويعتمد فقط على سفر الموظفين لإقامة الصلات مع الحكومات والإشراف على مشروعاته. ومن جهة أخرى يوجد لمصرف التنمية لغرب أفريقيا مكاتب قطرية في خمسة من بلدانه الأعضاء الثمانية. وتتولى هذه المكاتب: (أ) الإعلام عن المصرف في البلدان الأعضاء؛ (ب) مساعدة البلدان الأعضاء في إعداد وإدارة المشروعات؛



(ج) مساعدة دوائر المقر في رصد المشروعات وإدارة القروض وغير ذلك من الشؤون القطرية؛ (د) تيسير العلاقات بين المقر والبلدان الأعضاء.

جيم - المنظمات الثنائية

13 - تضم منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عددا كبيرا من البلدان وتساند التنمية فيها من خلال وكالات المساعدة التقنية والعموم المالي. وقد تم بحث إمكانات الوكالات القائمة في ستة من هذه البلدان (هي فرنسا وألمانيا والسويد وسويسرا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة) لمعرفة مدى ثقلها ودورها فيما يتعلق بالحضور الميداني.

14 - وكالة التنمية الفرنسية، التي تمارس عملها في أكثر من 60 بلدا من البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية وكذلك في الأراضي الفرنسية عبر البحار ويتبعها 45 مكتبا ووكالة محلية في أرجاء العالم. وتقوم عشرة من هذه الوكالات بمهام إقليمية. ويبلغ عدد موظفي الوكالة 1 644 موظفا، منهم 945 من موظفي الخدمات العامة المعيّنين في المقر و 699 موظفا ثابتا معيّنين محليا، وتبلغ نسبة العاملين خارج المقر 52%. وتشارك المكاتب المحلية اشتراكا فعالا في تحديد خيارات المشروعات ورصد تنفيذها، ويقدم الموظفون التقنيون في المقر المساعدة لهم في عملهم.

15 - الوكالة الألمانية للتعاون التقني، التي تضم أكثر من 12 000 موظف في 126 بلدا في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية ورابطة الدول المستقلة حديثا. ويوجد أيضا للوكالة مكاتب ميدانية في 66 من هذه البلدان. ويبلغ عدد الموظفين الوطنيين المعيّنين محليا 8 700 موظف بينما يعمل 1 100 موظف في مقر الوكالة. ويشكل الخبراء والإداريون العاملون في مشروعات الوكالة ومكاتبها المحلية عنصر الحضور الأساسي للوكالة في البلدان التي تتعامل معها. وكانت المكاتب المحلية قد أنشئت أصلا لتقديم المساعدة الإدارية للمشروعات والخبراء في البلدان المعنية، ولكن دورها تغير كثيرا عندما أخذت الوكالة تطبق سياسة اللامركزية في عام 1994 بهدف زيادة فعالية السياسات الإنمائية لما تقدمه من خدمات. وأصبحت المكاتب المحلية تدير معظم موارد المشروعات وأسندت سلطة اتخاذ القرارات لموظفي الوكالة الموفدين للخارج. أما المقر الرئيسي فيركز على مهام السياسات والرقابة وضمان الاتصال مع الوزارات المعنية وتقديم الخدمات للمكاتب القطرية. وكشفت دراسة تقييمية أعدت مؤخرا عن عملية اللامركزية هذه عن أن الأنشطة الإنمائية للوكالة أصبحت أكثر توازنا مع الظروف القطرية الخاصة وأن الروح المعنوية للموظفين الموفدين للعمل بالخارج تحسنت كثيرا بفضل ما يتمتعون به من سلطات متزايدة في اتخاذ القرارات. غير أن هذا التقييم حذر أيضا من مخاطر فقدان المعرفة والذاكرة المؤسسية وزيادة الازدواجية والجدل بين المستويات المختلفة (المكاتب الميدانية والمقر والوزارات المعنية) وزيادة عبء العمل الواقع على عاتق الموظفين الموفدين للعمل بالمكاتب المحلية. كذلك فإن المؤسسة الألمانية لانتخابات التعمير تمارس عملها في 59 بلدا ويوجد لديها 17 مكتبا في هذه البلدان وعادة ما تشارك الوكالة الألمانية للتعاون التقني في مرافقها المكتبية.

16 - الهيئة السويسرية للتعاون والتنمية، تركز أنشطتها على 17 بلدا يحظى بالأولوية وعلى أربعة برامج خاصة في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وعلى عشرة بلدان ذات أولوية في شرق أوروبا والاتحاد السوفياتي سابقا. ويبلغ عدد موظفيها 400 موظف يعمل منهم 300 موظف في المكتب الرئيسي و 100 في الخارج. وبالإضافة إلى ذلك تستعين



الوكالة بنحو 600 موظف محلي (بما في ذلك موظفو خدمات المعاونة) في مكاتب الاتصال القطرية وفي المشروعات الثنائية.

17 - **الوكالة السويدية للتنمية الدولية**، مثل الوكالات الحكومية الإنمائية في عدد من البلدان الأخرى، تعمل من خلال الموظفين العاملين في الخارج في السفارات والقنصليات في البلدان الشريكة حيث يتولون المسؤولية عن برامج واسعة النطاق، ويبلغ معدل عدد الموظفين في المقر إلى عددهم في الخارج 6 إلى 1.

18 - **دائرة التنمية الدولية في المملكة المتحدة** التي تطبق نظاما مختلطا، فبالإضافة إلى مقر الدائرة في المملكة المتحدة يوجد لها مكاتب في تسعة بلدان وتمارس عملها من خلال موظفين معينين في السفارات البريطانية والمفوضيات السامية. ويبلغ عدد الموظفين العاملين في المقر بالمملكة المتحدة 1 278 موظفا ويبلغ عدد العاملين في الخارج 180 موظفا بالإضافة إلى نحو 850 موظفا وطنيا محليا يمارسون العمل الميداني، وهو ما يبين سياسة الدائرة في زيادة عدد الموظفين الوطنيين في المكاتب القطرية.

19 - **الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية**، لها انتشار واسع عبر البحار حيث تضم 84 مكتبا قطريا ومراكز إقليمية ومكاتب ميدانية تتبع المفتش العام. ويجرى إيفاد بعثات قطرية ثنائية عندما يكون هناك برامج للمساعدات الأمريكية جارية التنفيذ، وتتراوح هذه البرامج بين البرامج الصغيرة التي تركز على هدف واحد وبين البرامج الكبيرة التي تتضمن أنواعا مختلفة من المساعدات التي تشمل عدة قطاعات. وتقع المسؤولية عن وضع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على عاتق مقر الوكالة في حين تقدم البعثات القطرية الخدمات الضرورية، مثل وضع البرامج وتحليل المشكلات وتصميم المشروعات وإعداد وثائق البرامج وميزانياتها ورصد التنفيذ والإدارة المالية وتقديم المساندة الإدارية/اللوجستية. ويعمل في المقر 1 825 موظفا بالإضافة إلى 5 931 موظفا يعملون في الخارج.

دال - المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى

20 - يتعين على عدد كبير من المنظمات الأخرى، مثل المنظمات الدولية غير الحكومية ومؤسسات البحوث، أن تتصدى لقضايا مماثلة كذلك التي تواجهها المنظمات الإنمائية الثنائية والمتعددة الأطراف في إطار الجهود التي تبذلها لضمان حضور اتصال وثيق مع السكان المستهدفين منها والحفاظ في الوقت نفسه على جنود قوية لها في القطر أو الإقليم الذي نشأت فيه المنظمات المعنية. ونسرد هنا، على سبيل المثال، ثلاث من هذه المؤسسات هي تعاونية المساعدة الإنمائية في كل مكان (كبير الدولية) ولجنة أوكسفورد للإغاثة من المجاعات (أوكسفام) والمركز الدولي لبحوث التنمية.

21 - **مؤسسة كير الدولية**، هي اتحاد يضم عشر وكالات تقدم مساعدات الإغاثة للمحتاجين وتضع الحلول طويلة الأجل للفقر في العالم. وتغطي الوكالات العشر لمنظمة كير الدولية 60 بلدا. ويوجد لها مكتب في كل بلد من البلدان النامية التي تعمل فيها المنظمة.

22 - **أوكسفام الدولية**، وهي اتحاد يضم 12 منظمة غير حكومية تعمل في 100 بلد ويبلغ عدد موظفيها 2 000 موظف يعملون مع منظمات محلية مختلفة. وإذا كان لكل منظمة عضو في الاتحاد برامجها الخاصة بها إلا أنها جميعا تطبق استراتيجية مشتركة تقوم على أساس الالتزام المشترك بالدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية الأساسية.



وفيما يتعلق بحالات خاصة وبلدان بعينها، تتولى المنظمات غير الحكومية تعيين ممثل/منسق دولي للقيام بمهام مثل رصد وتنسيق البرامج الميدانية وإقامة الصلات بين المقر وموظفي المشروعات وتزويد المقر بالمعلومات اللازمة.

23 - **المركز الدولي لبحوث التنمية**، يرد ذكره هنا لجملة أسباب، منها أن حجمه يقارب حجم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (360 موظفا) ولا يعتمد المركز في تنفيذ مشروعاته على موظفيه بقدر ما يعتمد على مؤسسات البحوث المحلية، كما أنه يركز بشدة على بناء الشراكات (حيث يحصل الموظفون على تدريب خاص في هذا المجال). ويقع مقر المركز في أوتوا وتتبعه ستة مراكز إقليمية وليس له أي تمثيل قطري. وبسبب اعتبارات التكلفة لا يعترف المركز بزيادة حضوره الميداني المباشر على المستوى الإقليمي. غير أن المركز يجرب خيارات أخرى، مثل ندب موظفيه للمؤسسات الوطنية. وتضم المراكز الإقليمية مديرا إقليميا ومديرا ماليا وعددا من موظفي المشروعات ومساعدى البحوث. والمهام الرئيسية لهذه المراكز هي بناء الشراكات وجمع المعلومات والإشراف على المشروعات وبلورة الرؤية المؤسسية وضمان الاستخدام الفعال لنتائج البحوث وزيادة المعرفة المؤسسية.

هاء - السمات والاتجاهات العامة

24 - **الحضور من خلال وسائل الاتصال**. تتقاسم معظم المنظمات الإنمائية وتعتمد بشكل متزايد على نظم المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث يوجد لمعظمها مواقع مؤسسية على شبكة الإنترنت كما يوجد للعديد منها مواقع فرعية فيها للمنظمات الأعضاء وللمكاتب القطرية ولقطاعات معينة. وتستخدم الشبكات الإلكترونية الخارجية لتوسيع إمكانات الوصول إلى البيانات والسجلات الداخلية. ويوجد العديد من الشبكات ومداخل الاتصالات وقواعد البيانات التي تسمح بوضع واسترداد المعلومات على أساس عالمي، بينما توفر الحكومات والوكالات المحلية المعلومات والبيانات القطرية على شبكة الإنترنت. ويوجد لمعظم المكاتب القطرية والإقليمية وسائل اتصالات إلكترونية ومواقع على شبكة الإنترنت وإن كانت نوعيتها تتوقف على البنية الأساسية القطرية. ويجرى الآن التصدي لهذه القيود التقنية في إطار الجهود المشتركة بين الوكالات (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأغذية والزراعة وبعض الوكالات الأخرى) التي بدأت في إنشاء أدوات اتصال عالمية للمكاتب القطرية. وتجدر الإشارة إلى أن برنامج الأغذية العالمي أنشأ شبكة اتصالات معززة (ET net) للاستعاضة بها عند الضرورة عن غياب مقدمي الخدمات المحليين. ويدعو مصرف التنمية الآسيوي إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات (إيجاد حضور البنية الأساسية والموظفين) من أجل تعزيز فعالية المكاتب القطرية، بينما يفكر مصرف التنمية للبلدان الأمريكية في إيجاد حضور له من خلال وسائل الاتصال كبديل معقول لتقديم الخدمات والمساعدات للبلدان لدعم الحضور المادي الميداني. ويعتبر المركز الدولي لبحوث التنمية مثلا آخر لتنامي الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث يخطط لترشيد جمع المعلومات الإقليمية من خلال الاستخدام المعزز لوسائل الاتصال الإلكترونية. وتجدر الإشارة أيضا إلى مؤتمرات الفيديو كوسيلة اتصالات جديدة نسبيا جرى استخدامها بشكل متزايد لسد الفجوة المادية بين الميدان والمقر وكذلك فيما بين البلدان وداخلها. ويعتبر البنك الدولي داعية قويا لهذا الأسلوب.



خيارات لتقوية الاتصال بالميدان

1 - يناقش هذا القسم الخيارات التي تم تحديدها لتقوية الصلات بالميدان ويطرح توصيات بشأن كيفية زيادة فائدة هذه الصلات وفعاليتها.

2 - **بعثات الموظفين.** تعتبر بعثات موظفي الصندوق أكثر الطرق العملية انتشارا ومباشرة في ربط الصندوق بالمجموعة المستهدفة منه وبأصحاب الشأن الآخرين على المستوى الميداني. ولكن نظرا للارتفاع النسبي لتكلفة هذه الأداة يجب أن تستخدم بعثات الصندوق بأسلوب إستراتيجي، ويعنى ذلك تخصيص أكثر الأشخاص صلاحية لمهمة محددة مع ضمان توافر موارد كافية وتحديد الاختصاصات بوضوح. ومن شأن تحديد التوقيت المناسب والإعداد الدقيق للبعثات أن يعزز هذه الفائدة. ورغم كفاءة تخطيط واستخدام هذه الترتيبات في الماضي فإن الأمر يقتضي إعادة بحثها حتى يمكن لبعثات الصندوق أن تحقق المزيد من أهدافه الاستراتيجية في المستقبل مثل تلك المتعلقة بالحوار السياسي وإدارة المعرفة.

3 - ماذا يعنى هذا من الناحية العملية؟ يرد فيما يلي بيان بكيفية تعزيز فائدة بعثات الموظفين كأداة لتقوية حضور الصندوق ميدانياً.

- تعتبر الزيارات القطرية التي يقوم بها موظفو الإدارة وسيلة مهمة في إبراز صورة الصندوق ميدانياً، إذ يرافقها عادة عقد اجتماعات مع رئيس الدولة وكبار المسؤولين الحكوميين، فضلا عن المناسبات الأخرى مثل المؤتمرات الصحفية والاحتفالات العامة للتوقيع على القروض. وسوف يزداد التركيز مستقبلا على تنسيق توقيت إيفاد البعثات مع المراحل المهمة في حوار السياسات الدائر في بلد ما. بالمثل ينبغي تنظيم المزيد من البعثات التي تشارك فيها إدارة الصندوق لحضور المناسبات المهمة مثل عرض وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية في البلد المعنى.
- **المستشارون القانونيون،** يقوم هؤلاء المستشارون بزيارة البلدان المختلفة كأعضاء في فرق للتفاوض بشأن القروض كما ينضمون أحيانا إلى بعثات صياغة المشروعات. وفي بعض الحالات فقد استفادوا من هذه الزيارات في جمع المعلومات عن الإطار القانوني للبلد الذي أقاموا فيه. وينبغي تنميط هذه الممارسات الأخيرة (وتخصيص وقت أطول لها) بغرض إنشاء قاعدة بيانات قانونية تشمل جميع الدول النامية الأعضاء.
- **مدراء الحوافز القطرية،** وهم يقومون عادة بعدد من المهام أثناء زيارتهم القطرية. ورغم أن عملهم يركز على تصميم المشروعات أو تنفيذها فإن هذا العمل يشمل أيضا مسائل مثل الحوار السياسي وبناء الشراكات كلما كان ذلك ممكنا ومعقولا. وينبغي للترتيبات المقبلة أن تستهدف ترشيد مشاركة هؤلاء المدراء في هذه المجالات وتدعيم قدرتهم على الاضطلاع بها وتخصيص وقت كاف لأدائها.
- **المستشارون التقنيون ومسؤولو القروض،** اللذين ينظمون البعثات لأغراض متعددة في حدود الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية والمالية. وعملا على تحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد الشحيحة وزيادة



الأثر الإيجابي لهذه البعثات يجب أن تركز، خلال فترة معينة، على أهداف مؤسسية محددة مثل تحسين تنفيذ المشروعات.

- منذ بداية تطوير أسلوب العمل في الصندوق (1994) اشترك **موظفو الخدمات العامة** (مثل مساعدي البرنامج) بشكل متزايد في البعثات القطرية للقيام بمهام مثل المساعدة في تنظيم حلقات العمل وزيارة المشروعات. ويعتبر هذا بشكل عام أسلوب مبتكر ومفيد جدا وإن لم يكن قد تم تقييمه رسميا بعد. وينبغي مستقبلا التأكد في هذه الحالات من أن موظفي الخدمات العامة لا يحلون محل الموظفين المحليين وإنما يكون الغرض هو تخفيف عبء العمل الواقع على الموظفين الفنيين الإشرافيين. ومن شأن ذلك أن يمكن الموظفين الفنيين من تخصيص وقت أطول لأنشطة مثل بناء الشراكات والحوار السياساتي أثناء حضورهم في البلدان الموفدين إليها. وتشجيعا لهذه العملية يمكن تدريب ومساعدة الموظفين المحليين من خلال تعريفهم، مثلا، بالنظم الداخلية للصندوق مثل نظام القروض والمنح ونظام إدارة حافظة المشروعات.

ومن الواضح أن إيفاد البعثات المخصصة من حين لآخر أمر ضروري لتحقيق أغراض مثل التصدي للمشكلات والاستجابة لحالات الطوارئ. غير أن التخطيط الإستراتيجي للبعثات (بجانب الأدوات الأخرى) لن يسمح فقط بتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد المحدودين، وإنما يساعد أيضا في تلبية المتطلبات الجديدة ذات الصلة بالإطار الإستراتيجي وخطة العمل. وفوق كل شيء يمكن لهذا التخطيط أن يسهم بشكل مباشر في زيادة الأثر الإيجابي لأنشطة الصندوق على الأحوال المعيشية لفقراء الريف.

4 - **انتقال الموظفين:** تشير خبرة الصندوق المحدودة في مجال إيفاد الموظفين للعمل في الخارج إلى أن هذا الأسلوب ليس هو الأسلوب الفعال في زيادة الأثر الميداني والحفاظ على الصلات بالمقر والإسهام في عمله في الوقت نفسه. غير أن عدم كفاية الدراية بواقع المشروعات وقلة الاتصال بالبلدان المقترضة يمكن أن يشكل قيودا على أداء الموظفين وعلى أثر المشروعات. وفيما يلي خياران يمكن التغلب بهما على هذه القيود:

- **المسؤولون الفنيون المساعدون:** اعتبارا من مارس/آذار 2002 أصبح المسؤولون الفنيون المساعدون يشكلون 11% من مجموع الموظفين الفنيين في الصندوق. ويسهم الفنيون المساعدون إسهاما فعالا في عمليات الصندوق ولكن خبرتهم الميدانية تكون عادة محدودة أو معدومة. وقد يفكر الصندوق في استخدام الفنيين المساعدين في المقر خلال النصف الأول من مدة تعيينهم (12-18 شهرا) حيث يتعرفون على نهج الصندوق وإجراءاته. ويمكن بعد ذلك إعارتهم إلى المؤسسات المتعاونة (والأفضلية للمنظمات الإقليمية أو المؤسسات المتعاونة التي لها مكاتب إقليمية) عن الفترة المتبقية من مدة تعيينهم. وفي خلال الفترة الثانية هذه يمكن للفنيين المساعدين أن يبرزوا صورة الصندوق في الإقليم وأن يكتسبوا الخبرة القطرية والإشرافية من خلال العمل مع موظفي المؤسسات المتعاونة الذين يتولون الإشراف على مشروعات الصندوق.



- **موظفو المؤسسات المتعاونة.** تبين التجربة أن موظفي المؤسسات المتعاونة الذين عملوا لدى الصندوق قبل انضمامهم إلى هذه المؤسسات كانوا أكثر كفاءة في الإشراف على مشروعات الصندوق وإيراز صورته ونهجه. غير أن الموظفين الذين أبدوا رغبتهم في ترك مقر الصندوق والانضمام إلى المؤسسات المتعاونة بصفة دائمة كانوا قلة. ولذلك ينبغي للصندوق أن يفكر في وضع برنامج لتبادل الموظفين مع المؤسسات المتعاونة يمكن بمقتضاه إعارة موظفي الصندوق لفترة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات على أن يحل محلهم موظفون من المؤسسات المتعاونة من ذوي المؤهلات المناسبة لنفس الفترة.

5 - **بعثات الاستشاريين:** اعتمد الصندوق دائما اعتمادا كبيرا على الاستشاريين الدوليين في مجالات مثل تصميم المشروعات والمتابعة والتقييم وإعداد الدراسات الاستراتيجية، الخ. واصبح بعض الاستشاريين الذين عملوا مع الصندوق بانتظام لعدة سنوات يعرفون الأوضاع جيدا وكثيرا ما يحلون محل موظفي الصندوق. وعلى المستوى الميداني يعتبر هؤلاء الاستشاريون ممثلين للصندوق وكثيرا ما يشكلون، بفضل حضورهم المنتظم فيها، حلقة الوصل الرئيسية بين المقر وبلد بعينه. وكثيرا ما يشاركون في مناقشة السياسات وعلاقات الشراكة، وتعامل وجهات نظرهم باعتبارها تعبيراً عن السياسة الرسمية للصندوق. وقد سمح ذلك بتحقيق بعض الاستمرارية في الحضور الميداني للصندوق بالرغم من قصر الوقت الذي يمكن أن يخصصه موظفو الصندوق للزيارات القطرية. ومع محدودية تكاليف الاستعانة بالاستشاريين الدوليين إلا أنهم أثبتوا أنهم أداة فعالة في تعزيز الصلات على المستوى الميداني. ومع ذلك يمكن زيادة فعالية استغلال هذه الموارد. مثال ذلك أنه إلى جانب الإعداد الذي يجري قبل إيفاد البعثة وتلقيهم بالمعلومات من جانب الوحدة المسؤولة يمكن أيضا تزويدهم بالتوجيهات الخاصة بسياسات المؤسسة واطلاعهم على ترتيبات الشراكة المؤسسية وتدريبهم على النظم الداخلية المتعلقة بالمشروعات. وبالإضافة إلى ذلك يجب زيادة التركيز على الاحتفاظ بالمعلومات التي حصل عليها الاستشاريون أثناء البعثات، ويتعين تعزيز إجراءات إعدادهم للقرارير بعد العودة" وينبغي تشجيع الاستشاريين على إعداد "مذكرات المعلومات" بالإضافة إلى إعداد "تقارير المهام". وينبغي إدراج الاستشاريين كأشخاص مرجعيين لفرق تجهيز المشروعات ومجموعات الدراسات المواضيعية وكأعضاء في مجموعات الممارسة التي يشكلها الصندوق. ويمكن تنظيم جلسات تقنية خاصة للتجهيز لأنواع الجديدة من المهام التي كثيرا ما يضطلع بها الاستشاريون، مثل مشاركة الصندوق النشطة في إعداد البرامج الاستراتيجية للحد من الفقر. ومن المفيد كذلك تحديد مجموعة من الاستشاريين ذوي الخبرة في هذا المجال للمشاركة في المناقشات التي تجريها حلقات العمل بشأن تحديد مداخلات الصندوق والسياسات التي ينبغي الالتزام بها وتحديد النتائج المنشودة (مثلما يحدث في إطار النهج المعيشي المستدام).

6 - **بعثات المؤسسات المتعاونة،** نظرا لأن المؤسسات المتعاونة تشرف على جميع مشروعات الصندوق عدا 15 مشروعا، فمن المتوقع أن تقوم بدور حيوي فيما يتعلق بصلات الصندوق مع البلدان المقترضة وتعزيز أثر المشروعات من خلال تحسين التنفيذ ومساندة المهمة المناطة بالصندوق والإسهام في إدارة المعارف وأنشطة الشراكة. والواقع أن الأمور لا تسير دائما على هذا النحو. فالمؤسسات المتعاونة تميل إلى الارتباط بشخصيتها المؤسسية قبل الصندوق، بل قد لا تكون واعية دائما بمتطلبات الصندوق. وفيما يرى بعض موظفي الصندوق والاستشاريين أن الإشراف المباشر يمكن أن يحل مشاكل عديدة فإن المؤسسات المتعاونة تمثل أداة محتملة لتحقيق الحضور الميداني إذا استخدمت بشكل أكثر فعالية. ويجب إصدار تعليمات واضحة (في خطابات التعيين) بشأن ما يتوقعه الصندوق فعلا من هذه المؤسسات



وبشأن المبادئ الأساسية للإشراف (في شكل الوثائق الأساسية للصندوق وتوجيهات السياسات وترتيبات الشراكة، الخ). وينبغي إطلاع موظفي المؤسسات المتعاونة والاستشاريين بانتظام على المعلومات المتعلقة بهذه المجالات مثلما يحدث مع موظفي الصندوق واستشارييه. فضلا عن ذلك، ولاسيما فيما يتعلق بالمشروعات ذات التمويل المشترك، كثيرا ما لا يكون موظفو المؤسسات المتعاونة على علم بدورهم كوكلاء للصندوق ويعملون فقط كممثلين لمؤسساتهم. وبدلا من أن يؤدي هذا الاتجاه إلى إبراز صورة الصندوق ميدانيا فإنه يؤدي إلى حدوث البلبلة. ويمكن استغلال الوقت والموارد المخصصين لعقد حلقات العمل التلقينية لموظفي المؤسسات المتعاونة أن يعزز الحضور الميداني غير المباشر للصندوق. غير أنه يجب ألا يغيب عن الأذهان أن إلقاء مسؤوليات ومهام إضافية على عاتق المؤسسات المتعاونة يتطلب زيادة الميزانية المخصصة لهذا الغرض.

7 - **الاستشاريون المحليون**، حققت تجربة الاستعانة بالاستشاريين المحليين نتائج جيدة بشكل عام وكان متوسط تكلفتها أقل مقارنة بتكلفة الموظفين والاستشاريين الدوليين. ويمكن للعمل مع الاستشاريين المحليين أن يكون أيضا وسيلة فعالة في تعزيز الإمكانيات المحلية. غير أنه من المهم أن يوضع تحديد واضح للغرض من الاستعانة بالاستشاريين المحليين ومطابقة مؤهلاتهم على أساس هذا الغرض. وعلى سبيل المثال قد يكون أحد كبار المسؤولين الحكوميين السابقين اختيارا مثاليا لمتابعة علاقات الشراكة مع الصندوق أو الإعداد لالحوار السياساتي بينما يكون المطلوب شيئا مختلفا هو متابعة تنفيذ توصيات بعثات الإشراف أو جمع المعلومات الأساسية لبعثات التصميم. كذلك تختلف العقود التي تبرم مع الاستشاريين المحليين وقد تتفاوت من عقد بسيط قصير الأجل إلى عقد طويل الأجل أو لمهمة محددة المدة. وفي حالات مثل المساندة التقنية المستمرة لتنفيذ المشروعات قد يفضل الصندوق إبرام اتفاق مع شركة استشارية محلية أو منظمة غير حكومية. ويكون مدير الحافظة القطرية هو المسؤول عادة عن تحديد وتعيين الاستشاريين المحليين. غير أنه يجوز إشراك وحدات أخرى لأغراض محددة. إذ يمكن، مثلا، أن يقوم مكتب المستشار القانوني العام بتعيين محام محلي ليتولى أمر البحوث الخاصة بالمشروع أو مساندةها، ويمكن لدائرة الشؤون الخارجية أن تعين صحفيا محليا لتغطية مناسبات معينة، ويجوز لشعبة المشورة التقنية أن تعين خبيرا ليتولى أمر برنامج منح المساعدات التقنية. وكان تعيين الاستشاريين المحليين يحدث كثيرا في الماضي على أساس حالات مخصصة ولم توضع إلا مؤخرا المبادئ التوجيهية التي تحدد ترتيبات التعاقد (كتيب الموارد البشرية الفصل 11 البند 3). ومن المفيد وضع معايير مماثلة بشأن الأتعاب وغير ذلك من المزايا التي تتناسب الظروف القطرية المختلفة. وعملا على تجنب الازدواج أو البلبلة ينبغي اطلاع مدير الحافظة القطرية باستمرار على المعلومات الخاصة بالاستشاريين المحليين الذين تعينهم الوحدات الأخرى في الصندوق في بلد من البلدان. وتحقيقا لفعالية الاستشاريين المحليين من المهم اتباع أساليب مثل التلقين المتعمق عن نهج الصندوق وإجراءاته. ولابد أيضا أن يقيم المسؤولون عن تعيين الاستشاريين، لاسيما فيما يتعلق بالترتيبات الأطول أجلا، صلات قوية ومنتظمة مع الاستشاريين المحليين من خلال الاتصال الهاتفي أو البريد الإلكتروني والزيارات القطرية. في ظل هذه الظروف يمكن للاستشاريين أن يقوموا بدور مهم في مساندة تنفيذ المشروعات والإعداد للبعثات وتيسير أدائها لمهامها وتوفير المعلومات اللازمة، وبذلك يعززون أداء الصندوق الميداني مع تخفيف عبء العمل الواقع على موظفي المقر.

8 - **المجموعات المرجعية المحلية**، اكتسب العديد من وحدات الصندوق خبرة في إنشاء مجموعات الأشخاص المرجعيين والخبراء وجهات الاتصال على المستوى القطري أو الإقليمي وشبه الإقليمي، ومن الأمثلة على ذلك شراكة



التعلم الأساسية وفريق التصميم القطري . كذلك طرحت المجموعات العاملة في برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق اقتراحات بشأن تعزيز وتوسيع نطاق استخدام هذه الأداة، لاسيما فيما يتعلق بتجهيز المشروعات وتنفيذها وإدارة المعرفة وبناء الشراكات. وعلى غرار الأسلوب المتعلق بتعيين الاستشاريين المحليين فرادى يتعين اختيار أعضاء المجموعات القطرية بعناية على أساس الغرض من هذه المجموعات التي يشمل أعضاؤها موظفي مشروعات الصندوق والمسؤولين الحكوميين وممثلي المنظمات غير الحكومية والأكاديميين. مثال ذلك أنه يمكن للمجموعة المعنية بتنفيذ مشروع ما (الفريق المقترح لتجهيز المشروعات أن تضم جهات اتصال من الوزارات الرئيسية والخبراء التقنيين والموظفين ذوي الخبرة الذين كانوا يعملون في مشروعات سابقة، على أن ينضم إليهم، من خلال المراسلة وأثناء البعثات، موظفون من المؤسسات المتعاونة ومن مقر الصندوق). ويمكن تشكيل مجموعة من الأكاديميين والمسؤولين الحكوميين وممثلي المنظمات غير الحكومية للعمل كفريق مساند لإدارة المعرفة وإجراء حوار السياسات. والغرض من هذه المجموعات هو تحديد تربياتها الإدارية والمالية ومدة عملها، كما تنشأ شراكة التعلم الأساسية للفترة المحددة لعملية التقييم، بينما تتولى المجموعة المكلفة بمساندة المشروعات الجارية بالعمل طوال فترة تنفيذ المشروع. غير أنه كثيرا ما تقدم هذه المجموعة المساندة لكل أو للعديد من مشروعات الصندوق في بلد ما وتكون أقل تقيدا بالوقت. وينبغي الترويج لهذا النهج الذي تتبعه فرق تجهيز المشروعات نظرا لأنها لا تتمتع فقط بقدر أكثر من الكفاءة وإنما لأنها تعكس أيضا "نهج الحافظة القطرية في مجال الإشراف" الذي تتطلبه دائرة البرنامج. ويمكن إنشاء مجموعات مساندة عامة، مثل شبكة إدارة المعرفة، على أساس دائم.

9 - أدى تحليل التجارب والاقتراحات الخاصة بالمجموعات المرجعية المحلية إلى نتيجة مفادها أنه ينبغي استخدام نهج ابتكاريه ومرنة في إنشاء مثل هذه المجموعات. ويمكن أن يكون أعضاء هذه المجموعات من المتطوعين أو العاملين بموجب عقود محددة المدة أو بعقود خاصة ويمكنهم القيام بأعمال بديلة من أجل الصندوق كمدراء للمشروعات مثلا. وفي بعض الحالات يمكنهم استرداد النفقات أو الحصول على بدل إعاشة يومي للقيام بمهام خاصة (المسؤولون الحكوميون مثلا). وكثيرا ما يكون عمل هذه المجموعات ذو طبيعة عملية مثل استغلال أدوات الاتصال الحديثة لأقصى حد ممكن. ويمكن للصندوق أن ييسر هذا العمل بمساعدة أعضاء المجموعات على إقامة وسائل الاتصال (الأجهزة والبرامج). وتعتبر الشبكات والمجموعات المحلية أدوات فعالة في تعزيز صلات الصندوق القطرية وإن كانت تحتاج إلى مشاركة إدارية كبيرة من مقر الصندوق. ويتعين على مدراء الحوافز القطرية بصفة خاصة أن يلعبوا دوراً حاسماً في تحديد أعضاء المجموعات/الشبكات وتحديد اختصاصاتها وشروط الانضمام إلى هذه المجموعات ومتابعة أنشطتها وإقامة الصلات بينها وتجنب ازدواج الجهود، ويجب تزويدهم بالموارد و إتاحة الوقت الكافي لهم للقيام بذلك. ولكن بمجرد إنشاء هذه المجموعات والشبكات فسوف يقل بالتأكيد عبء العمل الواقع على عاتق موظفي المقر مع تقديم المساندة المفيدة للبعثات والأنشطة القطرية الأخرى (مثل حلقات العمل).

10 - منسقو/مدراء المشروعات، تمثل مشروعات الصندوق الاستثمارية الصلات الرئيسية بالمجموعات المستهدفة والبلدان التي تنفذ فيها هذه المشروعات عموما. لذلك يمكن لمدراء هذه المشروعات أن يقوموا بدور رئيسي في تعزيز الحضور الميداني للصندوق. ويتمتع منسقو/مدراء المشروعات بمعرفة مستفيضة عن المناسبات والأوضاع المحلية ويحظون باحترام كبير على مستوى المقر والمستويات المحلية ويتحملون المسؤولية الرئيسية عن تنفيذ برامج الصندوق ومشروعاته وتحقيق الأثر المنشود منها. ويقومون، في حالات معينة، بتمثيل الصندوق في الاجتماعات القطرية التي



تعقدّها الجهات المانحة ويعملون كمستشاريين تنفيذيين لمشروعات الصندوق الأخرى ويساعدون في الإعداد للمناقشات الخاصة بالسياسات مع الحكومات . ويمكن للصندوق أن يستفيد أيضا من قدراتهم بإشراكهم في عضوية المجموعات المرجعية المحلية المشار إليها أعلاه وتعبئتهم كممثلين للصندوق. ويمكن تحقيق ذلك بعدة وسائل منها تعزيز معرفتهم بسياسات الصندوق واستراتيجياته وإجراءاته (من خلال عقد حلقات عمل خاصة مثلا) وتعزيز 'شخصيتهم المؤسسية' (من خلال دعوتهم للالتقاء بموظفي الصندوق وإشراكهم في اجتماعات الهيئتين الرئاسيتين للصندوق على سبيل المثال).

11 - مكاتب الاتصال الخاصة بالمشروعات، أثبتت إقامة صلات دائمة في شكل مكاتب اتصال إدارية قطرية لمشروعات الصندوق الجارية أنها أداة مفيدة في حالات عديدة في تيسير تنفيذ المشروعات وربط المشروعات المتفرقة بأصحاب الشأن في العواصم (الحكومات والموردين، الخ) وبالصندوق في الوقت نفسه. وإذا كان من المفضل أن يتولى المشروع إنشاء هذه المكاتب بشكل مباشر فإنها يجب أن تكون صغيرة الحجم (مزودة بمدير واحد وموظف واحد لخدمات المعاونة) وألا يكلف بعبء عمل ثقيل للقيام بمهام لا تتصل بتنفيذ المشروع مثل المهام الدبلوماسية المتعلقة بتمثيل الصندوق. وينبغي أن تدرج تكاليف تمويل هذه المكاتب في ميزانية المشروع. ويتعين على الصندوق أن يقيم صلات فعالة مع المكتب من خلال البريد الإلكتروني والاتصال بالنظم الداخلية وإحاطته علما باستمرار بمسائل مثل الإجراءات الإدارية. والغرض الرئيسي من إنشاء مكتب الاتصال الإداري هو تيسير تنفيذ المشروعات، فضلا عن إمكانية استخدامه كجهة اتصال بين الشبكات/المجموعات المرجعية المحلية والصندوق.

12 - المكاتب المشتركة مع الوكالات الأخرى، حشد الصندوق، في حالات مختارة، الموارد بالاشتراك مع الوكالات المانحة الأخرى الممثلة في بعض البلدان، حيث يقتسم معها تكاليف وخدمات الاستعانة بمسؤول اتصال أو استخدام المرافق المكتبية لوكالة أخرى. وبينما حدثت بعض التجارب الإيجابية فقد لوحظ أن هذه المرافق المكتبية المشتركة لا تبرز صورة الصندوق وأن الأولوية تعطى لمصلحة الوكالة الممثلة في البلد المعني. ولوحظت جوانب القصور هذه أيضا بواسطة الوكالات المانحة الأخرى والمنظمات غير الحكومية الدولية التي ترتبط بالمنظمات المحلية. لذلك ينبغي أن تقتصر هذه الترتيبات المشتركة على الحالات التي تكون فيها الشراكة ذات أولوية خاصة في إطار البرنامج القطري للصندوق وحيث تكون مصالح الصندوق ونهجه مشتركة مع الوكالة الشريكة.

13 - الشبكات الإقليمية (شبه الإقليمية)، جربت شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي استخدام هذه الأداة التي حققت نجاحا ملحوظا، والشعب الأخرى في سبيلها إلى إقامة هياكل للمساندة الإقليمية. وتتمتع الشبكات الإقليمية التي تساند المشروعات والبرامج القطرية بميزة وفورات الحجم والاستفادة من التبادل الأوسع للمعلومات والفرص الأكبر لاختيار الأشخاص المرجعيين. غير أن هذه التكاليف ليس بالقليلة ولا توجد الخبرة التي يمكن أن تحولها إلى منظمات ذاتية التمويل. وهناك عوامل مهمة تؤخذ في الاعتبار عند اختيارها لتعزيز الحضور الميداني للصندوق. فهناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار، مثل مدى توافر الخبراء الإقليميين لتوفير الموظفين للشبكات أو للتعاون معها، وكذلك حالة البنية الأساسية للاتصالات في الإقليم.

14 - الشبكات الإلكترونية. يمكن استخدام هذه الشبكات كأدوات مستقلة لإدارة المعرفة (مثل برنامج الربط الشبكي للمشروعات الريفية في آسيا والمحيط الهادي) أو كأداة لمساندة الآليات الأخرى للحضور الميداني مثل الجهات



المرجعية المحلية أو الإقليمية. وقد اكتسب الصندوق خبرة قيمة في إقامة ومساندة مثل هذه الشبكات في أقاليم عديدة وبذلك ربط المشروعات ببعضها البعض وبأصحاب الشأن الآخرين. والهدف متوسط الأجل للصندوق هو ربط جميع مشروعاته بالبريد الإلكتروني والإنترنت وتيسير الوصول إلى نظم داخلية مختارة في الصندوق (الشبكة الخارجية). ومن شأن ذلك أن يعزز الحضور العملي للصندوق في جميع البلدان المقترضة وييسر تقديم المساندة المباشرة لتنفيذ المشروعات وتعميق الروح المجتمعية التي تبرز صورة الصندوق وحضوره الملموس من خلال مشروعاته. وسوف تتحمل ميزانية المشروعات معظم تكاليف هذه الشبكات وسيقدم الصندوق الخدمات لتحديث الشبكات وجعلها مدخلا منظما لإدارة المعرفة. وتعتمد مشاركة الصندوق بفعالية في هذه الشبكات الإلكترونية اعتمادات كبيرة على ترشيد النظم الداخلية للصندوق المستهدفة في إطار برنامج التغيير الاستراتيجي. غير أنه يتعين النظر في الحاجة إلى توحيد البرامج الإلكترونية التي تستخدمها المشروعات في جمع المعلومات ونشرها.

