



## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق - الدورة الثالثة

روما، 5 - 7 يوليو/تموز 2005

### الهيكل العام لنموذج التشغيل في الصندوق وعناصره

#### أولاً - المقدمة

1 - **الغرض من الوثيقة.** تعرض هذه الوثيقة على هيئة المشاورات الخاصة بتجديد موارد الصندوق متضمنة شرحاً مستفيضاً لنموذج التشغيل، (أي نموذج تسيير الأعمال)، الذي يتعين على الصندوق وضعه خلال الفترة المشمولة بالتجديد السابع للموارد. وكان التقييم الخارجي المستقل للصندوق قد دعا إلى وضع نموذج جديد للتشغيل في ضوء تغير ظروف الفقر الريفي والمساعدات الإنمائية الرسمية والحاجة إلى زيادة فعالية الصندوق الإنمائية.

#### ثانياً - لماذا يحتاج الصندوق إلى نموذج جديد للتشغيل؟

2 - أنشئ الصندوق في عام 1978 واستخدم نمودجا تشغيليا يماثل المستخدم في جميع المؤسسات المالية الدولية الأخرى. والعامل الذي يميز الصندوق عن غيره من المؤسسات هو: المهمة المنوطة به وهي التركيز حصراً على التنمية الزراعية والحد من الفقر الريفي. غير أنه حدثت في الفترة الأخيرة تغيرات في السياق الذي يمارس فيه الصندوق أعماله سواء على مستوى فقراء الريف أو على المستوى العالمي للمساعدات الإنمائية الرسمية.

3 - **حقائق أوضاع فقراء الريف.** كان منشأ نهج التنمية هو تعزيز النمو الإجمالي الذي يستهدف الحد من الفقر. ولم يصبح مفهوم التنمية معادلاً للحد من الفقر إلا في عام 2000 بعد الاتفاق على الأهداف الإنمائية للألفية. وتطور مفهوم الفقر ذاته من كونه يمثل انخفاضاً في الدخل فقط وأصبح يمثل أيضاً الافتقار لاحترام الذات والإحساس بالكرامة

والحريات العامة وحرية الرأي، لاسيما من جانب فقراء الريف بمن فيهم النساء. وتتطلب زيادة الدخل وزيادة القدرة على إبداء الرأي إتباع نهج مختلفة. وهكذا فإن الفهم الجديد للفقير الريفي يتطلب إتباع نهج أكثر فعالية تجاه إدارة الابتكارات والمعارف وتحسين تحديد أهداف البرامج وتوسيع نطاق حوار السياسات والمشاركات.

4 - **حقائق حسن الإدارة الشاملة والملكية القطرية.** تتسم الظروف الإنمائية الحالية بوجود إحساس قوي بالملكية القطرية وأهمية القيام بدور قيادي في وضع الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر وتحديد أولويات برامج الاستثمار. وتؤدي العمليات التي تتم قيادتها قطريا بصورة متزايدة إلى تعزيز إمكانات المواطنين وإشراكهم على نطاق واسع في تحديد أهداف الحد من الفقر ووضع عمليات أكثر شمولاً في تحديد خيارات السياسات المواتية للفقراء. وقد بدأت منظمات فقراء الريف والمنظمات المجتمعية في القيام بدور أكثر محورية، لاسيما في إطار نظم الحكم اللامركزية. وليست استراتيجيات الحد من الفقر وظهور النهج القطاعية الشاملة إلا مثالين ملموسين على هذه الحقائق القطرية الجديدة.

5 - **حسبما جاء في وثيقة "المضي قدماً" (الوثيقة REPL.VII/2/R.2):** "دور الصندوق ومجال تركيزه" (الوثيقة REPL.VII/3/R.2)، فإن هدفنا هو تعزيز الإمكانيات القطرية في تصور وتخطيط وتنفيذ عملية واسعة النطاق للتغيير الريفي الذي يساعد على مواجهة تحديات الفقر بشكل فعال في سياق المساعدات الإنمائية الدولية التي تمكن الفقراء والبلدان الفقيرة من صياغة الحلول بأنفسهم ومتابعة تنفيذها.

6 - **الظروف المتغيرة للمساعدات الإنمائية الرسمية.** تتسم الظروف الراهنة للمساعدات الإنمائية الرسمية بأربع سمات هي:

- (أ) تعدد اتجاهات المساعدات الإنمائية الرسمية وتنامي الوعي بوطأة الفقر الريفي؛
- (ب) تحقيق اللامركزية في معظم الأطراف المشتركة في المساعدات الإنمائية الرسمية (الثنائية ومتعددة الأطراف) وظهور أشكال جديدة للمعونة؛
- (ج) التركيز على التناسق والمواءمة والملكية القطرية تعميقاً لفعالية المعونة والتنمية؛
- (د) تعميق الوعي بدور الشركاء الجدد، أي المنظمات المدنية والقطاع الخاص.

7 - **حققت معظم الجهات المانحة اللامركزية لنظمها المؤسسية لدى البلدان الشريكة.** ونظراً لحضور هذه الجهات في البلدان الشريكة فقد وجدت نفسها مدفوعة إلى العمل معاً على الصعيد المحلي، وأدى ذلك بالترجيح إلى ظهور طائفة من العمليات القطرية وأساليب جديدة للعمل متعدد الجهات المانحة (مثل حسابات أموال الأمانة متعددة الأطراف، والنهج البرنامجية، والتمويل الجماعي، والنهج القطاعي الشامل، الخ). ولم يعد التعاون الإنمائي قائماً على إيفاء بعثات منقطعة مكونة من خبراء زائرين خارجيين، وإنما أصبح يقوم على العمليات القطرية المستمرة طويلة الأجل. وأصبح من الممكن رفع المستوى السياساتي والتركيز المؤسسي لبرامج المعونة، وتحول الاهتمام من معرفة مسببات النتائج إلى التحول صوب تحقيق هذه النتائج، وأصبحت المسؤولية عنها مسؤولية مشتركة بين الأطراف المشتركة في المساعدات

الإئتمانية الرسمية. وأصبحت الهوية المؤسسية والمزايا النسبية مسألة قيمة مضافة في إطار شراكة أوسع تقوم على المسؤولية المشتركة. وتقوم الحكومات الشريكة بدور قيادي محوري في جميع هذه المسائل.

8 - يمثل الاهتمام **بالفعالية الإئتمانية** وفعالية المعونة تغييراً آخر في الظروف السائدة بشكل يدعو إلى استخدام نموذج تشغيلي جديد.

(أ) الأهداف الإئتمانية للألفية تمثل توافقاً في الآراء بشأن أهداف الحد من الفقر (وهو شرط للفعالية).

(ب) أبرز توافق الآراء في مونتيري الحاجة إلى موارد جديدة<sup>1</sup>، ولتحقيق التكامل بين الموارد<sup>2</sup>، وإقامة الشراكات العالمية، والأهم من كل ذلك وجود سياسات مواتية ومنتسقة<sup>3</sup> لتعزيز فعالية الموارد المتاحة والجديدة.

(ج) شدد إعلان باريس عن فعالية المعونة على أهمية **التنسيق بين الجهات المانحة** (من خلال الترتيبات المشتركة والإجراءات البسيطة وتقاسم المعلومات) مما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين الجهات المانحة وشركائها وتحقيق **الملكية القطرية** (قيام البلدان الشريكة بتحديد الأولويات).

(د) وأخيراً أبرز مؤتمر شنغهاي المعني بتوسيع نطاق النهج الفعالة للحد من الفقر أهمية الابتكارات وتوسيع نطاق الأنشطة (من حيث الحجم والكثافة مثل النهج السياسية) حتى يمكن بلوغ الأهداف الإئتمانية للألفية بتكلفة معاملات منخفضة.

9 - يعتبر ظهور منظمات **المجتمع المدني والقطاع الخاص** كوكالات رئيسية للتنمية المستدامة سمة أخرى مهمة من سمات الظروف المتغيرة. كما أن علاقات الشراكة القائمة بين الصندوق والمنظمات غير الحكومية، فضلاً عن وثيقة السياسات التي اعتمدت مؤخراً بشأن تنمية القطاع الخاص ومشاركته في الحد من الفقر الريفي (الوثيقة EB 2005/84/R.4/Rev.1)، تبرز جميعها مغزى ذلك بالنسبة لنموذج التشغيل في الصندوق. ويعمل القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية انطلاقاً من حوافز مختلفة وباستخدام نماذج عمل متنوعة. ويقضي العمل مع هذه الأنماط المختلفة من عوامل التغيير إتباع نهج مختلفة في إدارة البرامج القطرية، والعدد المتزايد من الشراكات بين القطاع الخاص والقطاع العام في طائفة واسعة من القطاعات التي تشكل سمة جديدة من سمات التعاون بين الصندوق والدول الأعضاء المقترضة.

<sup>1</sup> تردد ذلك وتعزز في إطار "الاستثمار في التنمية" وتقرير ساخس وكذلك في "اهتمامنا المشترك" الصادر عن لجنة أفريقيا.

<sup>2</sup> الموارد المالية في الميزانيات والموارد المالية المحلية، والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتحويلات المغتربين والمساعدات الإئتمانية الرسمية.

<sup>3</sup> وتشمل على وجه الخصوص السياسات الوطنية والإقليمية والعالمية الداعمة للتجارة.

### التقييم الخارجي المستقل وردود الإدارة

10 - سلم التقييم الخارجي المستقل بأن الصندوق منفتح على التغييرات البعيدة المدى ولكن التنفيذ الكامل لبعض هذه التغييرات تعرض أحيانا للمعوقات المتمثلة في عدم كفاية الموارد المالية والبشرية والإدارية. ومن منظور نموذج التشغيل تحقق العديد من التغييرات على أساس تراكمي. وقد استفاد الصندوق من تجارب عدد من المبادرات الجديدة مثل الآلية الإقرضية المرنة، والإشراف المباشر، والحضور الميداني التجريبي.

11 - تأسيسا على هذه المبادرات وإدراكا لطبيعة وصعوبة الظروف التي تحيط بالمساعدات الإنمائية الرسمية، وعمليات التكيف القطرية واستجابة الجهات المانحة أصبحت الحاجة تتطلب إتباع نهج أكثر شمولاً، ومواءمة النموذج المؤسسي مع الظروف السائدة وتعميم الدروس المستفادة من المبادرات التجريبية وتبني جدول الأعمال المعتمد حديثاً بشأن تحقيق التناسق.


### السمات المستجدة لنموذج التشغيل الجديد

12 - أبرز التقييم الخارجي المستقل ضرورة أن يتضمن نموذج التشغيل الجديد: إتباع النهج البرنامجي القطري؛ والانتقائية الاستراتيجية الدقيقة، والأداء الابتكاري المحسن؛ وتعزيز ضمانات الجودة والرقابة عليها، والإدارة المؤسسية للمعرفة، والارتباط المنتظم بتغيير السياسات وتوسيع نطاق العمليات؛ وتوسيع الشراكات في جميع مجالات العمل.

13 - يمكن تحقيق ذلك باستخدام نموذج التشغيل الذي يقوم على أساس: الحضور الميداني المؤثر مع إتباع نهج مختلفة باختلاف حجم وطبيعة وأوضاع البرامج القطرية؛ وإتباع نهج مباشر للصندوق في مجالات الإشراف ودعم التنفيذ، والتوسع في إشراك أصحاب الشأن (داخل الصندوق وعلى المستوى القطري) في أفرقة إدارة البرامج القطرية؛ ووضع إطار قوي لإدارة النتائج ويقوم على أساس توزيع المسؤوليات أفقياً في إطار أفرقة إدارة البرامج القطرية.

14 - سيتولى الصندوق، خلال فترة التجديد السابع للموارد، استعراض وتعزيز العديد من جوانب عملياته، بما في ذلك الميزنة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة موارده البشرية. وتركز هذه الوثيقة على نموذج التشغيل من حيث صلته بأنشطة برامج الصندوق.

الإطار 1 - التحول المطلوب في نموذج تشغيل البرامج

الوضع المنشود		الوضع الراهن
1- البرامج القطرية التي تتألف من طائفة واسعة من المنتجات والخدمات، (بما في ذلك القروض والمنح)، التي تتسق مع الشركاء وتتواءم مع الاستراتيجيات القطرية/الحكومية		1- القروض والمنح المنفصلة
2- الابتكارات المعممة والتي يمكن لجهات أخرى تكرارها وتوسيع نطاقها		2- الابتكارات المخصصة
3- تقاسم المعرفة والتعلم المنتظم القائم على الأدلة الثابتة		3- المعرفة الشخصية والمنقولة شفويا
4- الربط المنتظم بالحوارات لتحسين أطر السياسات الشاملة المواتية للفقراء		4- الأثر السياساتي المحدود
5- الشراكات الاستراتيجية الموجهة لتنمية المعرفة وتجهيز وتنفيذ البرامج وضمان الجودة والحوار السياساتي		5- الكثرة المفرطة في الترتيبات التعاقدية في إطار الاتفاقيات الرسمية
6- إدارة النتائج لزيادة الفعالية الإنمائية		6- رفع التقارير عن أداء المشروعات
7- ضمان الجودة القائمة على العمليات وعلى المستوى القطري والشراكات الذي يشكل جزءا أساسيا من تجهيز البرامج وعمليات ومهام الإدارة المدعومة بالرقابة على الجودة		7- إيفاد بعثات قصيرة الأجل مع رقابة الجودة من المقر
8- الحضور الميداني المنتظم القائم على أفرقة إدارة البرامج القطرية الشاملة والمتوائمة مع احتياجات البرامج القطرية		8- الحضور الميداني المحدود
9- توزيع المسؤوليات أفقيا (أفرقة إدارة البرامج القطرية مسؤولة مع دعمها بالمسؤوليات الفردية)		9- الهياكل المؤسسية الرأسية
10- الإدارة التفاعلية للأفراد والأداء		10- إدارة الموارد البشرية
11- موازنة الموارد مع النتائج المتوقعة حسب تحديد الأولويات الاستراتيجية لها		11- تخصيص الموارد على أساس الأنشطة

### ثالثا - الأهداف والعناصر الرئيسية لنموذج التشغيل الجديد

#### ألف - أهداف التصميم الجديد لنموذج التشغيل

15 - في معرض رد إدارة الصندوق على التقييم الخارجي المستقل أكدت الإدارة أن القوة الدافعة للتغيير ينبغي أن تكون هي الالتزام القوي بزيادة الفعالية الإنمائية للجهود الرامية إلى استئصال الفقر الريفي. وتشمل الأهداف المحددة لنموذج التشغيل ذي التصميم الجديد للصندوق ما يلي:

(أ) **تحسين فعالية مساهمة الصندوق في النتائج الإنمائية في مجال الفقر الريفي.** وحتى يتحقق ذلك يجب على الصندوق أن يرفع مستوى أدائه على مستوى المنظمة وأن يستخدم موارده بشكل يعزز أثرها ساعيا إلى تحقيق نتائج إنمائية أكبر وأكثر استدامة. ويجب أن تكون أهداف الصندوق المؤسسية متنسقة مع الأولويات القطرية كما يجب أن يحدد المستهدفين من عملياته بدقة. ويجب أيضا أن تتسم عملياته بالقابلية للتكرار بشكل منهجي أو توسيع نطاقها من جانب الحكومات أو الشركاء الآخرين، وتعتبر إقامة شراكات استراتيجية منذ مستهل تصميم المشروع/البرنامج القطري خطوة حاسمة في هذا الاتجاه.

(ب) **تحسين قدرة الصندوق على تحقيق وإثبات النتائج الإنمائية.** ففي ظل الظروف التي تتعرض فيها وكالات المعونة لضغوط متزايدة لتحقيق نتائج إنمائية مؤكدة في الوقت الذي تتنافس فيه على الموارد، يتعين أن يكون الصندوق قادرا على تحقيق نتائج ملموسة على أساس منتظم وأكثر شمولاً. وينبغي للصندوق أن يطور آليات أفضل للتخطيط وتحديد الأولويات وممارسة الإدارة القائمة على النتائج وقياس الأداء لتحقيق الأثر المنشود. ويشمل ذلك إتباع أساليب جديدة ومحسنة لإدارة موارد الموظفين والشراكات والعمل مع الحكومات.

(ج) **تعزير الصندوق كمنظمة للتعليم.** يتعين على الصندوق أن يحسن قدرته على توليد وتقاسم المعرفة المتعلقة بالنهج المجربة والناجحة للحد من الفقر الريفي وتحديد ظروف فقراء الريف وتطلعاتهم وإمكاناتهم. ويجب على الصندوق أيضا أن يكون قادرا على إثبات قدرته على الابتكار وتأكيد طابعه المتميز وزيادة واختبار النهج الجديدة للحد من الفقر الريفي مع تحديد مجالات السياسات التي تحتاج إلى تغييرها والدعوة إلى إجراء هذه التغييرات.

(د) **تحسين قدرة الصندوق على الإسهام في النهوض بجدول الأعمال الإنمائي العالمي.** يجب على الصندوق أن يسعى جاهدا إلى القيام بدور أكبر في الحوار العالمي وأن يصبح الداعية المتحدث باسم فقراء الريف في إطار شراكاته مع الآخرين معتمدا في ذلك على ما اكتسبه من معرفة من عملياته الابتكارية وشراكاته الاستراتيجية.

(هـ) **تحسين تفاعل الصندوق على المستوى القطري.** في ظل الظروف التي عملت فيها معظم الوكالات الإنمائية على تحقيق اللامركزية لعملياتها واتجاه حكومات البلدان النامية إلى تملك جدول أعمال التنمية يتعين تقريب عمليات الصندوق أكثر من الواقع السائد على المستوى القطري.

16 - تتعلق العناصر الرئيسية لتغيير نموذج التشغيل الجديد بالآتي: نهج البرامج القطرية، ودورة البرامج القطرية، وأفرقة إدارة البرامج القطرية، والحضور القطري.

### باء - نهج البرامج القطرية

17 - أبرز التقييم الخارجي المستقل أن احتياجات فقراء الريف ومقتضيات الظروف الراهنة للمساعدات الإنمائية الرسمية ومتطلبات الفعالية في الصندوق، أصبحت تفوق كثيرا التركيز التقليدي للصندوق على إقرار المشروعات سنويا أو إدارتها أو حتى على حوافض المشروعات، ولم يعد موظفو الصندوق يتولون إدارة عمليات أو مشروعات بسيطة، حيث أصبح من الضروري إدارة عمليات معقدة تحقيقا لنتائج مضاعفة. وتتسم مجموعة نواتج وخدمات الصندوق في بلد ما بالتنوع ويجب أن يدعم بعضها بعضا، وجرت العادة على إطلاق عبارة "البرامج القطرية" على هذا المفهوم.

### الإطار 2- عناصر البرامج القطرية

- (أ) يتألف البرنامج القطري من خليط استراتيجي من برامج المنح والمشروعات الابتكارية مع تعزيزها بالمعارف والسياسات وإصدار المطبوعات وتوسيع نطاق الأهداف الإنمائية وإقامة شراكاتها.
- (ب) يرجع منشأ البرامج القطرية إلى وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية القائمة على النتائج، وتحدد هذه الوثائق الاستراتيجية القطرية التي سيطبقها الصندوق مع حكومات بعينها بما يتفق والأولويات الاستراتيجية القطرية المتعلقة بالقطاع الريفي والحد من الفقر. وتوضع هذه الاستراتيجيات القطرية موضع التنفيذ في "إطار نتائج البرامج القطرية" الذي يحدد تصورات معدلات الأداء ويربطها باستراتيجية الصندوق الإقليمية والإطار الاستراتيجي للصندوق.
- (ج) الإدارة من أجل النتائج، تشمل النتائج الناشئة عن وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية ونظام قياس النتائج والأثر وحوار السياسات (المتعلق بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء أو بغيره من المجالات والنتائج المقرر تحقيقها من خلال شراكات متعددة الأطراف (داخليا وخارجيا).
- (د) إدارة التنفيذ الفعال والتعلم المنهجي وتقاسم برنامج قطري لمشروعات جارية والبرامج الممولة بالمنح من خلال عمليات الإشراف ودعم التنفيذ وإدارة المعرفة وحوار السياسات .
- (هـ) إدارة أفرقة البرامج القطرية المرتبطة بالحضور الميداني والخبرات المحلية من خلال الشراكات ومقدمي الخدمات مع دعم ذلك من أفرقة (موارد) المقر.
- (و) تقديم الموارد المالية المخصصة على أساس الأداء وخطة إطار نتائج البرامج القطرية بالإضافة إلى الأموال المتممة والمبادرات الممولة من مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار.

18 - تتألف البرامج القطرية في معظم البلدان من طائفة واسعة من "النواتج" والخدمات مثل برامج الحد من الفقر الريفي وتطوير السياسات والتحول المؤسسي وعمليات التغيير والتعلم وتقاسم المعرفة، الخ. وتتغير هذه الطائفة الواسعة للنواتج بحسب الظروف الخاصة بالبلدان المختلفة وتجربة الصندوق وحضوره في البلد المعني ويرد بيان ذلك في إطار نتائج وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية.

19 - تحتل القروض والمنح موقعا محوريا في هذا النهج ولكنها قد تنشأ نتيجة لوضع سياسات معينة أو لنواتج من نواتج التعلم الابتكاري.

20 - توضع البرامج القطرية وتطرح للتنفيذ من خلال الشراكات التي تقام أساسا مع الحكومات ومنظمات فقراء الريف والوكالات الإنمائية ثم مع مقدمي الخدمات مثل المؤسسات المتعاونة والمراكز المرموقة وقد تدعمها البرامج الإقليمية.

21 - حتى يمكن تحقيق نواتج معززة وواسعة النطاق بالاستناد إلى توصيات التقييم الخارجي المستقل يتعين على الصندوق أن يحسن مستوى السمات الأساسية للتصميمات التي يتوقف عليها نجاح التنفيذ. ومن العوامل الحاسمة في هذا الموضوع أن يكون التصميم أداة رئيسية من أدوات الإدارة. ولذلك ينبغي أن يهتم تصميم البرامج بالجوانب التنفيذية التي توضع أسسها قطريا بالاستعانة بأصحاب الشأن المحليين. ولا بد من الربط بين التصميم وتعزيز ضمان الجودة ويتعين أن يتسع نطاق هذا الربط ليشمل ليس عملية التصميم فقط وإنما أيضا جميع عمليات التنفيذ الأخرى مثل الإشراف وخطط البرامج السنوية واستعراض منتصف المدة.

22 - المبادئ الرئيسية لنهج البرامج القطرية. يستند نهج البرامج القطرية إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي تشمل:

(أ) **الريادة القطرية بالمشاركة مع الآخرين:** إن نهج البرامج القطرية يستوجب العمل مع القيادات القطرية والشركاء الإنمائيين الآخرين في تحديد الإطار الاستراتيجي القطري للحد من الفقر والتأكيد على مجالات تركيز تنمية الإنتاجية الريفية. ويجب على عمليات الصندوق في قطر ما أن تعبر عن الاتجاهات الاستراتيجية لجدول الأعمال الإنمائي الذي تحدده وثائق استراتيجية الحد من الفقر وخطط التنمية الوطنية والخطط الأخرى ذات الصلة بالحد من الفقر. كما أنها تستوجب في الوقت نفسه البحث عن الجوانب المكملة لدى الجهات المانحة الأخرى زيادة على التمويل المشترك من الشركاء. ومن أبرز أدوار الصندوق في هذا النهج تأمين ودعم مشاركة منظمات فقراء الريف والمجتمع المدني والقطاع الخاص وإقامة شراكات فعالة مهمة. كما أن الاعتبارات السياسية والمؤسسية تقتضي أن يعيد الصندوق التفكير في نهجه البرنامجي تكملة للإطار الاستراتيجي للبلد المعني.

(ب) **المواءمة الاستراتيجية:** أهداف الصندوق وأولوياته على مستوى الصندوق والمستويين الإقليمي والقطري: في إطار نموذج التشغيل الجديد سيحدد إطار النتائج الاستراتيجية الجديد في الصندوق توجهات استراتيجية أكثر وضوحا وتركيزا في تحديد الاستراتيجيات الإقليمية والقطرية. والهدف من ذلك هو أن تعبر جميع التدخلات المقررة في إطار نهج البرامج القطرية الجديد عن الأولويات على مستوى المنظمة والمستوى الإقليمي في نهاية الأمر.



(ج) **الابتكارات التي تؤدي إلى التكرار وتوسيع النطاق:** في إطار نهج البرامج القطرية الجديد سيعزز التركيز على الابتكارات وبيان هذه الابتكارات بشكل أوضح في البرامج القطرية. كما يعكس التركيز على الابتكارات أيضاً، الذي يستند منطقاً إلى أهمية قيام الصندوق بتحسين قدرته على القيام بدور رائد في تكرار وتوسيع نطاق النهج المجربة في الحد من الفقر الريفي، وفي إقامة الشراكات الاستراتيجية (مع المراكز الإقليمية/الوطنية المرموقة مثلاً). وعملاً على زيادة إمكانات التكرار وتوسيع النطاق توضع خطط المشروعات الابتكارية منذ البداية، قدر المستطاع بمشاركة الجهات المحتملة المشتركة في التمويل.

(د) **الحوار ووضع السياسات المواتية للفقراء:** ينبغي للبرامج القطرية أن تسهم في السياسات المتغيرة في المجالات الحيوية لفقراء الريف بأساليب تسمح بخلق بيئة تمكينية أفضل لتحقيق نتائج مستدامة في مجال الحد من الفقر. وعندئذ يصبح حوار السياسات، أي العملية التي تحقق تغييرات السياسات من خلالها، من أهم أنشطة الصندوق على المستويات القطرية. وفي سياق الإسهام في تحسين البيئة المواتية لفقراء الريف ينبغي للبرامج القطرية: (أ) تحديد السياسات والقوانين واللوائح الرئيسية التي تعرقل مسعى فقراء الريف إلى تحسين أحوالهم المعيشية بشكل مستدام؛ (ب) تحديد وتشجيع العمل المعقول الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية، ويكون ذلك عادة في إطار ترتيبات تشاركية.

وفي إطار نموذج التشغيل الجديد سيستخدم نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء كمدخل إلى تحديد مجالات السياسات الرئيسية التي تحتاج إلى إصلاحها/تحسينها وإلى إقامة حوار سياساتي متعمق مع الحكومات. ويؤدي ذلك أيضاً إلى تحقيق التناسق الكامل بين عمليات تقدير أداء السياسات حسبما ترد في الوثائق المختلفة (تقدير أداء القطاع الريفي في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، ووثائق الفرص الاستراتيجية القطرية، والاستراتيجيات الإقليمية).

إن متطلبات المشاركة في حوار السياسات لا تمثل إلزاماً أو إضافة (جوهرية) لأنشطة البرامج القطرية المحددة أو "أنشطة المشروعات" وإنما تعبر عن اهتمام منهجي بقضايا السياسات. ويتطلب ذلك تحديد التغييرات العريضة المطلوبة في مجال السياسات التي يمكن أن يشترك الصندوق فيها، وتعبئة مجموعة العمليات القطرية كلها سعياً إلى تحقيق التغييرات المطلوبة. وسوف يتطلب ذلك أيضاً تغيير توجهات تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها بما يوفر مجالاً لتحقيق الأهداف الوطنية في إطار توفير إمكانات الحد من الفقر.

(هـ) **الخدمات والنواتج المرنة:** يجوز، إذا تسنى ذلك واعتماداً على الظروف القطرية الخاصة وتجربة الصندوق في القطر المعني، القيام بأنشطة سابقة على الاستثمار وتكون مطلوبة قبل تقديم القرض أو تنفذ بالتوازي معه. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة السابقة على الاستثمار إقامة شراكات ابتكارية أو تقديم التمويل بالمنح من أجل مبادرات محددة. وفي البلدان التي تتوفر لها البيئة المناسبة أو حيث يكون للصندوق تجارب أكثر فيها، يمكن تقديم مجموعة أكثر شمولاً من النواتج والخدمات.

(و) **الشراكات وإقامة الشبكات:** بغية تحسين إمكاناتنا وتنفيذ البرامج القطرية وتمكين فقراء الريف، يتعين على الصندوق أن يقيم شراكة ونظاما من الشبكات أكثر فعالية كجزء من نموذج التشغيل. ويشمل ذلك أنماطا مختلفة من الشراكات بدءا بالمبادرات المحلية والمخصصة على المستوى القطري إلى البرامج القطرية والسياسات والاستراتيجيات الوطنية والإقليمية والعالمية.

### جيم - دورة البرامج القطرية

23 - عملا على تنفيذ نهج البرامج القطرية يجب تحديد دورة جديدة للبرامج القطرية، وفيما يلي بعض عناصر التغيير فيها.

24 - **وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الموجهة إلى تحقيق النتائج.** وفقا لنموذج التشغيل الجديد فإن استراتيجية البرامج القطرية تشكل الأساس الذي يقوم عليه إعداد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الموجهة إلى تحقيق النتائج والتي تشكل محور الإجراءات المطلوبة لفعالية البرامج القطرية.

25 - تحدد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الموجهة لتحقيق النتائج توجهات البرامج القطرية من خلال توضيح أبعاد قضايا الفقر الريفي التي يتعين التصدي لها على المستوى القطري والسبل الاستراتيجية التي سيتبعها الصندوق بمشاركة الحكومات والشركاء الآخرين في الأجل المتوسط. وتوضح هذه الوثائق جدول أعمال السياسات والتعلم والشراكة كما أنها تضع التصورات القائمة على الأداء التي سيسير عليها تجهيز البرامج القطرية، **ويدعمها إطار إدارة نتائج البرامج القطرية** الذي يحدد أهدافا متعددة السنوات وأهدافا سنوية مع تحديد الاحتياجات من الموارد ويضع مجموعة من مؤشرات الأداء.

26 - يجب ربط إعداد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الموجهة إلى تحقيق النتائج بالإطار الاستراتيجي القطري (استراتيجيات الحد من الفقر). وينبغي لها أن تكفل مشاركة أصحاب الشأن الرئيسيين، أي منظمات فقراء الريف والملكية القطرية للاستراتيجية وجدول أعمال تغيير السياسات، كما ينبغي لها أن تعبر عن العلاقة بين الاستراتيجية القطرية للحد من الفقر والإطار الاستراتيجي للصندوق والاستراتيجية الإقليمية.

27 - **إطار إدارة النتائج.** يصبح إطار نتائج البرنامج القطري هو الأساس لسلسلة صاعدة للمساعدة فيما يتعلق بالنتائج بداية من البرنامج القطري إلى المستوى الإقليمي والمؤسسي. **ونهج الإدارة للنتائج** إطار من ثلاث طبقات<sup>4</sup> يجمع بين التخطيط والإدارة والإبلاغ للنتائج.

<sup>4</sup> انظر إطار لنظام إدارة النتائج للبرامج القطرية التي يساندها الصندوق، (الوثيقة EB 2003/80 /R.6/ Rev.1).

(أ) **التخطيط للنتائج.** بمقتضى إطار نموذج للتشغيل الجديد سيكون الإطار الاستراتيجي الجديد للمؤسسة هو نقطة البداية لعملية تخطيط تكرارية تتسلسل حتى تصل إلى مستوى البرنامج القطري. وسيقدم الإطار توجيهات استراتيجية للخطط الاستراتيجية الإقليمية والقطرية ومرشحا فعالا لإمكانات الانتقاء في البرنامج القطري. وفي نفس الوقت سيواصل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء تخصيص الموارد للبرامج القطرية على أساس الأداء.

(ب) **الإدارة من أجل النتائج.** يرمي نهج الإدارة من أجل النتائج إلى تعزيز المساءلة بشأن النتائج والتعلم. وترمي أنشطة الإدارة من أجل النتائج إلى هدفين مترابطين هما: (أ) تقييم فعالية الصندوق التنظيمية في دعم البرامج، و(ب) تقييم فعالية الصندوق الإنمائية في أي نقطة من دورات مشروعات البرامج القطرية. ويعكس إطار الإدارة من أجل النتائج على نحو وثيق إطار التخطيط للنتائج؛ فعلى جميع المستويات تترجم وثائق التخطيط الاستراتيجية إلى وثائق برنامجية (مثل برنامج العمل السنوي والميزانية) تتضمن أهدافا نوعية وكمية سنوية محددة ومؤشرات للأداء وبنودا في الميزانية، وتكون أساسا لرصد الفعالية من حيث التنظيم والتنمية.

(ج) **المساءلة بشأن النتائج.** تتحقق هذه الوظيفة عن طريق الإبلاغ الذاتي عن نتائج التنمية من ناحية والتقييم الخارجي والمستقل عن هذه النتائج من ناحية أخرى. وتتحقق وظيفة التقييم الذاتي بإعداد تقارير سنوية تبحث فعالية التنمية، أي مدى تحقيق الأهداف السنوية على نحو فعال في حدود الميزانية المتفق عليها، والتقارير الذاتية عن نتائج التنمية. ويقدم مكتب التقييم المستقل تقارير عن نتائج برامج قطرية منتقاة وعن عمليات التقييم الإقليمية والمواضيعية عن طريق تقريره السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها. ويتضمن هذا التقرير المساءلة المؤسسية المستقلة عن فعالية التنمية ويعزز عملية التعلم المؤسسي من أجل تحسين أداء العمليات والسياسات في المستقبل.

28 - **الإشراف على البرامج ودعم التنفيذ.** سيعمل الصندوق، بغية تحسين مساهمته في نتائج التنمية المستدامة، على زيادة الاهتمام بتنفيذ البرامج عما مضى. ويعد الإشراف (من جانب الصندوق أو المؤسسات المتعاونة) ودعم التنفيذ أداتين رئيسيتين للإدارة من أجل النتائج. غير أن قيمتها أصبحت محدودة لأنهما لم تدمجا في نهج برنامجي شامل وبسبب أوجه النقص في إطار المساءلة.

29 - هناك فارق بين متطلبات الإشراف الأساسية ودعم التنفيذ:

(أ) **متطلبات الإشراف الأساسية** مشتركة بين جميع المشروعات، وهي ترتبط بالإدارة الحسنة للقروض والإدارة الفعالة للمشروعات. وتزود الأنشطة بالموارد من ميزانية أساسية متفق عليها مع المؤسسات المتعاونة في إطار طويل الأجل وفي سياق شراكة استراتيجية مؤسسية ومن أجل مجموعة كبيرة من المشروعات. وهو ما يسمح للمؤسسات المتعاونة بدعم شراكتها مع الصندوق بترتيب تنظيمي يركز على خطة يعتمد عليها لسير العمل في الأجل الطويل.

(ب) **متطلبات دعم التنفيذ** هي خدمات محددة بحسب البلد والمشروع والسياق والوقت. وهي قد تتغير سنويا من حيث الحجم والمضمون وتخصيص الموارد. وفي الوقت الحاضر يقدم الصندوق هو نفسه جزءاً كبيراً من خدمات دعم التنفيذ من موارد ميزانيته أو عن طريق منح المساعدة التقنية الإقليمية. كما يشتري الصندوق هذه الخدمات من المؤسسات المتعاونة والمنظمات الأخرى التي لديها الخبرة اللازمة لتوفير المتطلبات المحددة لدعم التنفيذ بناء على القدرات المؤسسية. ويؤدي هذا إلى تحسين قدرات الصندوق على التعامل مع غيره من المنظمات والأنواع الأخرى من المؤسسات، وبذلك يوسع نطاق شراكاته الاستراتيجية.

30 - يستوجب نموذج التشغيل الجديد أن يرتبط دعم الإشراف والتنفيذ بالبرنامج القطري بأكمله ويعالج جميع أبعاده. وسيسعى الصندوق دعماً لذلك إلى الجمع بين: المساعدة التقنية، والمنح القطرية لبناء القدرات، والحضور القطري، والإشراف الأساسي، وتحسين دعم التنفيذ، وهي جميعاً تخضع لإدارة فريق إدارة البرنامج القطري. وسيطلب ذلك عدة أمور من بينها تغييراً في فكر جميع الأطراف المعنية بالإشراف، وتغييراً في طبيعة العلاقة التعاقدية التي تربط الصندوق بمؤسساته المتعاونة، وتنوعاً لوكالات الإشراف (المؤسسات المتعاونة) بحيث لا تقتصر كما هو الوضع في الوقت الحاضر على المؤسسات المالية الدولية، ووضع خطوط واضحة للمساءلة بشأن النتائج بين الأطراف المعنية بالإشراف بما فيها الحكومة، وإدخال أدوات للتقييم أكثر توجهاً نحو النتائج لرصد الإشراف أداء الأطراف المعنية بالإشراف.

31 - وبناء على الدروس المستفادة من ترتيبات وممارسات الإشراف الحالية وعلى النتائج المستخلصة في عمليات التقييم التي أجريت مؤخراً للإشراف المؤسسي، فإن ترتيبات الإشراف في الصندوق يجب أن تركز في المستقبل على نهج تفاضلي يستجيب للمتطلبات والأوضاع الخاصة بكل قطر وبرنامج. وهناك ثلاثة ترتيبات مختلفة مقترحة للإشراف:

(أ) **إشراف يتولاه مؤسسات متعاونة متعاقد معها** (يفترض أن تتضمن وكالات/منظمات محلية/وطنية وإقليمية ودولية حسنة السمعة) بموجب شروط وأوضاع محسنة إلى حد بعيد وتغطية شاملة لمسائل التنفيذ في جميع البلدان التي لها حوافز كبيرة نسبياً وحيث لا يوجد للصندوق حضور ميداني أو يكون حضوره محدوداً. وسيبقى هذا الترتيب هو خيار الأغلبية بالنسبة للإشراف.

(ب) **إشراف يتولاه الصندوق** ويقوده مدراء البرامج القطرية عن طريق الحضور في البلد الذي يوجد فيه للصندوق حضور مستقر وقوي نسبياً مع وجود أفرقة قطرية قائمة، أو خطط لإقامة حضور مماثل لما هو منصوص عليه في وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية.

(ج) **إشراف يتولاه مباشرة مدير البرنامج القطري التابع للصندوق** في البلدان التي لها حوافز صغيرة نسبياً، والبلدان صغيرة الحجم نسبياً والدول الضعيفة التي خرجت لتوها من صراع/كارثة طبيعية. وسيتم هذا الإشراف بموجب شروط محسنة من حيث التدريب المعزز إلى حد كبير وتنمية/رفع مستوى المهارات، وبناء القدرات في المقر على إدارة القروض والتوريد.

32 - **التعلم وتقاسم المعارف.** التعلم وظيفة أساسية من وظائف نموذج التشغيل الجديد، وهو جزء لا يتجزأ من أنشطة البرامج القطرية. ويحدد جدول أعمال التعلم اعتباراً من مرحلة إعداد وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية، وذلك بتعاون وثيق مع الحكومة والشركاء الآخرين. ويزداد التعلم خصوبة طيلة دورة البرنامج القطري. ويستتبع تعزيز ممارسات إدارة المعرفة تقوية عمليات إدارة المعرفة على الصعيد القطري (بحيث تستخدم الأفرقة القطرية إجراءات فعالة للرصد والتقييم؛ وتقيم شركات استراتيجية وما إلى ذلك) وفي مقر الصندوق (العمليات المشتركة بين الدوائر من أجل إنتاج المعارف، واستعانة فريق التصميم القطري بالوثائق الخاصة بالدروس المستفادة وما إلى ذلك)

33 - على الصعيد القطري يجري تقاسم المعارف مع الحكومة وشركاء التنمية الآخرين بغية المساهمة في تقدم جدول أعمال التنمية الوطنية. وفي الداخل يجري تقاسم المعارف المنتجة على المستوى القطري كما يجري توسيع نطاقها داخل الأقسام الإقليمية وفيما بينها. وعلى مستوى المؤسسة يشدد التعلم وتقاسم المعرفة على الاتصالات فيما بين الأقسام وإدارة المعارف المواضيعية فيما بين الأقسام وإقامة الشبكات الخارجية مع المنظمات المرجعية الأخرى المعنية بالتنمية الريفية.

34 - ويعد مكتب التقييم المستقل بمنهجيته المحسنة جزءاً لا يتجزأ من هذا النظام للتعلم على مستوى المؤسسة، وهو ما يتجلى في الأهمية المعلقة على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها وعلى غير ذلك من منتجات التقييم المدعومة باتفاقات عند نقطة الإنجاز. وستكون تقييمات البرامج القطرية أدوات مفيدة بصفة خاصة للتعلم.

35 - وسينمي الصندوق الشراكات المعرفية ويستعين بها إلى حد بعيد بغية المساعدة على حفز تنمية المعارف بشأن الحد من الفقر الريفي (على جميع المستويات الثلاثة). وخلاصة القول إن هذا من شأنه أن يحقق التوصل إلى "النهج الموجه نحو الخارج والقائم على الشبكات في إدارة المعرفة"، وهو النهج الذي أطلق في ردود إدارة الصندوق للتقييم الخارجي المستقل.

36 - **ضمان الجودة.** يستدعي سياق المساعدة الإنمائية الرسمية وواقع العمليات المتواصلة متعددة الأطراف داخل القطر (في مقابل البعثات الخارجية قصيرة الأجل) دراسة النهج المتبعة في الصندوق في مجال مراقبة وضمان الجودة. وتتضمن طبيعة التغييرات المزمعة: ضرورة الترويج لتصميم أساسي مرن، والتشجيع على تقديم مزيد من الدعم أثناء تنفيذ البرامج؛ وربط ضمان الجودة بالعمليات المنفذة داخل القطر.

37 - سيلقى ضمان الجودة للتصميم الأساسي المرن الدعم من: تعزيز وثيقة التصميم وزيادة تركيزها مع احتلال الملف الرئيسي موضع الصدارة؛ واستخلاص دروس من البرامج القطرية لتحسين التصميم والتنفيذ في المستقبل؛ ووضع سياسات ومذكرات تعلم وإجراءات على أساس المعارف والتجارب المستقاة من البرامج القطرية؛ وإدخال مفهوم أفرقة إدارة البرامج (التي تتوافر لها موارد كافية)؛ والتفاعل مع عمليات إدارة المعرفة (الجغرافية والعرقية على السواء)؛ ومد ضمان الجودة من التصميم إلى التنفيذ.

38 - ومن الممكن تحقيق ضمان الجودة بغية تحسين دعم التنفيذ عن طريق ما يلي: الارتباط على نحو أكثر استباقاً مع شركاء رئيسيين داخل القطر عن طريق الشراكات الاستراتيجية والحضور القطري وشراكات إعداد المشروعات وتنفيذها؛ وإعادة تعريف دور المؤسسات المتعاونة والإشراف؛ وإدخال سمات "تعلم" أكثر وأفضل في البرامج القطرية

ورصد وتقييم المشروعات وإدارة الحوافظ (التقييم الذاتي) ونظام إدارة النتائج والأثر وما يتصل بذلك من إدارة المعرفة؛ وزيادة مشاركة موظفي الصندوق (الحضور في المقر وفي الميدان مع وحدات تنفيذ المشروعات/البرامج) عند النقاط الرئيسية لإعادة التصميم، وخاصة دورات استعراض منتصف المدة وبرنامج العمل السنوي والميزانية؛ وأداء دور حافز بإبراز أهمية تحقيق الآثار بغية التأثير على السياسات.

39 - إطار جديد للمساءلة. يمكن في سياق النهج الجديد للبرامج القطرية تحديد إطار المساءلة بوصفها تفاهما بين جميع الشركاء في تنفيذ البرامج فيما يتعلق بالهدف الذي يسعون إلى تحقيقه وبكيفية عملهم معا لبلوغه والطريقة التي سيقومون بها بالنتائج ويبلغون عنها". وينبغي أن يقوم الإطار على مجموعة من المبادئ التوجيهية بما فيها الوضوح والشفافية والاتساق وقابلية المقارنة والشمول. وينبغي أن يتألف بصفة عامة من عدد من العناصر الأساسية بما في ذلك: صياغة واضحة لمهمة المؤسسة وأهدافها ونتائجها المتوقعة القابلة للقياس وفقا لترتيب هرمي متنسق، وقدرات الموظفين المناسبة للاضطلاع بالمسؤولية وإجراءات كافية للرصد وضمان الجودة عند نقطة العبور وأثناء التنفيذ؛ وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات مع السلطات المقابلة.

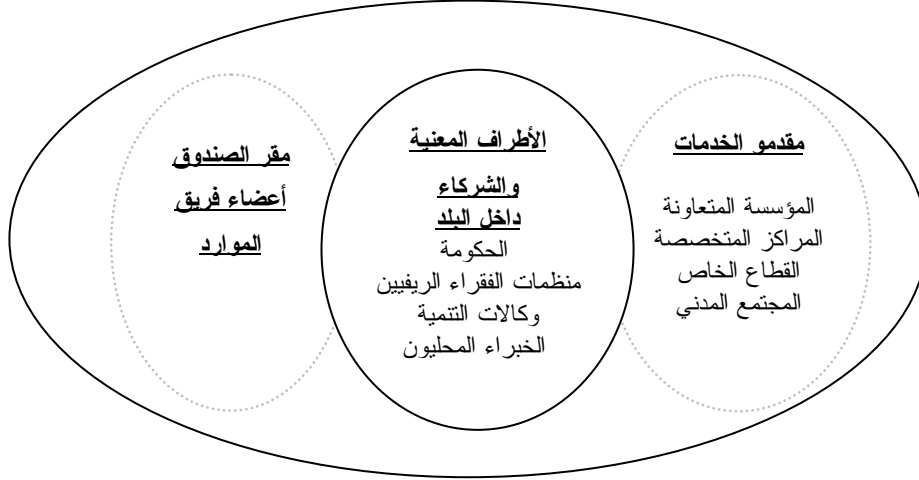
40 - وفي نطاق هيكل الصندوق كمؤسسة ستربط المساءلة على مستوى المؤسسة (التقييم الذاتي) ربطا متسقا بالمساءلة على صعيد الدوائر والأقسام والموظفين وبالمساءلة على مستوى البرامج القطرية في نهاية المطاف. كما سيتضمن إطار المساءلة في الصندوق من حيث هو مؤسسة آلية لتقييم مستقل يجريه مكتب التقييم ويشمل أداء البرنامج القطري وأداء الصندوق والمقترضين والمؤسسات المتعاونة. وسيتضمن أيضا سياسات الصندوق في مجال سياسات نشر الوثائق والإشراف. وسيتكون إطار المساءلة من عدة طبقات: رأسيا على مستوى الأفراد والأقسام والدوائر والمؤسسة؛ وأفقيا في نطاق أفرقة إدارة البرامج القطرية. ويعد بيان المساءلة لفريق إدارة دائرة إدارة البرنامج نموذجا أوليا لهذا النهج.

#### دال - إدارة البرامج القطرية والحضور القطري

41 - إدارة البرامج القطرية. إن الفكرة التي مؤداها أن من الممكن لمدير البرنامج القطري أن يقدم بمفرده برنامجا قطريا معقدا يتسم بالفعالية من حيث التكاليف وتتوافر فيه الجودة المطلوبة، بمفرده أو أن يقدمه في سياق الفريق الحالي المحدود لتجهيز المشروعات فكرة غير واقعية بل وغير مستحسنة من منظور الملكية والشراكة وإمكانية التوسع.

42 - إن المكونات البرنامجية المتنوعة مثل السياسة والابتكار والتعلم والنتائج والتأثير وضمان الجودة أو إدارة القروض تتطلب من الصندوق حشد كل القوى الإنتاجية في فريق لإدارة البرنامج القطري. ويجب أن ينصب تركيزه على البلد حول الأطراف المعنية والشركاء المحليين (نواة الصندوق) الذين يتعين دعمهم على نحو استباقي من جانب مقدمي الخدمات وأفرقة الموارد في المقر، وهؤلاء جميعا يتولى إدارتهم مدير البرنامج القطري بهدف إحراز نتائج عن طريق الأفرقة. وهذا يعني تقاسم المسؤولية رسميا بالنسبة لنتائج البرنامج القطري.

الشكل 1 - فريق إدارة البرنامج القطري



43 - تتبع الوظائف الرئيسية التي ينبغي لفريق إدارة البرنامج القطري أدائها دورة هذا البرنامج، وهي تتضمن: التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط البرامجي، وإدارة القروض والمنح، والتنفيذ، والرصد والتقييم، والتعلم، وتقاسم المعارف، وتعزيز توسيع النطاق والتكرار، ومناصرة التغيير السياساتي. وهناك حاجة إلى حشد جميع الموارد في نطاق هيكل موحد وإن كان يتسم بالمرونة.

44 - ويتنوع تأليف فريق إدارة البرنامج القطري بحيث ينشط بعض أعضائه دون البعض الآخر في فترات دون فترات أخرى، وذلك وفقاً لسياق البلد الخاص ولدورة البرنامج القطري. وينبغي إضفاء الطابع الرسمي على تأليف الفريق وعلى أدوار ومسؤوليات مختلف الأطراف الفاعلة والأطراف المعنية المباشرة (ومثال ذلك إيراد وصف لتلك الجوانب في توصيف وظائف الموظفين؛ والاتفاقات فيما بين الأقسام/الدوائر؛ عقود مقدمي الخدمات)؛ وذلك حتى تكفل المسؤولية المشتركة.

45 - وسوف تحدد المدخلات والمخرجات بدقة في كل مرحلة من دورة إدارة البرنامج القطري عن طريق تحليل وظيفي شامل هو الأساس في تحديد خط أفقي للمساءلة. وسيناطق بأفرقة إدارة البرامج القطرية مزيد من المسؤولية الرسمية عن التنسيق السلس بين جميع أعضاء الفريق وعن إقامة تفاعل بيني مع الأطراف المعنية في القطر. وسيوجه التحليل الوظيفي تعيين كل طرف فاعل في الفريق. وسيكون ذلك أساساً لاستراتيجية لتطوير الموظفين وللعمليات السنوية لتخطيط وتقييم الأداء.

46 - وسيتم انتقاء أعضاء الفريق في المقر من جميع أنحاء الصندوق وسيؤدون دوراً حيوياً في المساهمة في جميع جوانب تنفيذ البرامج عن طريق الخبرة الوظيفية وفي دعم إدارة المعرفة والروابط العالمية.

47 - تحسين الحضور القطري. يتعين على الصندوق، من أجل تحسين أدائه، أن يعالج، كما أوصى التقييم الخارجي المستقل، أحد مواطن الضعف الأساسية في طريقة عمله، وهو العلاقة بين المقر والميدان. وذلك أن الهيكل التنظيمي الحالي للصندوق - بطابعه المركزي المفرط وافتقاره إلى التمثيل المنظم داخل البلدان - يشكل عقبة في سبيل جهود الصندوق المقبلة لتحسين تأثير سياساته.

48 - يؤكد جدول أعمال التنمية الحالي على القيادة القطرية وعلى الاتساق والتنسيق بين الجهات المانحة. وقد أخذت أغلبية الوكالات الإنمائية الدولية تعتمد هيكلًا لامركزيًا. وينبغي للصندوق كي يتمكن من الأداء بفعالية، ألا يكون معزولًا عن أطرافه المعنية وشركائه الرئيسيين.

49 - وقد عرضت مبررات زيادة الحضور القطري عرضًا مفصلاً في الوثيقة EB 2003/80/R.4 "البرنامج التجريبي للحضور الميداني". ورغم أن المبادرة الخاصة بهذا البرنامج لم تقيم بعد (سيجري التقييم خلال الفصل الرابع من سنة 2006)، فإن تحسين حضور الصندوق على المستوى القطري يعني في المقام الأول التخلي عن النموذج الحالي لإيفاد بعثات الخبراء الاستشاريين ونقل المسؤوليات والسلطة والموارد إلى هيكل داخل القطر وفقاً لأسلوب محسن للحضور القطري. ومن الممكن تعزيز الحضور الميداني عن طريق حضور إقليمي يركز على برامج مواضيعية (مثل تجربة أمريكا اللاتينية والكاريبي) يمولها الصندوق عن طريق شراكات استراتيجية مع مراكز التخصص.

50 - يكمن التحدي الذي يواجهه الصندوق في كيفية تعزيز العنصر القطري في إدارة برامجه القطرية على نحو فعال من حيث التكاليف مع التأكد في الوقت نفسه من مشاركة الفقراء الريفيين وامتلاك سلطات البلد للاستراتيجية والبرنامج، وإقامة شراكة فعالة مع الأطراف المعنية داخل القطر، وعقد تحالف استراتيجي مع مقدمي الخدمات (مثل التعاون مع المؤسسات) وتحمل أعضاء الفريق القطري المقيمين داخل البلد أو خارجه المسؤولية عن النتائج.

51 - وسيحتاج الصندوق إلى خيارات متنوعة تتيح الاشتراك على نحو قوي ومتواصل في العمليات واتخاذ القرارات على المستوى القطري. وينبغي للخيارات أن تسمح بتحقيق قدر محدود من اللامركزية في كثير من البلدان مع تحقيق اللامركزية على نطاق أوسع في عدد محدود من البلدان حيثما كان هناك مبرر لذلك.

52 - وسيكون وجود فريق لإدارة البرنامج القطري على مستوى القطر أحد تلك الخيارات المحسنة للحضور القطري. وسيوجد بعض هذه الأفرقة في البلدان التي تنفذ فيها برامج قطرية ضخمة أو حيث تدير هذه الأفرقة عدة بلدان ذات حوافض صغيرة. وبالنظر إلى الاختلاف من حيث نطاق البرامج القطرية وطبيعتها ومرحلة إنجازها ومن حيث قاعدة الموارد المحلية، فسيتبع الحضور الميداني "تصميماً متنوعاً" ينفق ومتطلبات كل برنامج قطري على حدة.

#### رابعاً - نهج التغيير واستراتيجية التنفيذ والمتطلبات من الموارد

53 - النهج الكلي في التغيير واستراتيجية التنفيذ. عند إجراء تحسينات في نموذج التشغيل القائم كثيراً ما قامت الجهود في الماضي على نهج للتغيير التدريجي مؤداه "أصف سمة جديدة". ومثال ذلك أن وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية في سنة 1997 أدخلت بهدف تقديم نهج أكثر اتساماً بالطابع الاستراتيجي في معالجة دورة المشروعات. وفي 1977 بدأ البرنامج التجريبي للإشراف المباشر في حالة 15 مشروعاً لاختبار قدراتنا الإشرافية وتحسين دورة التعلم. وفي فترة أقرب عهداً بدأ البرنامج التجريبي للحضور الميداني في حالة 15 بلداً لتحسين إدارة المعرفة وبناء الشراكات والحوار بشأن السياسات ودعم التنفيذ.

54 - أما نموذج التشغيل الجديد فسيوضع على أساس نهج كلي في التغيير يراعى فيه جميع جوانب نموذج التغيير. وستجرى التغييرات في نموذج التشغيل عن طريق عملية في التنفيذ على مراحل يتم فيها ترشيد العناصر الهامة وإن



كانت مصممة وفقا للخصائص المميزة للبرنامج القطري وقدرات البلد وخبرات الصندوق بشأن البلد ومستوى الشراكات. ولن تتوفر الفعالية في إتباع نهج يفترض وجود "مقاس مناسب للجميع".

### المتطلبات من الموارد

55 - إجراء التغييرات في نموذج التشغيل يتطلب، كما ورد في ردود الإدارة على التقييم الخارجي المستقل، موارد مالية وبشرية وإدارية بمستويات إضافية وكافية.

56 - **الموارد البشرية.** ستتطلب التغييرات المقترح إدخالها على نموذج التشغيل تحسين إدارة الموظفين والأداء؛ وهي عملية بدأت باقتراح إصلاح الموارد البشرية (مثل إنشاء مركز لتطوير الإدارة، وبناء الكفاءات الضرورية). ويتطلب نموذج التشغيل الجديد وضع جدول أعمال شاملا لإدارة الموارد البشرية يتضمن: كفاءات جديدة، وإطارا جديدا لإدارة المسألة، والتطوير الوظيفي، ونظما للحوافز، وإدارة استباقية للموارد البشرية، وتحسين المهارات الإدارية لكل المدراء. ويحتاج الصندوق إلى التواءم مع المتطلبات الخارجية المتنوعة والمتغيرة لقدرات تنظيمية في تطور متواصل، وإلى تحسين أداء الموظفين عن طريق تمكينهم، وحفز قدراتهم على الابتكار، والمكافأة على المخاطرة والتجديد، والاستثمار في التحسين المتواصل عن طريق تقاسم المعارف والتدريب.

57 - وتعد السياسة الجديدة للموارد البشرية جزءا من إطار لتحويل الصندوق إلى منظمة تنتمي إلى القرن الحادي والعشرين، منظمة ترجع فيها مبادئ الوضوح والشفافية والمساءلة إلى ثقافة يتحرك فيها الأداء بدافع من القيم ويقوم على الكفاءات. وهي ثقافة ترى في البشر أهم مصدر للمعرفة في الصندوق وتعترف بالارتباط بين الإدارة الجيدة للموارد البشرية وإحراز نتائج البرامج.

58 - والمتطلبات الرئيسية لنموذج التشغيل الجديد في مجال الموارد البشرية هي: الحاجة إلى إحداث تغيير في توصيف كفاءات مدير البرنامج القطري وما يتصل بذلك من متطلبات التدريب؛ وإتباع استراتيجية تتميز بالسرعة لتنمية الموارد البشرية؛ والإطار المتكامل المذكور أعلاه لإدارة الموارد البشرية الموجه إلى النتائج.

59 - ومن الواضح أن التعقيد الذي تنطوي عليه إدارة البرنامج القطري يتطلب شخصا متعدد الكفاءات وعلى درجة عالية من المهارة. وينبغي لمدير البرنامج القطري أن يكون على مستوى القمة من حيث متطلبات الكفاءة الأساسية في الصندوق. ويقتضي الأمر خطة عمل تتميز بالسرعة لتطوير الموظفين الحاليين بحيث يزدادون كفاءة، وتحديد موظفين جددًا تطبق عليهم متطلبات الكفاءة. ويتضمن ذلك أيضا تحديد أصحاب المهارات المناسبة داخل القطر ودمجهم. وقد يكون إنشاء برنامج للموظفين المهنيين المزماملين لمواطني البلدان النامية جزءا هاما من استراتيجية تكوين قوة عمل أكبر تتألف من الموظفين الميدانيين الأكفاء.

60 - **الموارد المالية.** بين التقييم الخارجي المستقل أن الصندوق يجب أن يكفل توافر موارد وافية للشروع في التغيير والعمل على استدامته. وتتضمن المتطلبات من الموارد المالية: (أ) تكاليف غير متكررة لإجراء التغيير؛ و(ب) تكاليف متكررة وأموالا للاستثمارات في المستقبل.

61 - وتتعلق التكاليف غير المتكررة بوضع نظم العمل المفصل، والمبادئ التوجيهية والقواعد واللوائح الخاصة بنموذج التشغيل الجديد، وسيحدث ذلك ما إن يتم التوصل إلى اتفاق أساسي بشأن اتجاه نموذج التشغيل الجديد.

62 - وثمة أيضا حاجة واضحة إلى توفير الموارد الكافية لنهج البرامج القطرية الذي يستند إلى حضور قطري أفضل. وسيطلب نموذج التشغيل الجديد زيادة صافية في الموظفين لإنجاز البرامج القطرية اللازمة لضمان زيادة فعالية التنمية.

### خامسا - الخطوة التالية

63 - ستكون المقترحات الرامية إلى وضع وتطبيق نموذج جديد للتشغيل جزءا من خطة العمل الخاصة بردود الإدارة على التقييم الخارجي المستقل الذي سيعرض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2005.

