



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق - الدورة الرابعة
الدوحة (قطر)، 1-2 أكتوبر/تشرين الأول 2005

مساهمة الصندوق في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية:
تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع
لموارد الصندوق (2007-2009)

مسودة

- 1 - استعرضت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق، خلال دورتها الثالثة، مسودة الخطوط العامة لتقرير هيئة المشاورات على نحو ما هو مدرج في الوثيقة REPL.VII/3/R.7.
- 2 - والهيئة مدعوة الآن إلى النظر في المشروع الأول لتقرير هيئة المشاورات المرفق طياً، والمستند إلى مسودة الخطوط العامة المستعرضة، والملاحظات المطروحة خلال الاستعراض، والمداولات الأولية التي جرت أثناء الدورات السابقة.
- 3 - وتجدر الإشارة إلى أن مشروع التقرير هذا يمثل عملاً قيد الإنجاز ويعكس الوضع الراهن لمداولات الهيئة. وسيخضع التقرير لمزيد من التطوير بما يراعي مداولات الهيئة في دورة أكتوبر/تشرين الأول.
- 4 - وأخيراً فإن الهيئة مدعوة إلى أن تلاحظ أن المجلس التنفيذي للصندوق قد استعرض خطة عمل الصندوق بشأن رد الإدارة على تقرير التقييم الخارجي المستقل في دورته الخامسة والثمانين في سبتمبر/أيلول عام 2005 (الوثيقة EB 2005/85/R.6). وستتاح الوثيقة لأعضاء هيئة المشاورات وستتضمن خطة عمل التجديد السابع للموارد القرار الذي تتخذه هيئة المشاورات إضافة إلى المقترحات المتعلقة بخطة عمل الصندوق. وتحقيقاً لذلك فسيقدم تقرير شفوي إلى هيئة المشاورات بشأن استعراض المجلس التنفيذي لخطة عمل الصندوق.

جدول المحتويات

1	أولا - مقدمة
1	ثانيا - السياق والخلفية
2	ثالثا - وجهة تركيز الصندوق ودوره
5	رابعا - النموذج التشغيلي الجديد للصندوق
6	ألف - السمات الناشئة للنموذج التشغيلي الجديد
6	باء - أهداف النموذج التشغيلي الجديد
7	جيم - نهج البرامج القطرية
9	دال - دورة البرامج القطرية
11	هاء - فريق إدارة البرنامج القطري والحضور القطري
12	واو - تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد
13	خامسا - القدرة على تحمل الديون والمساعدة غير القابلة للسداد
13	سادسا - إدارة الموارد البشرية
13	ألف - إصلاح قيد التنفيذ
16	باء - إجراء تحليل لأعباء العمل لتحديد المستويات المثلى من الموظفين والخبراء الاستشاريين
17	جيم - هياكل ونظم إدارة الموارد البشرية اللازمة لدعم تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد
18	دال - الاستفادة من الثقافة التنظيمية لمساندة النموذج التشغيلي الجديد
19	هاء - إدارة التغيير
	واو - برنامج الموظفين المهنيين المزمالمين وتعزيز التنوع والتوزيع الجغرافي في صفوف
20	موظفي الصندوق
20	سابعا - المسؤوليات الائتمانية
21	ثامنا - دور المجلس التنفيذي
21	تاسعا - هيكل التسيير في الصندوق
21	عاشرا - أولويات البرنامج ومتطلبات تمويل التجديد السابع لموارد الصندوق
21	الحادي عشر - توصية
	الملاحق
23	الملاحق الأول - مشروع قرار بشأن التجديد السابع لموارد الصندوق
24	الملاحق الثاني - خطة عمل التجديد السابع لموارد الصندوق (2007-2009)
25	الملاحق الثالث - قائمة الوثائق المرفوعة إلى هيئة المشاورات والوثائق المرجعية المتاحة الأخرى

أولاً - مقدمة

- 1 - تتمثل الغاية من هذا التقرير في تدوين ما اتخذته هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق من قرارات ورسمته من توجهات لإرشاد الصندوق أثناء فترة التجديد السابع (2007-2009)، بما في ذلك مستوى الموارد اللازمة لتمويل برنامج عمل الصندوق خلال الفترة المذكورة. وقد دارت مداولات الهيئة في ظل الالتزام الدولي بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية ووجهة تركيز الصندوق الناشئة، ودوره، ومزاياه النسبية في الجهود العالمية للحد من الفقر.
- 2 - وتوجز هذه الوثيقة استنتاجات الهيئة فيما يتصل بالنموذج التشغيلي للصندوق، وإطار القدرة على تحمل الديون، والمسؤوليات الائتمانية، وهيكل التسيير، ودور المجلس التنفيذي. ويخلص التقرير إلى رفع توصية إلى مجلس المحافظين بشأن الرقم المستهدف للتجديد البالغ مليون دولار أمريكي لدعم برنامج عمل سنوي قيمته أثناء فترة التجديد السابع.

ثانياً - السياق والخلفية

- 3 - حظي الرخاء العالمي بفترة من التوسع النشط. وجاء هذا التوسع في جانب كبير منه نتيجة تصاعد الاندماج الاقتصادي والتجارة على مستوى العالم. ولا يؤكد هذا الاندماج الاعتماد الاقتصادي المتبادل للبلدان فحسب، بل وكذلك الحقيقة القائلة بأن السلام والأمن يعتمدان على ضمان الظروف الاقتصادية والاجتماعية الأساسية لكل الناس وفي كل مكان.
- 4 - وشكل اعتماد الأهداف الإنمائية للألفية في سبتمبر/أيلول عام 2000 تأكيداً جلياً على الأهداف المشتركة، والتزاماً بالعبء على وجه السرعة بظروف الشعوب والبلدان الفقيرة المحرومة من ثمار التنمية والنمو. وبعد خمس سنوات من اعتماد تلك الأهداف ما يزال هناك 1.1 مليار نسمة يعيشون على دخل يقل عن دولار أمريكي واحد في اليوم، بينما يصل عدد الذين يعتمدون في معاشهم على أقل من دولارين اثنين إلى 2.7 مليار نسمة.
- 5 - وثمة إقرار على نطاق واسع بالحاجة إلى اتخاذ تدابير أكثر وأسرع سواء في صفوف الحكومات، أو في صفوف المواطنين العاديين في مختلف أنحاء العالم الذين يتطلعون إلى حكوماتهم، وإلى الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى متعددة الأطراف، لتبادر إلى اعتماد مثل تلك التدابير. ولقد كانت هناك استجابة قوية من حيث تدابير الإصلاح المحلي، والالتزام بزيادة المساعدة الإنمائية الرسمية، والحد من أعباء الديون الملقاة على كاهل البلدان الفقيرة، وتعزيز تجديد موارد المؤسسات المالية الدولية، والقيام بمبادرات إقليمية كبرى لمساندة تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.
- 6 - على أن التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية كان متبايناً، بل إن بعض البلدان في إقليم أفريقيا جنوب الصحراء عانت من التقهقر. ومن الواضح أن تحقيق تلك الأهداف سيتطلب لا مساندة أكبر فحسب بل وأفضل استهدافاً أيضاً. ويعيش ثلاثة أرباع المعدمين في العالم البالغ عددهم 1.1 مليار نسمة في المناطق الريفية ويعتمدون في رزقهم على الزراعة والأنشطة المصاحبة لها. وفي العديد من البلدان ذات الدخل المنخفض فإن التعجيل بوتيرة التنمية الزراعية والريفية يعتبر العنصر المحوري في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ففي إقليم أفريقيا جنوب الصحراء، على سبيل المثال، تشير التقديرات إلى أن الزراعة توفر نسبة 30 في المائة من الدخل المحلي الإجمالي، و40 في المائة من

الصادرات، و 70 في المائة من فرص العمل. ورغم ذلك فإن الزراعة لم تكن موضع تركيز المؤسسات الكبرى سواء على الصعيد الدولي أو المحلي. وفي الوقت ذاته فقد تحققت إنجازات ضخمة في ميدان الحد من الفقر الريفي والوطني في تلك البلدان التي عنيت فيها الحكومات عناية مطردة بهذا القطاع. وتعتبر المساندة النشطة للتنمية الزراعية والريفية التي يشارك فيها الفقراء وينتفعون منها بشكل كامل أولوية مركزية من أولويات بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية. وشدد زعماء العالم في قمة الأمم المتحدة المنعقدة في سبتمبر/أيلول عام 2005 على التزامهم في هذا الصدد حيث قالوا "تؤكد من جديد أنه يجب معالجة قضايا الأمن الغذائي والتنمية الريفية بصورة كافية وعاجلة في إطار الاستراتيجيات الوطنية للتنمية.... ونرى أنه من الضروري زيادة الاستثمار الإنتاجي في التنمية الريفية والزراعية، لتحقيق الأمن الغذائي"¹.

7- ويواجه فقراء الريف في البلدان النامية عقبات مخصوصة وقاسية في جهودهم الرامية إلى النهوض بموارد رزقهم. وفي غالب الأحيان فإن مجموعات النساء، والسكان الأصليين، وغيرها من المجموعات المهمشة تعاني من الحرمان بشكل خاص بسبب عمليات الاستبعاد. ومن الضروري تذليل هذه العقبات للتمكن من الحد من الفقر الريفي. ومن الواجب أن تُعنى نهج التنمية الاقتصادية والحد من الفقر بهذه المشكلات الخاصة لتمكين فقراء الريف من زيادة قدراتهم الإنتاجية، ومخرجاتهم، ودخولهم، والعمل على الإفلات من هوة الفقر.

ثالثاً - وجهة تركيز الصندوق ودوره

8- أوكل مؤسسو الصندوق إليه مهمة مخصوصة تتمثل في زيادة إنتاج الأغذية في البلدان الفقيرة المعاندة من العجز الغذائي، وتحسين مستوى التغذية وأحوال المعيشة في صفوف المجموعات السكانية المعدمة في البلدان النامية. وهكذا فإن الموضوعات الثلاثة للتنمية الزراعية، والأمن الغذائي، واستئصال الفقر تشكل الأساس الذي ترتكز عليه عمليات الصندوق. وتتألف مجموعة الصندوق المستهدفة من المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة، والرعاة الفقراء، وصيادي الأسماك الحرفيين، والمعدمين، والسكان الأصليين، والمجموعات المهمشة الأخرى، إلى جانب الفقيرات الريفيات اللواتي ينتمين إلى كل هذه الفئات. وتمثل هذه المجموعات الجانب الأعظم من الفقراء، بل إنها في الغالب أشد الفقراء حرماناً. ويستخدم الصندوق خطوط الفقر الوطنية ومستوى دخل دولار واحد في اليوم لتوجيه عملياته نحو المجموعات المعدمة. والهدف الأساسي للصندوق هو تمكين الفقراء من التغلب على الفقر وتحقيق الأمن الغذائي، علماً بأن الغاية الأخيرة يمكن أن تتحقق عبر إنتاج الفقراء أنفسهم للمزيد من الأغذية أو من خلال كسبهم لدخل يتيح لهم الحصول على الغذاء الكافي. وليس الصندوق وكالة من وكالات الإغاثة ولكنه مؤسسة تدعم زيادة الإنتاج في صفوف الفقراء لترويج تحقيق وتأثر سريعة من النمو والتنمية في المناطق الريفية.

9- وفي إطار الاستجابة للظروف الإيكولوجية - الزراعية، والاجتماعية، والاقتصادية، والمؤسسية المختلفة فقد ساند الصندوق طائفة متنوعة من الأنشطة سعياً وراء تحقيق مهمته. ويعمل الصندوق مع الفقراء باعتبارهم شركاء، أي أنهم هم الطرف القائم بالأنشطة الإنمائية لا الطرف المتلقي لها فحسب، ويسعى إلى خلق الظروف التي يغدو فيها فقراء الريف الجهات الفاعلة الرئيسية في التغلب على الفقر والجوع. والمشروعات والبرامج التي يساندها الصندوق هي مشروعات وبرامج مرتكزة على المجتمعات المحلية، ومصاغة بعد دراسة متأنية للفرص والعوائق المحتملة التي تؤثر

¹ مشروع وثيقة الاجتماع رفيع المستوى للجمعية العامة المعقود في سبتمبر/أيلول عام 2005 (الوثيقة A/59/L.70، الفقرة 46).

على المجموعة المستهدفة. كما أن هذه المشروعات والبرامج تخضع للطلب، وتستجيب لآراء الفقراء بشأن احتياجاتهم وأولوياتهم التقنية، والمالية، والمؤسسية. وتسعى المشروعات والبرامج المذكورة إلى مساعدة الفقراء، ولاسيما النساء، على تنظيم أنفسهم ضمن مجموعات للعون الذاتي ورابطات مجتمعية مماثلة لتمكينهم من التعامل مع المسؤولين الحكوميين، ووكلاء الأسواق، وموظفي المصارف، وغيرهم في ظل شروط منصفة، ومن عرض احتياجاتهم عرضاً فعالاً. وتبين تجربة الصندوق على الدوام أن فقراء الريف، إذا ما أُتيحت لهم الفرصة، يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة لزيادة قدرتهم الإنتاجية زيادة كبيرة ومتواصلة.

10 - ولاحظ تقرير التقييم الخارجي المستقل للصندوق الصادر حديثاً أن مهمة الصندوق لا تزال قائمة، بل وتعمقت شرعيتها في ضوء الأهمية التي أعطتها التقارير الأخيرة عن التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية إلى تنمية القطاع الريفي. والواقع أن المشكلة التي أنشئ الصندوق لعلاجها لا تزال قائمة".

11 - ومن خلال مساندة القدرات الإنتاجية للريفيين المعدمين يكمل الصندوق جهود المؤسسات المالية الدولية الضخمة التي تتولى تمويل البرامج القطاعية وعمليات تطوير البنى الأساسية ذات النطاق الواسع. وفي غالب الأحيان توفر المشروعات التي يساندها الصندوق التمويل لأنشطة البنى الأساسية على النطاق الضيق، والطرق الفرعية التي تربط القرى بالطرق الرئيسية، والمشروعات الصغيرة للتحكم بالمياه، والقنوات الثالثة لإتاحة استفادة المزارعين الفقراء من شبكات الري. وفي الوقت ذاته فإن هذه المشروعات تساعد فقراء الريف على زيادة قدراتهم الإنتاجية ودخولهم، وتنفيد وتسهم في استدامة برامج القطاع الاجتماعي التي تنفذها وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية. وبالنسبة لمنظمات الأمم المتحدة فإن الصندوق يقيم علاقات شراكة متميزة تنسم بالمتانة والتضافر مع الوكالتين الأخريين المتمركزتين في روما. وفي إطار هذه الشراكة تقدم منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة الخبرات التقنية في ميدان الأمن الغذائي والتنمية الزراعية، ويوفر برنامج الأغذية العالمي المعونة الغذائية والإغاثة في حالات الطوارئ، في حينما يمول الصندوق جهود استئصال الفقر الريفي وترسيخ الأمن الغذائي.

12 - وتتباين قضايا الإنتاج والدخول التي يواجهها المعدمون في المناطق الريفية من بلد إلى بلد ومن إقليم إلى آخر. وأبرز هذه القضايا هي: ضمان القدرة الكافية على الوصول إلى موارد الأراضي والمياه والإدارة المستدامة لقاعدة الموارد الطبيعية؛ والوصول إلى الخدمات المالية للائتمان والادخار، وكذلك بصورة متزايدة إلى التأمين الصُغرى؛ والوصول الفعال والعاقل إلى الأسواق لبيع منتجاتهم والحصول أيضاً على ما يحتاجونه من مدخلات وخدمات؛ والوصول إلى المعلومات والتقانات المناسبة لأوضاعهم.

13 - وتلك هي بالذات الموضوعات التي تُعنى بها المشروعات التي يساندها الصندوق. ويمتلك الصندوق حافظة تضم نحو 200 مشروع وبرنامج جارٍ بتكلفة استثمارية إجمالية تبلغ زهاء 6.3 مليار دولار أمريكي، علماً بأن النصيب الذي يقدمه الصندوق من هذا التمويل يصل إلى 2.9 مليار دولار أمريكي. وتعود هذه المشروعات بالفائدة على نحو 100 مليون فقير من النساء والرجال. وفي الوقت الحالي فإن برنامج عمل الصندوق الذي تبلغ قيمته 500 مليون دولار أمريكي يمول مشروعات ذات تكلفة استثمارية تصل إلى نحو 1 مليار دولار أمريكي، وينتفع منها أكثر من 10 ملايين مستفيد جديد سنوياً.

14 - وفي بعض البلدان، ولاسيما في إقليم أفريقيا جنوب الصحراء، فإن الصندوق يعتبر أحد المصادر الكبرى للمساعدة المقدمة إلى التنمية الزراعية. ويركز الصندوق، في مناطق أخرى، على قطاعات وموضوعات مخصصة. وفي كلتا الحالتين فإن العناصر الأساسية لبرامج الصندوق تتضمن التمويل الصغري وتنمية المشروعات الصغيرة؛ والوصول إلى الأراضي وسندات ملكيتها؛ وإدارة المياه، والمحاصيل، والمراعي؛ ومكافحة التصحر؛ والبحوث والإرشاد في القطاع الزراعي؛ وتعزيز الوصول إلى الأسواق وسلاسل القيمة السلعية. وثمة عنصر يتخلل هذه العناصر جميعاً وهو تدعيم المؤسسات المناسبة كي تغدو أكثر استجابة لاحتياجات المنتجين الفقراء.

15 - وتكمن الميزة النسبية للصندوق في تطوير أشكال ابتكارية لتركيز الدعم في هذه الميادين بما يخدم المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة والمجموعات الريفية الفقيرة الأخرى، مع منح أولوية محورية إلى الريفيات الفقيرات. ويجري تعميم مثل هذه الابتكارات بعد ذلك ضمن المؤسسة ويلتمس تكرارها وتوسيع نطاقها مع الحكومة المضيفة والشركاء الإنمائيين. وتبذل جهود خاصة للوصول إلى السكان الأصليين والمجموعات المهمشة الأخرى التي لم تستفد كثيراً من عمليات التنمية بسبب افتقارها إلى القدرة المادية أو المؤسسية للوصول إليها. وفي بعض الأحيان فإن هذه المجموعات تعيش في مواقع جغرافية هامشية في المناطق النائية والمتهورة والشحيحة بالموارد، وذلك في الغالب تحت شبح الجوع والنزاع. وقد تعيش هذه المجموعات في حالات أخرى في مواقع اجتماعية واقتصادية هامشية ذات إمكانيات مادية عالية. وتستند آليات الاستهداف في الصندوق إلى مستويات الدخل والأصول، والمسوح الأسرية، وتحديد المستهدفين عبر المشاورات المجتمعية. وثمة أسلوب فعال آخر هو الاستهداف الذاتي الذي يتم في ظل انتقاء الأنشطة والمحاصيل الخاصة المهمة بالنسبة للمجموعات المستهدفة.

16 - ويركز الصندوق على حالات الفقر وانعدام الأمن الغذائي التي يعاني منها الفقراء الريفيون ويقوم بالترويج للحلول التي تتناسب مع مصالحهم وقدراتهم. وفي هذا الصدد، وإلى جانب مساعدة الأسر الريفية الفقيرة مباشرة، فإن الصندوق يسهم أيضاً في تعزيز المنظمات والرابطات المحلية للفقراء التي يمكن أن تضطلع بدور حيوي في ربط المنتجين والمستهلكين الفقراء بالنظم الاقتصادية والاجتماعية الضخمة للتمويل، والتسويق، وتوريد المدخلات. وتتراوح هذه المنظمات بين رابطات المزارعين، والمستفيدين من المياه، والرعاة، وحتى مجموعات التسويق والائتمان.

17 - وتعتبر العلاقة مع منظمات المزارعين إحدى علاقات الشراكة العديدة التي أرساها الصندوق في سبيل دعم برامج الحد من الفقر. وفي الحقيقة فإن طريقة عمل الصندوق تستند إلى الشراكات مع الحكومات التي يصوغ الصندوق معها المشروعات، والمؤسسات العامة التي تتولى تنفيذها، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات المالية، وهيئات القطاع الخاص المنخرطة فيها. كما يقيم الصندوق علاقات شراكة مع طائفة متنوعة من مؤسسات البحوث والتطوير على المستويات القطرية، والإقليمية، والعالمية، بما في ذلك مثلاً مراكز البحوث الدولية التي تساندها الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية التي ترجع علاقاته معها إلى عهد بعيد. على أنه ضمن "خصوصية" الصندوق فإن أهم شراكاته هي مع فقراء الريف أنفسهم.

18 - وينبغي أن يركز الحد المستدام من الفقر الريفي على جهود فقراء الريف. ومن المتعذر إنجاز هذه المهمة بالاعتماد على قدرات الصندوق فحسب أو غيره من الوكالات الخارجية. ويتمثل دور الصندوق في تعزيز طاقات أولئك

المنتجين الفقراء والمؤسسات المعنية باحتياجاتهم على المستويات المحلية والقطرية، ومساعدتهم على استحداث صلات مع الجهات الوكيلة الضخمة للأسواق ومع هيئات القطاع الخاص. وتتسم مؤشرات تحقيق التقدم في هذه الجهود بالبساطة وهي: خفض معدلات الفقر والهشاشة، وتمتين الأمن الغذائي، وتحسين التغذية في المناطق الريفية؛ وتوسيع المشاركة النشطة لفقراء الريف في عمليات التنمية وتعزيز نفوذهم في اتخاذ القرارات؛ وتنفيذ سياسات وبرامج تنهض بقوة بقدرة فقراء الريف على زيادة دخولهم وإرساء الأمن الغذائي.

19 - ولقد كانت المشروعات التي يساندها الصندوق على الدوام ملكاً للبلدان المقترضة، كما واضطلعت بتنفيذها المؤسسات الوطنية. ومن ثم فإن من الطبيعي أن تمتثل عمليات الصندوق لمؤشرات الأداء المتعلقة بالتنسيق والاتساق التي أشار إليها إعلان باريس. وعند وضع استراتيجياته القطرية فإن الصندوق يسعى إلى ضمان اتساق وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية مع الاستراتيجيات والبرامج القطرية الخاصة بمكافحة الفقر. وتُدْمَج المشروعات الممولة من الصندوق دمجاً كاملاً في إطار الميزانية الوطنية. وبناء على الدروس التي استقاها الصندوق من مشروعاته ومن خبرة شركائه الإنمائيين، فإنه يعمل على تعزيز نظمه لاقتناص المعارف المستخلصة، والتثبت منها، ونشرها بحيث تُصب في السياسات والبرامج الوطنية الواسعة للحد من الفقر. والهدف في هذا الصدد هو أن يغدو الصندوق مصدراً أساسياً من مصادر المعارف المتعلقة بالحد من الفقر الريفي وتنشيط القدرات الوطنية والإقليمية لمساندة العملية المتضامنة لفهم ظاهرة الفقر الريفي والتصدي لها.

20 - وتحتاج الوثائق المعجلة للتنمية الزراعية والريفية ولاستئصال الفقر إلى موارد إضافية تتيح القيام، وبصورة متزايدة، بتنفيذ نهج تشغيلية وسياساتية جديدة وفعالة. وتدعو الحاجة إلى نهج ابتكارية لتذليل العقبات التي تكبح القدرة الإنتاجية للفقراء، وذلك لتعزيز أثر الاستثمارات الموسعة في ميدان مكافحة الفقر الريفي. وفي الوقت ذاته، وما لم يتم توظيف استثمارات ضخمة، محلية وخارجية على حد سواء، في القطاع الريفي فسيُتغذَّر التأثير على ظاهرة الفقر بشكل يكفي لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وبفضل خبرته الميدانية في مكافحة الفقر على امتداد 27 عاماً، فإن الصندوق يحتل موقعاً يمكنه من ضمان تضافر عنصرَي زيادة الموارد وتعزيز سمات الفعالية والابتكار في نهج التغلب على الجوع والفقر الريفي.

رابعا - النموذج التشغيلي الجديد للصندوق

21 - أنشئ الصندوق عام 1977 واعتمد نموذجاً تشغيلياً شائعاً في كل المؤسسات المالية الدولية. وكان ما ميز الصندوق هو مهمته المتمثلة في تركيزه الحصري على الحد من الفقر الزراعي والريفي. على أن النظام الشامل للمبادرات والمساعدات الإنمائية قد تغير كثيراً منذ ذلك الحين. ومن ثم فإن الإسهام المميز للصندوق يكمن الآن في استحداث نهج قطرية مخصصة جديدة لتذليل العقبات المحددة التي يواجهها فقراء الريف كمنتجين وكاسبي دخل زراعيين (ومرتبطين بالزراعة)؛ وترويج إدماج هذه النهج في السياسات، والاستراتيجيات، والبرامج الوطنية ذات الموارد الكافية؛ وتعزيز القدرات وعلاقات الشراكة لضمان أن تستند هذه النهج إلى الأولويات والآراء القطرية، ولاسيما أولويات وآراء فقراء الريف، بمن فيهم النساء والأقليات.

22 - على أن الشرط الحالي القاضي بأن تستند المساعدة إلى الظروف القطرية المخصصة والمتغيرة وأن توجّه في الوقت ذاته نحو الأولويات والعمليات الوطنية، والمتوافق مع تطور دور الصندوق ووجهة تركيزه، لا يقود الصندوق إلى مجالات جديدة كل الجدة. ومع ذلك فإن الاتجاهات الجديدة تمثل في مجموعها تحولاً نوعياً لا بد من دعمه بنموذج تشغيلي معدل يتناسب مع المهمة المطروحة.

ألف - السمات الناشئة للنموذج التشغيلي الجديد

23 - برز التقييم الخارجي المستقل ضرورة أن يتضمن النموذج التشغيلي الجديد: إتباع النهج البرنامجي القطري؛ والانتقائية الاستراتيجية الدقيقة التي تعكس وجهة تركيز الصندوق ودوره، والأداء الابتكاري المحسن؛ وتعزيز ضمانات الجودة والرقابة عليها، والإدارة المؤسسية للمعرفة، والارتباط المنتظم بتغيير السياسات وتوسيع نطاق العمليات؛ وتوسيع الشراكات في جميع مجالات العمل.

24 - وينبغي تحقيق ذلك باستخدام نموذج تشغيلي يقوم على أساس: الحضور الميداني المؤثر مع إتباع نهج مختلفة باختلاف حجم وطبيعة وأوضاع البرامج القطرية؛ واعتماد نهج مباشر للصندوق في مجالات الإشراف ودعم التنفيذ، والتوسع في إشراك الجهات المعنية (داخل الصندوق وعلى المستوى القطري) في أفرقة إدارة البرامج القطرية؛ ووضع إطار قوي لإدارة النتائج يقوم على المساواة الأفقية.

باء - أهداف النموذج التشغيلي الجديد

25 - سيعمل النموذج التشغيلي الجديد للصندوق على تحقيق خمسة أهداف رئيسية هي:

(أ) تحسين فعالية مساهمة الصندوق في النتائج الإنمائية في مجال الفقر الريفي. وحتى يتحقق ذلك يجب على الصندوق أن يرفع مستوى أدائه التنظيمي وأن يستخدم موارده بشكل يعزز أثرها ساعياً إلى تحقيق نتائج إنمائية أكبر وأكثر استدامة. ويجب أن تكون أهداف الصندوق المؤسسية متسقة مع الأولويات القطرية. كما يجب أن تكون عملياته حسنة التوجيه، وأن تؤدي بصورة منتظمة إلى تكرارها أو توسيع نطاقها من جانب الحكومات عبر شراكات استراتيجية منذ مستهل تصميم المشروع/البرنامج القطري.

(ب) تحسين قدرة الصندوق على تحديد وإثبات النتائج الإنمائية. يتعين أن يكون الصندوق قادراً 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 الموارد من الموظفين، وإرساء الشراكات وإدارتها، والعمل مع الحكومات.

(ج) تعزيز الصندوق كمنظمة للتعليم. يتعين على الصندوق أن يحسن قدرته على توليد وتقاسم المعرفة المتعلقة بالحد من الفقر الريفي. كما يجب عليه أن يحقق ابتكارات ناجحة في ميدان عمله المخصص

والجلي، وأن يختبر ويجرب نهجاً جديدة للحد من الفقر الريفي، مع تحديد السياسات التي تحتاج إلى التغيير والدعوة إلى إجراء التغييرات المطلوبة.

(د) تحسين قدرة الصندوق على الإسهام في النهوض بجدول الأعمال الإنمائي العالمي. يجب على الصندوق أن يسعى جاهداً إلى القيام بدور أكبر، ولكن أشد تركيزاً واستهدافاً، في الحوار العالمي، وأن يصبح نصيراً مفوهاً لفقراء الريف في إطار شراكاته مع الآخرين معتمداً في ذلك على ما اكتسبه من معرفة من عملياته الابتكارية وشراكاته الاستراتيجية.

(هـ) تحسين تفاعل الصندوق على المستوى القطري. في سياق تملك حكومات البلدان النامية لجدول أعمال التنمية وقيام معظم الوكالات الإنمائية بتطبيق اللامركزية على عملياتها يتعين تقريب "مركز ثقل" عمليات الصندوق أكثر إلى الحقائق القطرية.

26 - وتيسيراً للسعي لتحقيق هذه الأهداف فإن النموذج التشغيلي الجديد يستدعي إحداث تغييرات مهمة في الصندوق في ظل العناوين التالية: نهج البرامج القطرية، ودورة البرامج القطرية، وأفرقة إدارة البرامج القطرية مع الحضور القطري.

جيم - نهج البرامج القطرية

27 - لم يعد موظفو الصندوق يتولون إدارة عمليات أو مشروعات بسيطة، حيث أصبح من الضروري إدارة عمليات معقدة تحقيقاً لنتائج مضاعفة. وتتسم مجموعة نواتج وخدمات الصندوق في بلد ما بالتنوع ويجب أن يدعم بعضها بعضاً، وجرت العادة على إطلاق عبارة البرامج القطرية على هذا المفهوم.

28 - وتحتل المشروعات الممولة من القروض والمنح موقعاً محورياً في هذا النهج ولكنها قد تنشأ بسبب وضع سياسات معينة أو أنها قد تنجم عن ناتج من نواتج التعلم الابتكاري.

29 - وتوضع البرامج القطرية وتطرح للتنفيذ من خلال الشراكات، وأهمها الشراكات المعقودة مع الحكومات ومنظمات فقراء الريف والوكالات الإنمائية، وكذلك مع مقدمي الخدمات مثل المؤسسات المتعاونة والمراكز المرموقة.

30 - بغية تحقيق طائفة معززة من النواتج والاستجابة إلى توصيات التقييم الخارجي المستقل يتعين على الصندوق أن يحسن مستوى السمات الأساسية للتصميمات التي يتوقف عليها نجاح التنفيذ. وينبغي أن يغدو التصميم بشكل أوسع أداة إدارة للتنفيذ، مع تركيز أشد على جوانب تنفيذية محددة يتم تطويرها بالتعاون مع الجهات المعنية القطرية. ولا بد من الربط بين التصميم وتعزيز ضمان الجودة ويتعين أن يتسع نطاق هذا الربط ليشمل لا عملية التصميم فقط وإنما أيضاً جميع عمليات التنفيذ الأخرى مثل الإشراف وخطط البرامج السنوية واستعراض منتصف المدة.

31 - المبادئ الرئيسية لنهج البرامج القطرية. يستند نهج البرامج القطرية إلى المبادئ الرئيسية التالية:

(أ) **الريادة القطرية والعمل بالمشاركة مع الآخرين.** إن نهج البرامج القطرية يستوجب العمل ضمن البلاد مع الشركاء الإنمائيين في تحديد الإطار الاستراتيجي القطري للحد من الفقر الريفي. ومن أبرز أدوار الصندوق في هذا النهج تأمين ودعم مشاركة منظمات فقراء الريف والمجتمع المدني والقطاع الخاص وإقامة شراكات حقيقية معها.

(ب) **المواطنة الاستراتيجية لأهداف الصندوق وأولوياته على المستويات المؤسسية، والإقليمية، والقطرية.** في إطار النموذج التشغيلي الجديد فإن من المفترض أن يحدد إطار النتائج الاستراتيجية الجديد في الصندوق للفترة 2007-2009 توجهات استراتيجية أكثر وضوحاً وتركيزاً لرسم الاستراتيجيات الإقليمية والقطرية².

(ج) **الابتكارات التي تؤدي إلى التكرار وتوسيع النطاق.** في إطار نهج البرامج القطرية الجديد سيعزز التركيز على الابتكارات عملاً على زيادة إمكانيات التكرار وتوسيع النطاق. وقدر المستطاع ينبغي أن توضع خطط المشروعات الابتكارية منذ البداية بمشاركة الجهات المحتملة المشتركة في التمويل.

(د) **الحوار ووضع السياسات المواتية للفقراء.** ينبغي للبرامج القطرية أن تسهم في تغيير السياسات على نحو يخلق بيئة تمكينية للحد من الفقر بشكل مستدام. ومن الواجب أن تقوم البرامج القطرية بما يلي: (i) تحديد السياسات والقوانين واللوائح الرئيسية التي تعرقل مسعى فقراء الريف إلى تحسين أحوالهم المعيشية بشكل مستدام؛ (ii) تحديد وتشجيع عمليات موثوقة يمكن أن تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية، ويكون ذلك عادة في إطار نوع ما من الترتيبات التشاركية.

ولا تمثل متطلبات المشاركة في حوار السياسات "إضافة" اعتبارية أو مهمة لأنشطة البرامج القطرية المحددة أو "أنشطة المشروعات" وإنما تعبر عن اهتمام منهجي بقضايا السياسات المؤثرة على البرامج وأهدافها.

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 مستتير مع الحكومات المعنية. ومن الضروري تحقيق التناسق الكامل بين عمليات تقدير أداء السياسات حسبما ترد في الوثائق المختلفة (مثل تقدير أداء القطاع الريفي في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، ووثائق الفرص الاستراتيجية القطرية، والاستراتيجيات الإقليمية المعنية).

(هـ) **الخدمات والنواتج المرنة.** قد تدعو الحاجة، رهناً بالظروف القطرية الخاصة وتجربة الصندوق في القطر المعني، إلى القيام بأنشطة سابقة على الاستثمار قبل تقديم القروض، أو أنه يمكن أن تنفذ بالتوازي معها. وقد تشمل هذه الأنشطة السابقة على الاستثمار مثلاً إقامة شراكات ابتكارية أو تقديم التمويل بالمنح

² ليست المسألة هنا هي محاولة الصندوق أن يحدد مسبقاً ما سيلتمس تحقيقه على المستوى القطري، إذ أن على عملياته أن تستجيب للظروف والأولويات القطرية المخصصة. ويحدد الإطار الاستراتيجي المجالات التي سيسعى فيها الصندوق إلى الاستفادة من مزاياه النسبية (وجهة تركيزه ودوره)، والتي يتمتع فيها بخبرات ومعارف خاصة توضع في خدمة الاستراتيجية الوطنية للتنمية الريفية.

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 البرامج القطرية وتمكين فقراء الريف، يتعين على الصندوق أن يقيم شراكة ونظاماً من الشبكات أكثر فعالية كجزء من نموذج التشغيلي. ويشمل ذلك أنماطاً مختلفة من الشراكات بدءاً بالمبادرات المحلية ومخصصة السياق على مستوى المجتمعات المحلية إلى البرامج القطرية والسياسات والاستراتيجيات الوطنية والإقليمية والعالمية.

دال - دورة البرامج القطرية

32 - عملاً على تنفيذ نهج البرامج القطرية يجب تحديد دورة جديدة للبرامج القطرية. وتتمثل التغييرات الرئيسية بما يلي:

(أ) **وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الموجهة إلى تحقيق النتائج.** يجب ربط إعداد استراتيجية البرنامج القطري بعملية الإطار الاستراتيجي القطري (برنامج استراتيجية الحد من الفقر أو ما شابه ذلك) وأن يتم وضع هذه الاستراتيجية ضمن وثيقة فرص استراتيجية موجهة إلى تحقيق النتائج، التي تعتبر محورية في إرشاد البرنامج القطري في المدى المتوسط وقياس فعاليته بالتعاون مع حكومة البلاد والشركاء الآخرين.

وينبغي لوثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية الموجهة إلى تحقيق النتائج أن: تحدد بوضوح جدول السياسات، والتعلم، والشراكات؛ وأن تحتوي على تصورات مستندة إلى الأداء لإعداد البرنامج القطري؛ وأن تكون مدعومة من جانب إطار لإدارة نتائج البرنامج القطري يوضح أهداف الأداء، ومتطلبات الموارد، ومجموعة مؤشرات الأداء على مدى سنة وعدة سنوات.

(ب) **إطار إدارة النتائج.** ينبغي أن يشكل إطار management نتائج البرنامج القطري الأساس لسلسلة صاعدة للمساءلة فيما يتعلق بالنتائج بداية من البرنامج القطري إلى المستوى الإقليمي والمؤسسي. **ونهج الإدارة للنتائج** هو إطار من ثلاث طبقات³ يجمع بين التخطيط والإدارة والإبلاغ للنتائج على النحو التالي:

(i) **التخطيط للنتائج.** بمقتضى النموذج التشغيلي الجديد ينبغي أن يكون إطار النتائج الاستراتيجية الجديد للفترة 2007-2009 هو نقطة البداية لعملية تخطيط تكرارية تمتد حتى تصل إلى مستوى البرنامج القطري. وينبغي أن يقدم الإطار توجيهات استراتيجية للخطط الاستراتيجية الإقليمية والقطرية ومرشحاتاً فعالاً لانتقائية البرنامج القطري.

(ii) **الإدارة من أجل النتائج.** يرمي نهج الإدارة من أجل النتائج إلى تعزيز المساءلة بشأن النتائج والتعلم. وعلى جميع المستويات تترجم وثائق التخطيط الاستراتيجية إلى وثائق برنامجية (مثل

³ انظر إطار لنظام إدارة النتائج للبرامج القطرية التي يساندها الصندوق، (الوثيقة EB 2003/80/R.6/ Rev.1).

برنامج العمل السنوي والميزانية) تتضمن أهدافا كمية سنوية محددة ومؤشرات للأداء وبنودا في الميزانية، وتكون أساسا لرصد الفعالية من حيث التنظيم والتنمية.

(iii) **المساءلة بشأن النتائج.** تتحقق هذه الوظيفة عن طريق الإبلاغ الذاتي عن نتائج التنمية من خلال إعداد تقارير سنوية تبحث فعالية التنمية. وكاستكمال لذلك يقدم مكتب التقييم تقارير عن نتائج برامج قطرية منتقاة وعن عمليات التقييم الإقليمية والمواضيعية ضمن تقريره السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها. وتجسد هذه الجهود بمجموعها المساءلة المؤسسية عن فعالية التنمية وتعزز عملية التعلم المؤسسي من أجل تحسين أداء العمليات والسياسات في المستقبل.

(ج) **الإشراف البرنامجي.** ينبغي أن تُدمج ترتيبات الإشراف على نحو أفضل مع الإطار البرنامجي القطري الشامل، كما يجب تشديد إطار المساءلة.

وبناء على الدروس المستفادة من ترتيبات وممارسات الإشراف الحالية وعلى النتائج المستخلصة في عمليات التقييم التي أجريت مؤخرا للإشراف المؤسسي، فإن ترتيبات الإشراف في الصندوق يجب أن تركز في المستقبل على نهج تفاضلي يستجيب للمتطلبات والأوضاع الخاصة بكل قطر وبرنامج. ويتألف مفهوم الإشراف كمسلسلة من المهام الأساسية المترابطة تشغيلياً من الإشراف على العناصر الائتمانية والإشراف على تنفيذ البرامج/ المشروعات.

(د) **التعلم وتقاسم المعارف وضمان الجودة.** يعتبر التعلم بعداً أساسياً من أبعاد البرنامج القطري. وينبغي تحديد جدول أعمال التعلم اعتباراً من مرحلة إعداد وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية، وذلك بالتعاون وثيق مع الحكومة والشركاء الآخرين، على أن يتواصل إغناؤه طيلة دورة البرنامج القطري.

وعلى الصندوق أن يواصل تطوير علاقات شراكة المعرفة والاستفادة منها بشكل واسع بغية تحفيز تطوير المعارف المتعلقة بالحد من الفقر الريفي (على المستويات الثلاثة جميعاً). وبصورة متضافرة فإن ذلك يجب أن يحقق "تهجا موجهاً...للخارج، وقائم على أساس شبكي في إدارة المعرفة"، وهو ما شدد عليه رد إدارة الصندوق على تقرير التقييم الخارجي المستقل.

ويعد مكتب التقييم المستقل جزءاً لا يتجزأ من هذا النظام للتعلم عبر التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها وغير ذلك من منتجات التقييم (مثل تقييمات البرامج القطرية والاتفاقات عند نقطة الإنجاز المتعلقة بها).

وسيجري استعراض وتعزيز النهج القائمة لضبط الجودة وضمانها، وسيوجه الاهتمام نحو تعزيز الوظائف الاستشارية التقنية والدعم التقني للبرامج القطرية خلال مرحلتي التصميم والتنفيذ في دورة البرنامج.

ومن الواجب إدماج التصميم مع العمليات القطرية ومساندة ذلك بالدروس المستفادة من البرامج القطرية للنهوض بالأنشطة المقبلة للتصميم والتنفيذ. وينبغي استحداث سياسات، ومذكرات تعلم، وإجراءات على أساس المعارف والخبرات المكتسبة من البرامج القطرية.

ومن الممكن تحقيق ضمان الجودة بغية تحسين دعم التنفيذ عن طريق ما يلي: الارتباط على نحو تفاعلي أشد مع شركاء رئيسيين داخل القطر عن طريق الشراكات الاستراتيجية، والحضور القطري، وشراكات إعداد المشروعات وتنفيذها؛ وإعادة تعريف دور المؤسسات المتعاونة والإشراف؛ وإدخال سمات "التعلم" الأوسع والأفضل في البرامج القطرية، ورصد وتقييم المشروعات، وإدارة الحوافز (التقييم الذاتي)، ونظام إدارة النتائج والأثر وما يتصل بذلك من إدارة المعرفة؛ وزيادة مشاركة مقر الصندوق والموظفين الميدانيين عند النقاط الرئيسية لإعادة التصميم.

(هـ) **إطار جديد للمساءلة.** يمكن تحديد إطار المساءلة بوصفه تفاهما بين جميع الشركاء في تنفيذ البرامج فيما يتعلق بالهدف الذي يسعون إلى تحقيقه، وكيفية عملهم معا لبلوغه، والطريقة التي سيقسون بها النتائج 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 العناصر التالية: صياغة واضحة لمهمة المؤسسة، وأهدافها، ونتائجها المتوقعة القابلة للقياس وفقا لترتيب هرمي متسق؛ وقدرات الموظفين المناسبة لضمان المساءلة، وإجراءات كافية للرصد وضمان الجودة عند نقطة العبور وأثناء التنفيذ؛ وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات مع السلطات المقابلة.

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 وظيفة التقييم المستقل الذي يجريه مكتب التقييم ويشمل لا أداء البرنامج القطري وأداء الصندوق فحسب بل وكذلك أداء المقترضين والمؤسسات المتعاونة. وسيتضمن أيضا سياسات الصندوق في مجال سياسات نشر الوثائق والإشراف.

هاء - فريق إدارة البرنامج القطري والحضور القطري

33 - **فريق إدارة البرنامج القطري.** لا يمكن لمدير البرنامج القطري بمفرده أو الفريق الحالي المحدود لتجهيز المشروعات أن يقدم برنامجا قطريا معقدا يتسم بالفعالية من حيث التكاليف وتتوافر فيه الجودة المطلوبة، علاوة على ذلك فإن ذلك غير مستحسن من منظور الملكية والشراكة وإمكانية التوسع.

34 - وتتطلب الطائفة المتنوعة الواسعة من المكونات البرنامجية مثل حوار السياسات، والابتكار، والتعلم، وإدارة النتائج والأثر، وضمان الجودة، وإدارة القروض، من الصندوق حشد كل القدرات المعنية في فريق لإدارة البرنامج القطري. ويجب أن يكون مركز ثقل البرنامج في البلد ذاته، وأن يتمحور حول الجهات المعنية والشريكة المحلية الأساسية ("الصندوق الشبكي") مع دعم تفاعلي من جانب مقدمي الخدمات وأفرقة الموارد في المقر، على أن يتولى أمر إدارة كل ذلك مدير البرنامج القطري. وسيتباين تركيب فريق إدارة البرنامج القطري وفقاً للمراحل الزمنية المختلفة وبما يراعي السياق القطري المخصوص ودورة البرنامج القطري.

35- وتشمل الوظائف الرئيسية التي سيضطلع بها فريق إدارة البرنامج القطري ما يلي: التخطيط الاستراتيجي والبرامجي؛ وإدارة القروض والمنح؛ والتنفيذ؛ والتقييم؛ والتعلم؛ وتقاسم المعارف؛ ودعم توسيع النطاق والتكرار؛ والدعوة إلى إدخال تغييرات على السياسات.

36- **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 خطيرة أمام جهود الصندوق المقبلة للنهوض بفعاليته الإنمائية، وإرساء علاقات استراتيجية، وتحسين أثر سياساته. ولكي يتمكن الصندوق من الأداء بفعالية، فإن عليه أن يكون قريباً من الجهات المعنية والشريكة الرئيسية.

37- وقد عرضت مبررات زيادة الحضور القطري عرضاً مفصلاً في وثيقة "البرنامج التجريبي للحضور الميداني" (الوثيقة EB 2003/80/R.4). ويعني تحسين حضور الصندوق على المستوى القطري في المقام الأول التخلي عن النموذج الحالي لإيفاد بعثات الخبراء الاستشاريين، وتفويض 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 مرموقة.

38- ويمكن 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 ومنظماتهم، وامتلاك سلطات البلد للاستراتيجية والبرنامج، والعمل في إطار شراكة فعالة مع الجهات المعنية الأخرى داخل القطر، والحفاظ على تحالف استراتيجي مع مقدمي الخدمات (مثل المؤسسات المتعاونة)، وتحميل أعضاء الفريق القطري المقيمين داخل البلد أو خارجه المسؤولية عن النتائج.

39- وينبغي أن يمتلك الصندوق خيارات متنوعة للحضور القطري. وتتمثل الغاية المنشودة في إتاحة تحقيق قدر محدود من اللامركزية في العادة، مع تحقيق اللامركزية على نطاق أوسع في عدد صغير من البلدان حيثما كان هناك مبرر لذلك. وفي الحالات العادية سيتم تعيين الموظفين الميدانيين محلياً. ويمكن أن يكون مدير البرنامج القطري المقيم في البلد المعني، وبصورة استثنائية، جزءاً من خيار الحضور القطري المعزز في البلدان التي تنفذ فيها برامج قطرية ضخمة أو حيث يتولى المدير المذكور مهام إدارة الأنشطة في عدد من البلدان ذات الحوافز المعقدة.

واو – تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد

40- سيوضع النموذج التشغيلي الجديد على أساس نهج كلي في التغيير. على أن التغييرات ستُنفذ على أساس نهج تدريجي يتم فيه تعميم العناصر الهامة مع تكييفها في الوقت ذاته وفقاً للخصائص المميزة للبرنامج القطري. إذ لا يمكن أن تتوافر الفعالية عند إتباع نهج يفترض وجود "مقاس واحد مناسب للجميع".

41 - ويتطلب تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد مستويات إضافية وكافية من الموارد المالية، والبشرية، والإدارية. كما أن ذلك يستدعي وضع جدول أعمال شامل لإدارة الموارد البشرية يتضمن كفاءات جديدة، وإطاراً جديداً لإدارة المساءلة، والترقي المهني، ونظماً للحوافز، وإدارة تفعيلية للموارد البشرية، وتحسين المهارات الإدارية لكل المدراء. ويحتاج الصندوق إلى أن يطور باستمرار القدرات التنظيمية، وإلى تحسين الأداء عن طريق تمكين الموظفين، والمكافأة على المخاطرة والابتكار، والاستثمار في التحسين المتواصل عن طريق تقاسم المعارف والتدريب (انظر القسم خامساً أدناه).

خامساً - القدرة على تحمل الديون والمساعدة غير القابلة للسداد

42 - ستتم صياغة هذا القسم حال انتهاء هيئة المشاورات من النظر في الوثيقة REPL.VIII/4/R.3 المعنونة "القدرة على تحمل الديون والمساعدة غير القابلة للسداد: اعتماد إطار للقدرة على تحمل الديون في الصندوق".

سادساً - إدارة الموارد البشرية

ألف - إصلاح قيد التنفيذ

43 - يشكل موظفو الصندوق أصلاً فريداً من أصوله بالنظر إلى ما يتمتعون به من خبرة في تصميم وتنفيذ المشروعات والبرامج والسياسات والشراكات الرامية إلى الحد الفعال من الفقر الريفي في إطار دور الصندوق المنبثق ووجهة تركيزه الناشئة. ومن الضروري أن يُعزز هذا الأصل، ويدار، ويحفز على نحو يكفل مساندة الفعالية الإنمائية للصندوق، ولاسيما فيما يتصل بالأدوار والمسؤوليات الجديدة الناشئة عن تطوير دور الصندوق ووجهة تركيزه واعتماد النموذج التشغيلي الجديد.

44 - وكان الصندوق قد أنشأ عام 2001 لجنة استعراض داخلية لتحديث سياسة وإجراءات الموارد البشرية، بهدف اقتراح مجموعة عصرية واضحة شفافة من القواعد والسياسات والإجراءات الداعمة لأهداف الصندوق الشاملة. وكلفت اللجنة باستعراض أربعة مجالات متميزة لسياسات وإجراءات الموارد البشرية وهي: التعيين، والترقي المهني؛ وتقييم الأداء؛ والظعن والاستئناف. وخلصت اللجنة إلى أن تحديث ممارسات الموارد البشرية ينبغي أن يستند إلى ثلاثة محاور هي: (i) وظيفة دينامية واستراتيجية خاصة بالموارد البشرية؛ (ii) تحديث سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها؛ (iii) تعزيز جودة المدراء وقدرتهم على القيادة. ونظراً للتغيرات التي تعرض لها الموظفون في العقد الماضي، فقد اتبع نهج تدريجي لتنفيذ الإصلاحات التي أوصت بها لجنة الاستعراض.

45 - وفيما يلي التدابير التي تم تنفيذها بالفعل أو هي قيد التنفيذ فيما يتعلق بالمحاور الثلاثة المذكورة:

(أ) **تطوير وظيفة دينامية واستراتيجية خاصة بالموارد البشرية** لتيسير تنفيذ الاستراتيجية وتوفير المشورة فيما يتعلق بالسياسات للإدارة العليا بشأن التعيين، والتوجيه الاستهلاكي، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، والمسائل الانضباطية، وذلك من خلال:

- (i) بناء الكفاءات الاستراتيجية وتدريب الموظفين المهنيين المعنيين بالموارد البشرية على ضمان اتساق التصرفات مع الاستراتيجية وتركيزها عليها؛
- (ii) الحد من عدد العمليات الإدارية التي يعالجها مكتب الموارد البشرية بغية إتاحة الوقت اللازم لها للتركيز على دورها الاستراتيجي. وسيتم ذلك من خلال أتمتة عمليات نظم الموارد البشرية الفرعية المعنية بتدفق العمل، وإدارة الأداء، وجرد الكفاءات، ونظام إدارة الإجازات، وتبسيط العمليات؛ و
- (iii) تناوب الموظفين في مكتب الموارد البشرية.
- وستنقاس النتائج على أساس كفاءة العمليات وفعاليتها؛ ورضا الموظفين عن الخدمات المقدمة؛ وتعزيز صورة مكتب الموارد البشرية وسمعته.
- (ب) تحديث سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها لتوفير إجراءات منصفة، ومنتسقة، وشفافة لانتقاء الموظفين، وإدارتهم، والاحتفاظ بهم، وتطويرهم، وإنهاء خدماتهم. وعلى وجه الخصوص فقد تحقق ما يلي:
- (i) وافق المجلس التنفيذي على سياسة الموارد البشرية للصندوق في سبتمبر/أيلول عام 2004؛
- (ii) دخلت الإجراءات الجديدة للموارد البشرية في الصندوق حيز التنفيذ في يوليو/تموز عام 2005؛
- (iii) سيكون تنفيذ السياسات والإجراءات، وكجزء من التحول في ثقافة المؤسسة، عملية متواصلة.
- وستنقاس النتائج على أساس: تعزيز الكفاءة وزيادة القدرة الإنتاجية؛ وقيام بيئة عمل مريحة وتمكينية؛ واعتبارات التوازن بين العمل والحياة؛ والقدرة على اجتذاب الموظفين المناسبين والاحتفاظ بهم.
- (ج) إدارة عملية سليمة للتعين بغية تعيين ما يكفي من الموظفين من حيث العدد والنوعية لتلبية احتياجات الصندوق بالحد الأدنى من التكلفة، من خلال:
- (i) استكمال سياسات وإجراءات التعيين في الفترة 2004/2005؛ و
- (ii) الانتهاء بالفعل من تدريب 16 موظفاً على مهارات مقابلات الانتقاء المستهدف للموظفين؛ وهناك خطط لتدريب المزيد بما يوفر مجموعة واسعة من القائمين بالمقابلات.
- وستنقاس النتائج على أساس القدرة على توفير النوعية المناسبة من الموظفين في الوقت المناسب.
- (د) إنشاء نظام للتقدم المهني لكل الموظفين، وإدارته، ورصده بغية توفير موظفين من ذوي الكفاءات العالية القادرين ببسر على تحقيق الأهداف وتعزيز المساهمة في بلوغ الأثر الإنمائي للصندوق.

وقد تم بالفعل تطوير إطار للكفاءات الإدارية في الصندوق. وتشمل هذه الكفاءات التعيين والانتقاء، وإدارة الأداء. ويجري العمل في تصميم، وتطوير، وتنفيذ برنامج تدريبي على مستوى الصندوق يغطي كل الكفاءات.

وستنقاس النتائج على أساس تحسين الكفاءات التنظيمية والنمو الإيجابي لقدرات الصندوق؛ وقيمة، وحوافز، ومساهمة الموظفين النابعة من التقدم المهني، والتقدير، والاحترام الذاتي؛ واستخدام الكفاءات في كل أنشطة الموارد البشرية.

(هـ) إدارة إجراءات سليمة للطعن والاستئناف بغية الحفاظ على العلاقات الودية بين الموظفين والحد من النزاعات. وستتم تسوية 18 قضية متراكمة من عام 2000 خلال الفترة 2004/2005. وستنقاس النتائج على أساس عدد النزاعات المعروضة؛ ومستويات رضا الموظفين؛ والوقت اللازم لتسوية النزاعات/الشكاوى.

(و) التقييم على أساس الأداء لكل الموظفين بغية تقييم الأداء الجماعي لكل الموظفين، وتوفير المعلومات المرتدة، ودعم تطوير الموظفين، وتقدير مدى تحقيق الصندوق للأهداف المرسومة، ومن ثم تقدير أثره. وعلى وجه الخصوص فقد تحقق ما يلي:

(i) شارك كل الموظفين عام 2004 في حلقات عمل لإدارة الأداء وذلك عن رسم الأهداف بالأسلوب المعروف اختصاراً باسم SMART (أي رسم أهداف تتسم بالخصوصية، وقابلية القياس والتحقق، والأهمية، وحسن التوقيت)، وأجرى هؤلاء تقديرات فعالة، ووفروا وتلقوا معلومات مرتدة؛

(ii) إصدار دليل جديد لإدارة الأداء في ديسمبر/كانون الأول عام 2004؛

(iii) ستُعزز أدوات إدارة الأداء عبر إنشاء موقع شبكي داخلي منفصل لموضوع إدارة الأداء بحلول نهاية عام 2005؛

(iv) يجري تطوير آلية للمعلومات المرتدة من الجهات المستفيدة كجزء من عملية تقييم الموظفين؛ و

(v) يجري تحديد مؤشرات أساسية للأداء أثناء إجراء عملية تحليل أعباء العمل.

وستنقاس النتائج على أساس زيادة معدل الاستجابة لعمليات التقدير؛ وتوزيع تصنيفات الأداء؛ ومدى القناعة بإنصاف تصنيفات الأداء؛ ومدى كفاءة المعلومات المرتدة للأداء ونقل التطلعات؛ وربط الخطط المنفردة بالأهداف الاستراتيجية؛ ومدى الثقة بالرؤساء.

(ز) إجراء دراسة رائدة لتحديث نظام المرتبات والمكافآت ومن ثم خلق الحوافز لذوي الأداء الممتاز من خلال:

(i) الأداة الجديدة المعتمدة لتصنيف الوظائف التي بدأ استخدامها منذ يناير/كانون الثاني عام 2004؛

(ii) تحديد مواصفات الوظائف في النموذج الجديد، وهي عملية ما تزال قيد التنفيذ؛

(iii) النسخة الأولى عن نتائج مسح الموظفين الذي قامت به لجنة الخدمة المدنية الدولية، والذي انتهى في يناير/كانون الثاني عام 2005؛ و

(iv) تنفيذ جداول المرتبات عريضة النطاق.

وستنقاس النتائج على أساس: مدى القناعة بإنصاف طريقة التصنيف؛ وسهولة استخدام النظام الجديد؛ ورأي الموظفين بشأن مدى جودة الإشراف؛ وارتباطات المرتبات والأداء؛ وزيادة المرتبات بحسب تصنيفات الأداء؛ ودوران الموظفين بحسب تصنيفات الأداء.

(ح) تعزيز جودة المدراء وقدرتهم على القيادة بغية تطوير القدرات القيادية لضمان الإدارة الفعالة للموارد البشرية بما يتيح تعزيز مساهمة موظفي الصندوق في الأثر الإنمائي للمؤسسة.

وقد أنشأت وكالات الأمم المتحدة الثلاث التي تتخذ مقرها في روما مركزاً مشتركاً لتطوير الإدارة وذلك لتحسين الكفاءات الإدارية في صفوف موظفيها (بمساعدة أولية من إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية). وأهداف هذا المركز هي: تقييم مستويات الكفاءة لدى الموظفين؛ وتحديد احتياجات تطوير الموظفين؛ وتخطيط التطوير ذي الصلة وتنفيذه؛ وتسهيل وضع أسلوب إداري فعال. وسيوفر التدريب لكل المدراء لتحسين نهجهم إزاء معالجة الحالات الإدارية المعقدة.

وستنقاس النتائج على أساس نظرة الموظفين إلى مدى مساهمة المدراء وجودة إشرافهم؛ ومدى الثقة بالروءاء.

باء - إجراء تحليل لأعباء العمل لتحديد المستويات المثلى من الموظفين والخبراء الاستشاريين

46 - يعتبر تحديد مستوى الموارد الأمثل من حيث الحجم والهيكل بالغ الأهمية في مساندة تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد وإعادة تصميم العمليات للتخلص من الأنشطة الهدرية وغير النافعة. كما أن هذا التحديد سيسهم إسهاماً كبيراً في عملية ميزنة وإدارة الموارد البشرية. ويتألف تحليل أعباء العمل من تحليل مستقل للعمل بغرض: التثبت من الحاجة إلى هذا التحليل لتحقيق أهداف الصندوق؛ وتعيين ما حدث من تغيرات منذ التحليل الأخير؛ والتأكد من أن الهيكل التنظيمي الذي ينفذ العمل في إطاره يبسر الأداء الكفوء والاقتصادي الأمثل؛ والتحقق من أن أعداد الموظفين والخبراء الاستشاريين، ورتبهم، ومستويات مسؤوليتهم تتناسب تماماً مع احتياجات العمل؛ ومساعدة المدراء على تحسين ما يستخدمونه من طرق للتنظيم والعمل من خلال تقديم المشورة لهم استناداً إلى الخبرات. ويشمل العمل الخطوات التالية:

(أ) إبلاغ جميع الموظفين بالعزم على إجراء تحليل لأعباء العمل، بما في ذلك المستوى المطلوب من

انخراط الموظفين، والأعمال المعنية، وهوية المحللين، والنتائج المنشودة.

(ب) تدريب المحللين.

- (ج) إجراء استعراض مكتبي للإطار الاستراتيجي للفترة 2002-2006؛ ووثيقة معالم الطريق؛ ونهج البرامج القطرية؛ والهيكل التنظيمي؛ وقائمة الموظفين؛ والنصاب الحالي على أساس الرتبة، والقوة الحالية، والزيادات أو التخفيضات المقترحة.
- (د) جمع معلومات مقارنة من المؤسسات المالية الدولية الأخرى.
- (هـ) تصميم استبيان يستكملة الموظفون، ويحدد المسؤوليات، وعلاقات التسلسل الوظيفي، وتقلبات العمل، وساعات العمل الإضافي المنفقة، وازدواجية الجهود، ومقاييس العمل والأهداف الحالية، وأية مقترحات لتحسين الكفاءة.
- (و) إجراء مقابلات شخصية (يقوم بها المحللون) مع شاغلي الوظائف للحصول على أقصى وأفضل المعلومات عن تلك الوظائف.
- (ز) تحليل البيانات (على يد المحللين) للتحقق مما يلي: ما إذا كان العمل المنفذ ينسجم مع الاختصاصات أو ما إذا كان مهماً؛ وما إذا كان الموظفون يؤدون عملهم بذكاء لا بكدح؛ والبساطة؛ والإنتاجية؛ والجودة؛ والسرعة؛ وما إذا كان عدد الوظائف يتناسب مع أعباء العمل.
- (ح) مناقشة النتائج مع المدراء وأعضاء رابطة الموظفين.
- (ط) إعداد تقرير ورفعته إلى الإدارة العليا.
- (ي) تنفيذ التوصيات.

47 - ويؤدي توثيق العمليات الراهنة إلى تطوير مهارات الفرق ويدعم تحليل العمليات التي تسفر نتائجها عن حفز أعضاء تلك الفرق على إجراء تغييرات أساسية في الأساليب المستعملة.

48 - وعند انتهاء هذا التحليل فإن الصندوق سيحدد مستويات التوظيف المثلى، ويصوغ معايير التوظيف، ويحدد الفوائض من الموظفين والخبراء الاستشاريين، ويقرر ما إذا كان هناك سعي كفوء لتحقيق الأهداف.

جيم - هياكل ونظم إدارة الموارد البشرية اللازمة

لدعم تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد

49 - تضطلع هياكل إدارة الموظفين بدور حاسم في تحديد سبل تعاونهم الفعال وتؤثر على زخم التغيير من خلال الشبكات الرسمية وغير الرسمية. وسيقوم الصندوق بمواءمة هيكله مع متطلبات النموذج التشغيلي الجديد وذلك خصوصاً لضمان ما يلي: تحديد النتائج المطلوبة، وإعادة تصميم المخرجات، وتعيين الأنشطة وتحديد مسؤوليات الوظائف؛ ومساندة الفرق متعددة المهارات؛ وتعريف المسؤوليات والمسؤوليات؛ والاتساق بين المسؤوليات والصلاحيات؛ وتخصيص الموارد وتنظيمها وفقاً لأولويات. وسيحقق التقدم في هذه المجالات بالترافق مع صقل النموذج التشغيلي الجديد ذاته، وبدعم من نتائج تحليل أعباء العمل.

50 - ويتطلب تحقيق ذلك تطوير ما يلي: مواصفات الوظائف؛ وسياسات وإجراءات لتوجيه الأداء في العمليات الجديدة؛ والتدريب على الكفاءات الوظيفية لضمان تمتع الموظفين بالدراية اللازمة لتنفيذ العمليات؛ وعمليات تخطيط فعالة (الأعمال، والموارد البشرية، والشؤون المالية)؛ وإدارة الميزانية طبقاً للخطة؛ ونظم اتصال فعالة وحسنة التوقيت للموظفين؛ ومنتديات لتبادل الخبرات واقتسامها؛ وقيام كل المدراء بإدارة تفعيلية للعاملين وللأداء؛ ومكافآت وعقوبات وتعزيز.

دال - الاستفادة من الثقافة التنظيمية لمساندة النموذج التشغيلي الجديد

51 - يندرج ضمان اتساق الثقافة التنظيمية مع التصرفات، والمواقف، والأعراف، والقيم المنشودة ضمن الأهداف الرئيسية التي سيسعى الصندوق إلى تحقيقها خلال تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد. ويتطلب ذلك التزاماً متواصلًا وكاملاً من جانب جميع الموظفين.

52 - وتكمن في قلب هذا التحول الثقافي سياسات الصندوق، وإجراءاته، وكفاءاته. وتحظى هذه العناصر بمساندة جدول أعمال رئيس الصندوق، والممارسات غير الرسمية، والفرق، والمساءلة الشخصية، وتوفير القدوة، والرموز الحسية. وتيسر إدارة الموارد البشرية التحول الثقافي عبر إدارة المواهب، وإدارة الأداء، ووصف الأدوار/الوظائف، والتقدير الرسمي والمكافآت. وقد أرسى العديد من ركائز المساندة هذه بالفعل وتدعو الحاجة إلى إضفاء الطابع المؤسسي عليها الآن.

53 - ويستدعي التعقيد الشديد للتغييرات المطلوبة عملية مستمرة من الارتقاء الثقافي بما في ذلك اتخاذ الخطوات التالية:

(أ) فيما يتعلق بالجوانب التي شملتها عملية مسح قام بإجرائها خبراء تقييم مستقلون أو غطتها الدراسة الرائدة التي نفذتها لجنة الخدمة المدنية الدولية فإن هذه العملية لن تكرر. وتتمثل الخطوة التالية في إشراك الموظفين في تحليل نتائج المسح للتوصل إلى تشخيص للقضايا الثقافية التي تواجه الصندوق وتشجيع مشاركتهم في وضع الخطط. وسيتم الاتفاق على أهداف مخصصة لقياس مدى النجاح في بلوغ الثقافة التنظيمية المنشودة مع الموظفين والإدارة العليا.

(ب) سيتم إشراك الموظفين عبر حلقات العمل في اختبار جوانب الثقافة الجديدة

(ج) سيجري تعديل وتطبيق التأثيرات الهامة للثقافة التنظيمية من خلال القيام بما يلي:

(i) تغيير تركيب الموظفين عبر التعيين، والانتقاء، والتقاعد المبكر. وسيتم اختيار الموظفين على أساس انسجامهم مع الثقافة التنظيمية الجديدة وسيوفر لهم التأهيل الذي يشير بوضوح إلى المواقف والتصرفات المنشودة؛

(ii) إعادة التنظيم بما يكفل أن يحتل الموظفون والمدراء من ذوي الخصال المطلوبة مواقع النفوذ؛

(iii) نشر مفاهيم الثقافة التنظيمية الجديدة عبر المقابلات الفردية، والمجموعات الإعلامية، وحلقات تحسين الجودة، والنشرات الصحفية الداخلية؛ و

(iv) استخدام نظم مكافآت الأداء والعقوبات، والتدريب والتوجيه، والسياسات والإجراءات، والميزانيات لنقل رسائل داعمة لصياغة الثقافة التنظيمية.

54 - وعند تنفيذ ما تقدم، فإن مدراء الصندوق سيضطعون بأدوار أساسية في ضمان النجاح وذلك بإبداء التزامهم الواضح بتوجيه الصندوق خلال مرحلة تحول ثقافته من ثقافة تتسم بالطابع البيروقراطي والإداري، وبكبح الاستحقاقات، وتفادي المخاطر إلى ثقافة تتصف بالخضوع للأداء، والتوجه نحو المجازفة، والاستجابة للتغيير، وانخفاض السمة البيروقراطية، والإسهام الفعال في عمل الصندوق.

هاء - إدارة التغيير

55 - سيتصدى الصندوق بشكل واضح إلى تحدي إدارة التغيير باعتباره عملية لتكييف موظفي الصندوق وثقافته مع التغييرات في الاستراتيجية، والنظم، وأساليب العمل بغية تحقيق ما يلي: امتلاك التغيير والالتزام به؛ والتحسين المتواصل والقابل للقياس؛ والنهوض بالقدرة على إدارة التغيير المقبل. وسيُعنى الصندوق على وجه الخصوص بسبل القيام بالآتي: ضمان امتثال الموظفين للتغييرات المطلوبة؛ وإشراك الموظفين وحفزهم؛ وإدارة الاتصالات؛ وكفالة تحسين تخطيط التغيير لتفادي الإفراط في أعبائه وفقد التركيز. وستشمل الخطوات الأساسية ما يلي:

- (أ) تحليل طبيعة الجوانب التي تحتاج إلى تغيير وأسباب ذلك، ومن ثم إرساء رؤيا للتغيير وتعميق الوعي والالتزام؛
- (ب) دمج كل جوانب التغيير بعناية عبر ضمان الصلة بخطة شاملة للصندوق تشمل على مراحل جلية، وجدول زمنية واضحة، وتعريف النواتج، والمسؤوليات، والمصادقة على قادة الفرق وتدابير ضمان الجودة؛
- (ج) تقدير عوامل المخاطر السلوكية وعمليات التغيير المزمعة للتغلب على تلك المخاطر (معالجة المقاومة، أو التعيين، أو التكيف، أو الإعفاء)؛
- (د) تحديد خطة فعالة للاتصالات؛
- (هـ) إنشاء فرق تشرك الموظفين بنشاط في عملية التغيير عبر تشخيص المشكلات واستنباط الحلول؛
- (و) استخدام تقنيات صارمة لإدارة المشروعات وتطبيق الانضباط بغية تنفيذ برنامج التغيير بصورة تتسم بحسن التوقيت، والجودة، وفي حدود الميزانية الموضوعة؛ وترتيب مبادرات التغيير بحسب الأولوية وتنفيذها تدريجياً؛
- (ز) قيادة عملية التغيير وتوفير القدوة لقيادة التغيير؛
- (ح) بناء المهارات، والمواقف، والحوافز؛ و
- (ط) تقدير ومكافأة الأداء من خلال رسم أهداف سنوية تتضمن أرقاماً مستهدفة للتغيير وتدابير أداء واضحة.

56 - وتشمل عوامل النجاح الهامة في إدارة الموظفين ما يلي: معاملة الموظفين بإنصاف؛ والتركيز على تغيير الثقافة؛ وتوفير التدريب الممتاز؛ وإعادة ترتيب السياسات والإجراءات؛ وبناء الفرق بعد التغيير.

واو - برنامج الموظفين المهنيين المزمالمين وتعزيز التنوع

والتوزيع الجغرافي في صفوف موظفي الصندوق

57 - تأخذ سياسة الموارد البشرية في الصندوق في الاعتبار ضرورة توفير أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة التقنية والنزاهة، ويتم ذلك من خلال ضمان التنافس بين المرشحين. ويأتي تعيين الموظفين المهنيين نتيجة اختيار الفرد الذي يعتبر أفضل شخص للوظيفة المعنية، مع أخذ معيارَي التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين في الحسبان. وفيما يتعلق بالتوازن المذكور يُشار إلى أن نسبة النساء في صفوف الموظفين المهنيين بلغت 44 في المائة في 31 ديسمبر/كانون الأول عام 2004.

58 - ويعزز التوزيع الجغرافي تنوع الأفكار الذي يعتبر مكسباً للصندوق. ويسعى الصندوق جاهداً لضمان تمثيل أكبر عدد ممكن من الدول لما فيه مصلحة العالمية، وهو ملتزم بالعمل على مراعاة التوازن بين الجنسين والتنوع مراعاةً صريحةً لتعزيز الابتكار، والإبداع، وحل المشاكل، واستخدام أساليب العمل التعاونية.

59 - وفيما يتعلق بالتنوع الجغرافي فإن نسبة 41 في المائة من موظفي الفئة المهنية والفئات العليا الممولين من الميزانية العادية ونسبة 51 في المائة من الخبراء الاستشاريين، والموظفين المهنيين الممولين من خارج الميزانية وفي ظل الفصل العاشر هم من مواطني الدول الأعضاء غير المتمتعة بعضوية منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وفي الوقت الراهن فإن هذه النسب أعلى مما هو قائم في الوكالات الشقيقة في روما، كما أن الصندوق سيحظى قريباً بفرص لتوسيع النطاق الجغرافي لتغطيته. وستتوافر إحدى هذه الفرص نتيجة التقاعد المنتظر لعشرين موظفاً مهنيًا بين عامي 2005 و2010 بحيث يتمكن الصندوق من القيام بتعيينات تشغيلية في هذا الصدد.

60 - سيشهد هذا القسم المزيد من التفصيل حال انتهاء هيئة المشاورات من النظر في الوثيقة REPL.VII/4/R.9 المعنونة "برنامج الموظفين المهنيين المزمالمين".

سابعا - المسؤوليات الائتمانية

61 - توفر الدول الأعضاء الموارد للصندوق لغاية وحيدة هي القيام بمهمته المتمثلة في تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر. وبهذه الصفة الائتمانية فإن اتفاقية إنشاء الصندوق تتطلب منه "ضمان قصر استخدام أية مبالغ مقدمة للتمويل على الأغراض التي يقدم لها ذلك التمويل مع إيلاء المراعاة الواجبة لاعتبارات الاقتصاد والكفاءة والعدالة الاجتماعية". وعند استثمار الموارد فإن المادة 8 من اللائحة المالية للصندوق تتطلب منه مراعاة "أقصى اعتبارات الأمن والسيولة. وفي إطار هذه الضوابط يسعى الرئيس إلى الحصول على أكبر عائد ممكن دون الدخول في المضاربات". كما تتطلب المادة 10 من اللائحة المالية من رئيس الصندوق أن "يضع قواعد وإجراءات مالية تفصيلية لضمان: الإدارة المالية الكفاء والممارسة الاقتصادية [و] الحفاظ الكامل على الأصول المادية للصندوق" وأن "يضع ويحتفظ بنظم مناسبة للمراقبة والمراجعة المالية". ويتسم الاضطلاع الفعال للصندوق بمسؤولياته الائتمانية الأساسية في

حماية واستخدام الموارد التي تضعها البلدان الأعضاء تحت تصرفه، على نحو ما هو موضح ومعرض بصيغة رسمية في الأحكام المشار إليها من الوثائق الأساسية، بأهمية بالغة وهو يعتمد اعتماداً حاسماً على فعالية إطار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الصندوق. وينبغي أن تعكس هذه العناصر بدورها تطور عمل الصندوق والمعايير الناشئة للنظام الإنمائي الدولي الذي يشكل الصندوق جزءاً أصيلاً فيه، من حيث علاقة هذه العناصر بإدارة الأصول وفعالية تطبيقها.

62 - تعرض الوثيقة REPL.VII/4/R.5 المعنونة "إدارة المخاطر في الصندوق" التدابير التي اتخذت في السنوات الأخيرة لتعزيز إطار الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر في الصندوق. وبعد انتهاء هيئة المشاورات من استعراض هذه الموضوعات، سُدرج الاستنتاجات المستخلصة في هذا القسم.

ثامنا - دور المجلس التنفيذي

63 - سيصاغ هذا القسم حال انتهاء هيئة المشاورات من النظر في الوثيقة REPL.VII/4/R.4 المعنونة "دور المجلس التنفيذي للصندوق".

تاسعا - هيكل التسيير في الصندوق

64 - سيتضمن هذا القسم نتائج المداولات التي ينظمها منسقو القوائم والأصدقاء ضمن إطار هيئة المشاورات.

عاشرا - أولويات البرنامج ومتطلبات تمويل التجديد السابع لموارد الصندوق

65 - سيصاغ هذا القسم حال انتهاء هيئة المشاورات من النظر في الوثيقة REPL.VII/4/R.2 المعنونة "أولويات البرنامج ومتطلبات تمويل التجديد السابع لموارد الصندوق" (2007 - 2009).

الحادي عشر - توصية

66 - توصي هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق (2007-2009) مجلس المحافظين باعتماد مشروع القرار الوارد في الملحق الأول من هذا التقرير.



الملحق الأول

مشروع قرار بشأن التجديد السابع لموارد الصندوق

يُدرج في مرحلة لاحقة عقب الانتهاء من مناقشة الوثيقة *REPL.VII/4/R.7/Add.1*.



الملحق الثاني

خطة عمل التجديد السابع لموارد الصندوق (2007-2009)

يُدرج في مرحلة لاحقة عقب انتهاء مداولات الهيئة.

الملحق الثالث

قائمة الوثائق المرفوعة إلى هيئة المشاورات
والوثائق المرجعية المتاحة الأخرى

(ستوضع القائمة النهائية حال استكمال التقرير؛ وتضم القائمة التالية الوثائق المعروضة على الدورات الثلاث الأولى
لهيئة المشاورات فحسب)

وثائق هيئة المشاورات:

العنوان	رقم الوثيقة
دورات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق وخطة عملها	REPL.VII/1/R.2
البيان الختامي لرئيس هيئة المشاورات	REPL.VII/1/INF.2
معالم الطريق	REPL.VII/2/R.2
إطار إدارة الأصول والخصوم	REPL.VII/2/R.3
مقترحات القائمتين بآء وءبب	REPL.VII/2/C.R.P.1
قائمة القضايا المنبثقة عن الدورة الثانية لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق	REPL.VII/2/C.R.P.2
أهداف التجديد السادس لموارد الصندوق، وأعماله ومخرجاته	REPL.VII/2/INF.2
البيان الختامي لرئيس هيئة المشاورات	REPL.VII/2/INF.4
الحد من الفقر الريفي: دور الصندوق ومجالات تركيزه	REPL.VII/3/R.2
الهيكل العام لنموذج التشغيل في الصندوق وعناصره	REPL.VII/3/R.3
التوزيع الجغرافي لموظفي الصندوق والبرنامج المعزّز للموظفين المهنيين المزمالمين	REPL.VII/3/R.4
وثيقة إعلامية - المنح والقدرة على تحمل الديون	REPL.VII/3/R.5
حقوق تصويت الدول الأعضاء وعضوية المجلس التنفيذي	REPL.VII/3/R.6
حقوق تصويت الدول الأعضاء وعضويتها في المجلس التنفيذي	REPL.VII/3/C.R.P.1
تقرير هيئة المشاورات - مسودة الخطوط العامة	REPL.VII/3/R.7
إدارة الموارد البشرية	REPL.VII/3/INF.2
البيان الختامي الذي ألقاه الرئيس بوغه أمام الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق	REPL.VII/3/INF.4/Rev.1



الوثائق المرجعية:

رقم الوثيقة

العنوان

تقرير التقييم الخارجي المستقل للصندوق، مقدم من مدير مكتب التقييم

EB 2005/84/R.2¹

¹ عدل رقم الوثيقة بعد الدورة بحيث أصبح EB 2005/84/R.2/Rev.1.

