

سياسات وممارسات صندوق النقد الدولي في مجال تنمية القدرات

26 أغسطس 2014

يُصدر خبراء صندوق النقد الدولي بصفة منتظمة تقارير تقترح سياسات جديدة للصندوق أو تستكشف بدائل للإصلاح أو تراجع سياسات وعمليات الصندوق القائمة. وصدرت الوثيقة التالية ضمن هذه المجموعة الوثائقية:

- **تقرير خبراء الصندوق عن سياسات وممارسات الصندوق في مجال تنمية القدرات، تقرير أعده خبراء الصندوق وتم الانتهاء منه في 26 أغسطس 2014 للعرض على المجلس التنفيذي في 4 سبتمبر 2014.**

يجوز حذف المعلومات التي تؤثر على السوق طبقاً للسياسة المتبعة في طباعة تقارير الخبراء ووثائق الصندوق الأخرى.

يمكن للجمهور العام الحصول على نسخ إلكترونية من وثائق تقارير

صندوق النقد الدولي بشأن السياسات من خلال الرابط التالي:

<http://www.imf.org/external/pp/ppindex.aspx>

صندوق النقد الدولي

واشنطن العاصمة

سياسات وممارسات صندوق النقد الدولي في مجال تنمية القدرات

26 أغسطس 2014

ملخص واف

يلخص هذا البيان سياسات صندوق النقد الدولي وممارساته فيما يتعلق بأنشطة تنمية القدرات. ويمثل تحديثاً لبيان السياسة العامة لعام 2001 بشأن المساعدة الفنية التي يقدمها الصندوق، ويتضمن المبادئ الواردة في تقرير استراتيجية تنمية القدرات لعام 2013 الذي اعتمده المجلس التنفيذي وكذلك المبادئ ذات الصلة الوارد وصفها في الوثائق السابقة التي نظر فيها المجلس التنفيذي.¹ والغرض من هذا البيان هو تعزيز المبادئ التوجيهية التي صادق عليها المجلس التنفيذي بسياسات وممارسات تدخل ضمن سلطة الإدارة العليا للصندوق ويتبعها الخبراء في تنفيذ أنشطة تنمية القدرات. ومن المتوقع أن يستفيد من هذا البيان خبراء الصندوق، والمديرون التنفيذيون في الصندوق والخبراء العاملون معهم، والسلطات الوطنية، والجهات المانحة. كما أنه بمثابة نقطة مرجعية للمراجعات المستقبلية لأنشطة الصندوق في مجال تنمية القدرات.

¹ راجع نشرة المعلومات المعممة— *The Fund's Capacity Development Strategy—Better Policies Through Stronger Institutions* (نشرة المعلومات المعممة رقم 13/72)، استراتيجية صندوق النقد الدولي المعنية بتنمية القدرات—سياسات أفضل من خلال مؤسسات أقوى، تقرير عن فرقة العمل المعنية باستراتيجية المساعدة الفنية للصندوق، تعزيز تأثير المساعدة الفنية المقدمة من الصندوق، والتدريب كجزء من تنمية القدرات—المبادرات الأخيرة والاعتبارات الاستراتيجية.

اعتمد هذا التقرير

شارميني كوري

أعد هذا البيان معهد تنمية القدرات بتوجيه من دومينيك ديروال وفريق من الخبراء بقيادة هالي إديسون ويضم ديميتري ميلكوف. واستفاد هذا البيان من الملاحظات التي أبدتها إدارات الصندوق المختلفة ومن المناقشات المستفيضة التي أُجريت معها. وقدمت ماريا خوليا غوتيريث وأنا روزا ريس لباركا مساعدة إدارية قيمة.

المحتويات

3	مقدمة
3	الاختصاص والأهداف
4	النطاق وأساليب التنفيذ
6	الحوكمة
9	تحديد الأولويات
10	الشراكات مع الجهات المانحة والتمويل
12	تقديم الخدمات
13	النشر الخارجي
14	المراقبة والتقييم

مقدمة

1- ركز المبادئ الواردة في هذه الوثيقة على المجالات التي تحكم تقديم الصندوق لخدمات تنمية القدرات، بما في ذلك ما يتعلق بها من الأهداف والنطاق وتحديد الأولويات والشراكة مع الجهات المانحة وتقديم الخدمة والمراقبة وعمليات التقييم والشفافية.

2- وتطبق هذه المبادئ على المساعدة الفنية والتدريب على حد سواء، وتعكس تغييرات مهمة في أنشطة الصندوق المعنية بتنمية القدرات على مدى العقد الماضي، بما في ذلك الارتفاع الملحوظ في تقديم خدمات تنمية القدرات، والتوسع الكبير في التمويل من الجهات المانحة، والاهتمام الأكثر وضوحاً بالنتائج—تحسن النتائج في البلدان الأعضاء.

3- وفي مواجهة الأزمة المالية الأخيرة، عزز الصندوق خدمات تنمية القدرات المقدمة للبلدان التي تتبع برنامج مالي لتيسير تنفيذ تدابير تسوية الأزمات. ومع انحسار الأزمة، بدأ التركيز يتحول نحو أنشطة تنمية القدرات التي تساعد البلدان الأعضاء على تعزيز السياسات والأطر المؤسسية الرامية إلى زيادة القدرة على الصمود في وجه الصدمات. وفي الوقت نفسه، يواصل الصندوق تقديم خدمات تنمية القدرات بهدف تعزيز القدرات المؤسسية وقدرات صنع السياسات بشكل مطرد في البلدان الأعضاء، ولا سيما في البلدان ذات الدخل المنخفض والدول الهشة والصغيرة.

الاختصاص والأهداف

4- تشكل اتفاقية تأسيس صندوق النقد الدولي الأساس القانوني الذي تستند إليه جهود الصندوق في مجال تنمية القدرات. فيسمح القسم 2(باء) من المادة الخامسة للصندوق، بناء على طلب من البلد العضو، بتقديم "خدمات مالية وفنية" تتوافق مع أهدافه المنصوص عليها في المادة الأولى. ووفقاً للاتفاقية، يجوز لأي بلد عضو في الصندوق طلب الحصول على هذه الخدمات. علاوة على ذلك، فإن هذه الخدمات طوعية سواء من جانب البلد العضو أو الصندوق.² وهو ما يعني أن الخدمات تُقدّم لسلطات البلد المعني بناء على طلب منها وأن الصندوق ليس ملزماً بتلبية الطلب.

² يمكن أيضاً أن يقدم الصندوق خدمات تنمية القدرات لبلدان غير أعضاء في الصندوق ولمنظمات دولية، وذلك بناء على موافقة مسبقة من المجلس التنفيذي.

5- واتساقا مع اختصاصات الصندوق، فإن الهدف الرئيسي من أنشطته في مجال تنمية القدرات هو مساعدة البلدان الأعضاء على بناء مؤسسات قوية وتعزيز مهارات صياغة وتنفيذ سياسات اقتصادية كلية ومالية سليمة. كذلك يهدف بعض هذه الجهود إلى تعميق الحوار بين خبراء الصندوق وخبراء البلد العضو حول الجوانب المتخصصة لقضايا السياسة الاقتصادية الكلية والمالية، مكملة بذلك المناقشات بين البلدان الأعضاء والصندوق حول السياسات المتعلقة بالرقابة أو البرامج المدعومة من الصندوق. ومن شأن المؤسسات القوية التي لديها مسؤولون من ذوي المهارات أن تساعد في تدعيم الاستقرار الاقتصادي والنمو القابل للاستمرار على النحو المتوخى في اتفاقية تأسيس الصندوق.

6- ويسعى برنامج تنمية القدرات في الصندوق إلى تحقيق أهدافه من خلال وسيلتين رئيسيتين هما المساعدة الفنية والتدريب.

- المساعدة الفنية تعين حكومات البلدان الأعضاء على إنشاء أو تعزيز المؤسسات والأطر القانونية والسياسات الفعالة بغية تدعيم الاستقرار الاقتصادي والنمو. والمساعدة الفنية—وهي أحد أشكال التعاون الفني بطبيعتها—تسمح للخبراء في البلدان الأعضاء والصندوق بتبادل وجهات النظر المتعمقة حول جوانب معينة في تصميم السياسات وتنفيذها.
- ويساعد التدريب على تقوية مهارات المسؤولين في تحليل التطورات الاقتصادية وصياغة وإدارة سياسات اقتصادية كلية ومالية تتسم بالفعالية. ويعزز كذلك حوار الصندوق مع السلطات الوطنية حول قضايا السياسات ويسهل تبادل الخبرات بين البلدان الأعضاء في مجال السياسات من خلال التعلم بين النظراء.
- وغالبا ما يُجمع بين الجهود المبذولة لتقوية المؤسسات وتعزيز مهارات المسؤولين، سواء ضمنا أو صراحة. وكثير من الأنشطة التي توصف بأنها أنشطة مساعدة فنية تتطوي على عنصر تدريبي وكثير من الأنشطة التي توصف بأنها تدريبية تغطي تصميم المؤسسات الفعالة. ويجري البحث بصورة متزايدة عن فرص للاستفادة من أوجه التوافق من خلال الجمع بين تقديم المساعدة الفنية والتدريب.

النطاق وأساليب التنفيذ

7- يقدم الصندوق خدمات تنمية القدرات في مجالات اختصاصه الأساسية، والتي تشمل:

- (1) أطر سياسات الاقتصاد الكلي وإدارتها؛
- (2) قضايا ميزان المدفوعات؛
- (3) السياسة النقدية وسياسة سعر الصرف؛
- (4) أطر الاستقرار المالي؛
- (5) إدارة الدين والأصول والخصوم؛
- (6) سياسة المالية العامة والأطر المؤسسية؛
- (7) سياسة الضرائب والإنفاق؛
- (8) إدارة الإيرادات والإدارة المالية العامة؛
- (9) الإحصاءات الاقتصادية الكلية والمالية؛
- (10) معايير نشر البيانات؛
- (11) الأطر التشريعية (لما ورد أعلاه).

8- وتُقدّم أنشطة الصندوق المعنية بتنمية القدرات بناءً على طلب البلدان الأعضاء فيه. ويتطلب التخطيط لها وتنفيذها المشاركة والتأييد بصورة كاملة من البلدان المستفيدة لضمان فعاليتها وتأثيرها. ولقياس هذا التأييد، فإن مدى تنفيذ توصيات المساعدة الفنية السابقة يمكن أن يشكل أحد المدخلات في قرار تقديم مساعدة فنية إضافية، علاوة على عوامل أخرى ذات صلة مثل التغييرات المهمة التي تطرأ على ظروف البلدان. ويمكن كذلك تعزيز الشعور بالملكية القطرية من خلال الجهود التعاونية في تقييم ومراقبة أنشطة المساعدة الفنية السابقة والحالية.

9- وينبغي إدماج أنشطة الصندوق المعنية بتنمية القدرات في الحوار بشأن السياسات بين البلدان الأعضاء والصندوق الذي يجري في إطار أعمال الرقابة أو البرامج المدعومة من الصندوق.

- من شأن الحوار حول السياسات أن يثري المناقشات مع السلطات الوطنية حول المجالات التي يكون فيها توفير الصندوق لخدمات تنمية القدرات أكثر فائدة أو حيثما تكون الاحتياجات ملحة. على سبيل المثال، قد يساعد في تحديد المجالات التي تعاني، بفعل القدرات المؤسسية الحالية، من قيود شديدة في تحقيق أهداف السياسات ذات الأولوية القصوى (مثل زيادة الإيرادات المحلية، واعتماد إطار أقوى للسياسة النقدية، ووضع تدابير احترازية كلية للحد من المخاطر المالية).

• وعلى العكس، فإن توفير خدمات تنمية القدرات يمكن أن يساعد في تحديد أوجه قصور القدرات التي يجدر النظر فيها عند تقييم مدى جاذبية وجدوى بدائل السياسات المختلفة. ومن شأن استخدام التحليل المفصل لمسألة معينة (على سبيل المثال، إصلاح دعم الطاقة، وإدارة الديون) الوارد في تقارير المساعدة الفنية لمجموعة واسعة من البلدان أن يساعد أيضا في إثراء المشورة التي يقدمها الصندوق بشأن السياسات في إطار أعمال الرقابة أو البرامج المدعومة من الصندوق.

10- ويقدم الصندوق خدماته في مجال تنمية القدرات في شكل مشورة وتدريب. ويدعم الصندوق ما يقدمه من خدمات بغض النظر عن أسلوب تقديمها، كما يراقب جودتها.³

11- ويتعاون الصندوق بشكل وثيق مع غيره من الجهات المقدمة لخدمات تنمية القدرات. فنظرا لزيادة التركيز على مجالات الخبرة الأساسية ومحدودية الموارد، يسعى الصندوق إلى تجنب الازدواجية في التغطية، وتعزيز التكامل مع غيره من مقدمي خدمات تنمية القدرات. ويتم هذا التنسيق في مراحل مختلفة وباستخدام أساليب متنوعة. على سبيل المثال، في بعض الحالات، مثل المساعدة الفنية المقدمة من المراكز الإقليمية للمساعدة الفنية (RTACs)، يفيد هيكل اللجنة التوجيهية في تسهيل تبادل المعلومات والتنسيق لأنه يجمع بانتظام البلدان المستفيدة من الخدمة، والجهات المانحة، ومقدمي الخدمات الرئيسيين. وعند اتخاذ الصندوق قرار بشأن تقديم خدمات تنمية القدرات، فإنه ينظر فيما إذا كانت هناك جهات أخرى تشارك في جهود مماثلة.

الحوكمة

12- يمارس كل من المجلس التنفيذي والإدارة العليا وظائف محددة ولكنها مرتبطة ارتباطا وثيقا فيما يتعلق بأنشطة الصندوق في مجال تنمية القدرات، وذلك بموجب اتفاقية تأسيس الصندوق.

13- يقدم المجلس التنفيذي التوجيهات الاستراتيجية ويمارس الإشراف من خلال: (1) المراجعات المنتظمة لسياسات الصندوق وأنشطته في مجال تنمية القدرات وتقديم إرشادات على صعيد السياسات بشأنها؛ و(2) عملية وضع الميزانية. وفي هذا الإطار، تقوم الإدارة العليا بتوجيه العمليات المتعلقة بأنشطة الصندوق في مجال تنمية

³ لا يمول الصندوق الجهات الأخرى المقدمة لخدمات تنمية القدرات أو يفوض جهات مستقلة بتقديم خدمات تنمية القدرات.

القدرات، واعتماد طلبات البلدان الأعضاء المنفردة للحصول على خدمات تنمية القدرات، ووضع سياسات تنمية القدرات في بعض المجالات بالتشاور مع المجلس التنفيذي.

- خلال المراجعات المنتظمة للسياسات، يتلقى المجلس التنفيذي معلومات عن الملامح الرئيسية لأنشطة الصندوق المعنية بتنمية القدرات، وتحليلاً عن تنفيذ السياسات والمبادئ القائمة التي تحكم أنشطة تنمية القدرات، ومعلومات عن تقييم تلك الأنشطة. ثم يتخذ المجلس قرارات بشأن التغييرات في السياسات، وتماشياً مع طبيعة أنشطة تنمية القدرات المدفوعة بالطلب، يعرب المجلس عن آرائه بشأن الأولويات العامة لفترة ثلاث إلى خمس سنوات مقبلة.

- وفي إطار عملية إعداد الميزانية السنوية، يتلقى المجلس التنفيذي معلومات عن محصلة أنشطة تنمية القدرات وعن خطط تمويل تلك الأنشطة وتقديمها. ويسمح ذلك للمجلس التنفيذي بالإعراب عن وجهات نظره بشأن تنفيذ أولويات أنشطة تنمية القدرات على مدى سنوات متعددة وحول إدماج تلك الأنشطة في الأولويات المحددة على مستوى الصندوق، وذلك في وقت إعداده للميزانية الكلية.

- و تمنح نتائج عمليات المراجعة التي يجريها المجلس التنفيذي، إلى جانب هذا البيان ونتائج مناقشات الميزانية، توجيهات عالية المستوى على مدى سنوات متعددة لخبراء الصندوق مما يدعم كافة أنشطة الصندوق في مجال تنمية القدرات.

14- وتقوم الإدارة العليا بترجمة التوجه الاستراتيجي والميزانية الكلية للصندوق اللتين يضعهما المجلس التنفيذي إلى إجراءات وممارسات تحكم أنشطة تنمية القدرات من خلال عملية متكاملة على مستوى الصندوق لتحديد الأولويات في أطر مساءلة الإدارات وإعداد الميزانية. وتمثل اللجنة المشتركة بين الإدارات المعنية ببناء القدرات، برئاسة أحد نواب المدير العام، جزءاً لا يتجزأ من تلك العملية. فكل خريف، تقوم هذه اللجنة بمراجعة أولويات تنمية القدرات في ضوء طلبات الأعضاء وأولويات الصندوق بصفة عامة، على النحو المبين في بيانات اللجنة الدولية للشؤون النقدية والمالية، وبرامج عمل المجلس التنفيذي، والأهداف الرئيسية للإدارة العليا. ثم تُستخدم استنتاجات لجنة بناء القدرات في تغذية المناقشات حول التخطيط والميزانية على مستوى الصندوق والتي تُجرى في سياق أطر مساءلة الإدارات. وتساعد هذه العملية على موازنة أهداف تنمية القدرات مع الأولويات المؤسسية الأعم.

15- وتعد لجنة بناء القدرات، التي يتولى معهد تنمية القدرات مهام الأمانة في عملها، اجتماعات دورية أخرى على مدار العام بهدف:

- مراجعة تنفيذ أنشطة تنمية القدرات مقارنة بالخطط، كما يتضح من التقدم المحرز في الإدارة القائمة على النتائج، ومقارنة بالأهداف والنتائج المرجوة؛
- النظر في نتائج تقييم تنمية القدرات، واستخلاص الدروس المستفادة، ووضع جدول أعمال التقييم في المستقبل؛
- استعراض أنشطة جمع المساهمات في العام السابق ووضع أهداف للفترات المقبلة، في ضوء أولويات تنمية القدرات؛
- البت في تخصيص احتياطي لتنمية القدرات يسمح، من بين أمور أخرى، باستيفاء الطلبات العاجلة؛
- تناول أي من القضايا المهمة الأخرى التي تنتج عن مراجعات المجلس التنفيذي والمراجعات الأخرى.

16- واسترشادا بالأولويات التي تحددها لجنة بناء القدرات وبالمداولات حول أطر المساءلة والميزانيات الخاصة بالإدارات، تتفق إدارات المناطق الجغرافية والإدارات المعنية بتنمية القدرات على الخطط السنوية لتقديم خدمات تنمية القدرات.

- تقوم إدارات المناطق الجغرافية، بالتشاور مع إدارات تنمية القدرات، بإعداد مذكرات الاستراتيجية الإقليمية السنوية التي تحدد الأولويات قصيرة ومتوسطة الأجل لمنطقة بعينها.
- وعلى أساس مذكرات الاستراتيجية الإقليمية، تقوم بعد ذلك إدارات تنمية القدرات وإدارات المناطق الجغرافية بوضع خطة تخصيص الموارد السنوية. و هي خطة مفصلة عن تأدية أنشطة تنمية القدرات حسب المنطقة والبلد ومصدر التمويل، وحسب إدارة تنمية القدرات.

17- وتُشاط بإدارات تنمية القدرات، جنباً إلى جنب مع المراكز الإقليمية للمساعدة الفنية ومراكز التدريب الإقليمية، مسؤولية التنفيذ الفعلي لأنشطة تنمية القدرات. وتتولى إدارات تنمية القدرات أيضاً مسؤولية مراقبة الجودة.

تحديد الأولويات

18- يمثل تحديد الأولويات مطلباً ضرورياً لأن الصندوق، حتى مع دعم المانحين، لا يمتلك الموارد اللازمة لتلبية جميع طلبات البلدان للحصول على خدمات تنمية القدرات. فينبغي أن يكون هناك إطار، قائم على طلبات البلدان والأولويات الاستراتيجية الكلية للصندوق، يوجه تخصيص الموارد النادرة بين المناطق والبلدان والمجالات المواضيعية، وكذلك بين الاحتياجات قصيرة ومتوسطة الأجل. وقد كانت الأزمة العالمية بمثابة تذكير قوي بحاجة الصندوق إلى اكتساب القدرة على تعبئة الموارد الكافية سريعاً لتلبية احتياجات تنمية القدرات قصيرة الأجل المرتبطة بالأزمات ("أنشطة تنمية القدرات العلاجية") ومساعدة البلدان على بناء مؤسسات سليمة لدعم صلابتها في مواجهة الصدمات ("أنشطة تنمية القدرات الوقائية")، بينما يظل قادراً على دعم الجهود الرامية إلى تنمية القدرات في البلدان الأعضاء، ولا سيما البلدان ذات الدخل المنخفض والدول الهشة والصغيرة ("أنشطة تنمية القدرات الإنمائية").

19- وتتضمن المبادئ الأساسية التي يقوم عليها إطار الصندوق المعنى بتحديد الأولويات ما يلي:

- على المستوى المؤسسي، يلزم صنع قرارات بشأن حجم أنشطة تنمية القدرات نسبةً إلى مجالات المخرجات الرئيسية الأخرى في الصندوق، وكذلك بشأن المكونات العامة لأنشطة تنمية القدرات عبر المناطق والموضوعات المختلفة. وأفضل السبل للقيام بذلك هو اتباع عملية التخطيط الاستراتيجي التي يقوم بها الصندوق. فكما هو مذكور آنفاً، تقدم لجنة بناء القدرات توجيهات للإدارات بشأن الأولويات المؤسسية لتنمية القدرات، ثم يتم عندئذٍ دمج التوجيهات في العملية التي تحدد الأولويات على مستوى الصندوق، ومساعدة الإدارات، وصياغة الميزانية.
- وعلى المستوى القطري، ينبغي تحديد الأولويات بناءً على طلبات البلدان المعنية. فتقوم إدارات المناطق الجغرافية، بما في ذلك الممثلين المقيمين، بدور رئيسي في إشراك البلدان الأعضاء في احتياجاتها من تنمية القدرات ونقل المعلومات عن الطلب إلى إدارات تنمية القدرات. ومن خلال تقديم إدارات تنمية القدرات لأنشطتها في هذا الصدد، تجري الإدارات أيضاً حوارات متواصلة مع البلدان الأعضاء بشأن احتياجاتها من تنمية القدرات. وتوفر المناقشات مع السلطات الوطنية مدخلات بالغة الأهمية في تحديد تفاصيل مذكرات الاستراتيجية الإقليمية وخطة تخصيص الموارد.

20- وبصفة عامة، فإن عملية تحديد أولويات تنمية القدرات هي عملية متكررة تشرف عليها لجنة بناء القدرات، وتعكس وجهات نظر البلدان الأعضاء بشأن أولويات عمل الصندوق، وطلبات البلدان الأعضاء المنفردة للحصول على خدمات تنمية القدرات، وقرارات المجلس بشأن ميزانية الصندوق. ومن خلال مذكرات الاستراتيجية الإقليمية وخطة تخصيص الموارد، يتم ترجمة طلب البلدان المعنية، وأولويات صندوق، وقيود الموارد إلى أعمال محددة قابلة للإنجاز.

الشراكات مع الجهات المانحة والتمويل

21- خلافا لأعمال الرقابة والبرامج، تُموّل أنشطة تنمية القدرات من موارد الصندوق الذاتية ومن الجهات المانحة. وتأخذ عملية وضع الميزانية الكلية للصندوق في اعتبارها أنشطة تنمية القدرات الممولة من الصندوق والجهات المانحة معا. ويُشتق حجم أنشطة تنمية القدرات الممولة من الصندوق من عملية وضع الميزانية الكلية للصندوق، مع مراعاة الطلب على أنشطة الصندوق الأخرى.

22- وتتطوي الشراكة مع الجهات المانحة لتمويل خدمات تنمية القدرات على منفعة متبادلة:

- تسمح الشراكات للصندوق بالتوسع في تقديم خدمات تنمية القدرات لتلبية الطلبات المتزايدة من أعضائه، لا سيما في البلدان منخفضة الدخل والبلدان في الشريحة الأدنى من فئة الدخل المتوسط.
- تقدر الجهات المانحة أيضا الجودة العالية والاستمرارية التي تتسم بهما أنشطة الصندوق المعنية بتنمية القدرات وتُثمن الاتساق والتكامل مع أعمال الصندوق في مجالي الرقابة والإقراض.
- وعلاوة على التمويل، فإن الشراكات تعزز مساءلة الصندوق عن الموارد والنتائج على حد سواء، ويسمح للمانحين بإدماج نتائج أنشطة الصندوق المعنية بتنمية القدرات مع البرامج وعمليات تخصيص الموارد الخاصة بهم بشكل مباشر، مما يساعد على زيادة الفعالية الكلية في الدعم المقدم للأعضاء.

23- ولا يشكل التمويل الداخلي والخارجي لأنشطة تنمية القدرات بدليين كاملين لأحدهما الآخر، نظرا لأن التمويل الخارجي يتأثر بتفضيلات المانحين لأنشطة تنمية القدرات في مناطق بعينها أو حول موضوعات معينة أو من خلال وسائل محددة.

24- وعليه، يحتاج الصندوق لاتخاذ قرارات بشأن ما إذا كان سيتم تمويل أنشطة تنمية القدرات باستخدام التمويل الداخلي أم التمويل من الجهات المانحة. وينبغي أن تسترشد هذه القرارات بالمبادئ التالية التي اعتمدها المجلس:

- *دور الصندوق*: ينبغي النظر في استخدام تمويل الصندوق لأنشطة تنمية القدرات في الحالات التالية: (1) في البلدان أو على الموضوعات التي لا يتوافر لها تمويل من الجهات المانحة، بما في ذلك حالات البرامج؛ (2) عندما يكون اتخاذ رد فعل سريع أمرا ضروريا؛ أو (3) عندما تكون هناك حاجة للمحافظة على خبرة الصندوق في مجالات معينة.

- *دور المانحين*: ينبغي النظر في استخدام تمويل الجهات المانحة لأنشطة تنمية القدرات في الحالات التالية: (1) عندما تكون اهتمامات الجهات المانحة متفقة مع أولويات الصندوق وأهدافه؛ و(2) عندما يتوافر حيز مالي كاف في ميزانية الصندوق لتغطية تكاليف التمويل المشترك.

- *الإضافة*: يتعين أن يترتب على التمويل من المانحين تقديم خدمات إضافية في تنمية القدرات للأعضاء.

25- لا يتقاضى الصندوق رسوما من البلدان المستفيدة مقابل تقديم خدمات تنمية القدرات. وفي بعض الحالات، تقدم البلدان مساهمات طوعية لتمويل خدمات تنمية القدرات التي تتلقاها من الصندوق. وتبعا للظروف، يجوز أن يتلقى أحد البلدان المتقدمة أو متوسطة الدخل خدمات تنمية القدرات الممولة من الصندوق والممولة من مساهماته الخاصة للصندوق على حد سواء.

26- وتخضع المبادرات الجديدة الممولة من الجهات المانحة (مثل إنشاء صندوق استئماني مواضيعي جديد أو زيادة كبيرة في مساهمة جهة مانحة في حساب ثنائي) إلى مراجعة مشتركة بين الإدارات وعملية الموافقة من الإدارة العليا. وتهدف هذه العملية إلى ضمان اتساق المبادرة مع الأهداف المؤسسية للصندوق وقيود الميزانية الداخلية، قبل البحث عن تمويل من الجهات المانحة. وتهدف العملية أيضا إلى تقديم ضمانات للمانحين بأنه في حالة توفير تمويل خارجي لمبادرة جديدة لتنمية القدرات، سيكون الصندوق مستعدا لاستخدام هذا التمويل.

تقديم الخدمات

27- تُقدّم خدمات تنمية القدرات بناء على طلب البلدان الأعضاء في الصندوق وباستخدام أساليب تنفيذ مختلفة. وتشمل أساليب التنفيذ برامج تنمية القدرات متعددة السنوات لأحد البلدان (أو مجموعة من البلدان) الأعضاء في الصندوق، وتُقدّم من المقر الرئيسي أو من أحد المراكز الإقليمية التابعة للصندوق (المساعدة الفنية أو التدريب)؛ والمهام الميدانية التي يُكلّف بها الخبراء لفترات تتراوح من أيام إلى سنوات؛ والبعثات المنفردة الموفدة من المقر الرئيسي؛ والدورات التدريبية التي تعقد في المقر الرئيسي أو المراكز الإقليمية أو في البلدان الأعضاء؛ والحلقات التطبيقية بين النظراء والحلقات التطبيقية الفنية؛ والمناقشات التي تُجرى في المقر الرئيسي للصندوق أو من بُعد من المقر الرئيسي. وينبغي السعي إلى الدمج بين جميع أساليب تقديم الخدمات على نحو وثيق عندما يكون ذلك ممكناً.

28- وبشكل عام، ينبغي تطبيق المبادئ التوجيهية التالية على تقديم خدمات تنمية القدرات:

- وضع خطط أنشطة الصندوق في مجال تنمية القدرات، بغض النظر عن أسلوب تنفيذ تلك الأنشطة، بمشاركة كاملة من سلطات البلدان المستفيدة.
- خضوع أنشطة الصندوق في مجال تنمية القدرات إلى ضوابط لضمان الجودة. فالخبراء في الميدان لديهم إمكانية الاستفادة المباشرة من خبرات واسعة متوافرة لدى خبراء الصندوق. ويتم تيسير عملهم من خلال عمليات قوية لمراقبة الجودة، بما في ذلك الدعم اللوجستي للخبراء والإشراف المنتظم من جانب إدارة تنمية القدرات المعنية وعملية المراجعة.⁴ كذلك يعمل الخبراء بالتشاور مع إدارات المناطق الجغرافية في بلورة فهم ظروف البلدان وتقديم المشورة المناسبة. كذلك تساعد هذه العمليات على دمج المساعدة الفنية بشكل أكمل في ما يجريه الصندوق من أنشطة تحليلية وحوار في مجال السياسات.

⁴ إن الإشراف الدقيق على المتخصصين في مجال المساعدة الفنية من جانب خبراء في المقر الرئيسي للصندوق (والذي يُعرف باسم "الدعم اللوجستي" Backstopping) ومراجعة النظراء من الخصائص المميزة للمساعدة الفنية المقدمة من الصندوق عن غيرها من الجهات الأخرى المقدمة للخدمات والتي تعهد بتنفيذ المشاريع إلى جهات مستقلة.

- يتولى تقديم خدمات الصندوق في مجال تنمية القدرات خبراء الصندوق أو خبراء خارجيون يقوم الصندوق باختيارهم والتعاقد معهم وتقديم الدعم اللوجستي لهم. ويحتفظ الصندوق بقائمة من الخبراء الذين يتمتعون بسجل أداء إيجابي ودراية بأفضل الممارسات الدولية في المجالات الخاصة بأنشطة الصندوق في مجال تنمية القدرات. ونظرا لأن فعالية تقديم خدمات تنمية القدرات تعتمد إلى حد كبير على نوعية الخبراء، يحتفظ الصندوق بالسيطرة الكاملة على اختيار خبراء تنمية القدرات ومحتوى المشورة المقدمة في هذا الصدد، وذلك بغض النظر عن أسلوب تقديم الخدمات أو مصدر التمويل.

- خدمات الصندوق في مجال تنمية القدرات تمثل مشورة أو تدريباً يتسم بأعلى مستويات الجودة، وتعكس أفضل الممارسات الدولية وتدعمها الأعمال التحليلية للصندوق. وتُصمَّم أنشطة الصندوق في هذا الصدد بحيث تلائم احتياجات البلد المعني وتعكس قدراته الاستيعابية. كما تنشئ هذه الخدمات عملية متابعة تساعد على ضمان التنفيذ واستمرارية الأثر.

29- ويتوقع بذل جهود مستمرة للاستفادة من أوجه التوافق بين النوعين الرئيسيين من أنشطة تنمية القدرات (المساعدة الفنية والتدريب) وبين أنشطة الصندوق في مجال تنمية القدرات وأعمال الرقابة والإقراض. وينبغي أن يسعى الخبراء إلى تقديم المساعدة الفنية والتدريب كمنتجات مكملة لبعضها لأنها تتشارك في نفس الأهداف (وهي تعزيز القدرات البشرية والمؤسسية على صياغة وتنفيذ سياسات اقتصادية كلية ومالية وهيكلية سليمة).

30- ويتوقع أن يستخدم خبراء الصندوق أوجه التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل المؤتمرات الهاتفية المرئية والدورات والندوات عبر شبكة الإنترنت من أجل التوسع في تقديم خدمات تنمية القدرات بكفاءة والحفاظ على التفاعل مع البلدان الأعضاء بشأن احتياجات وأنشطة تنمية القدرات. ومن المتوقع لهذه الأنشطة أن تكمل جهود تنمية القدرات المقدمة مباشرة.

النشر الخارجي

31- يحقق نشر المعلومات عن تنمية القدرات منافع عدة: (1) تحسين فهم البلدان الأعضاء (والجمهور العام) لأفضل الممارسات وخبرات الصندوق في تقديم خدمات تنمية القدرات، و(2) تيسير التنسيق مع المانحين ومقدمي خدمات تنمية القدرات الآخرين، مما يسهل بدوره استيعاب البلدان للمشورة في مجال تنمية القدرات وتحديد أولويات خدمات تنمية القدرات التي يقدمها الصندوق، و(3) يمكن الحكومات والجهات التشريعية ودفاعي الضرائب في البلدان

المانحة من التأكد بصورة أيسر من استخدام أموالهم. وعليه، تتيح سياسة الصندوق الآن نشر معلومات عن تنمية القدرات على نطاق أوسع، إلى جانب الحفاظ على سرية المعلومات وصراحة المشورة التي يقدمها الصندوق.⁵

32- وتوضح الإرشادات التشغيلية للخبراء لنشر معلومات المساعدة الفنية الإجراءات الحالية لتعزيز نشر المعلومات عن تنمية القدرات لإطلاع مختلف الدوائر التي يمثلها مدير تنفيذي بما في ذلك الهيئة المتلقية للمساعدة والهيئات الأخرى في البلد المستفيد، ومكاتب المديرين التنفيذيين، وخبراء الصندوق، وخبراء البنك الدولي، والجهات المانحة ومقدمي خدمات تنمية القدرات الآخرين، فضلا على الجمهور العام.⁶

33- وعلى وجه الخصوص، فإن إتاحة الاطلاع على المشورة النهائية بشأن المساعدة الفنية لمكاتب المديرين التنفيذيين أو للمانحين وغيرهم من مقدمي خدمات تنمية القدرات أصحاب المصلحة المشروعة يقتضي موافقة متلقي المساعدة الفنية. ويتم الحصول على هذه الموافقة إما صراحة من متلقي المساعدة الفنية أو في حالة عدم اعتراضه على نشرها في غضون ستين يوما من تلقي المشورة النهائية بشأن المساعدة الفنية.

34- وتتص المبادئ التوجيهية الحالية أيضا على أنه يُحَبَّد نشر تقارير المساعدة الفنية.

المراقبة والتقييم

35- تُستخدم أعمال المراقبة والتقييم لمراجعة أنشطة تنمية القدرات بغية ضمان المساءلة، ولتقييم مدى أهمية وكفاءة وفعالية وتأثير هذه الأنشطة، ولإستخلاص دروس مستفادة بشأن كيفية تعزيز الأنشطة المستقبلية. ومن المعروف أن المراقبة والتقييم يمثلان عاملا أساسيا في ضمان جودة أنشطة تنمية القدرات وفعاليتها. ومن المتوقع أن تشكل المراجعات المنتظمة لمشورة المساعدة الفنية أو محتوى التدريب جزءا لا يتجزأ من عمليات الإدارات المعنية بالمساعدة الفنية والتدريب. وينبغي أن تسعى كافة عمليات المراقبة والتقييم للحصول على مدخلات من سلطات البلدان المستفيدة لضمان أخذ وجهات نظرها في الحسبان بشكل كامل.

⁵ راجع نشرة المعلومات المعممة—تعزيز تأثير المساعدة الفنية المقدمة من الصندوق (نشرة المعلومات المعممة رقم 08/58). [Public Information](#)

[Notice—Enhancing the Impact of Fund Technical Assistance \(PIN No. 08/58\)](#)

⁶ راجع الإرشادات التشغيلية للخبراء لنشر معلومات المساعدة الفنية ([Dissemination of Technical Staff Operational Guidelines on](#))

[Assistance Information](#)).

36- وينبغي أن يواصل الخبراء وضع منهج منظم للمراقبة والتقييم. ويعتبر إطار الإدارة القائمة على النتائج أحد المكونات الرئيسية لهذا المنهج، ويهدف إلى تنظيم تتبع النتائج باستخدام مؤشرات ويتوقع أن يقوم بدور أكبر ومتزايد في المراقبة والتقييم. ويُتوقع تطبيق هذا الإطار على جميع أنشطة تنمية القدرات، سواء الممولة داخليا أو خارجيا. وينبغي أن يضمن هذا الإطار استمرار تركيز الخبراء والسلطات الوطنية على الأهداف، كما أنه من المتوقع أن يضع الأساس للتقييم.

37- ويمثل التقييم عنصرا رئيسيا آخر من عناصر هذا المنهج، ويعتمد على عدد من الأدوات المختلفة بما في ذلك: (1) التقييمات على مستوى الصندوق لتقييم السياسات والأنشطة الكلية، و(2) التقييمات التي تجريها الإدارات لتقييم تأثير أنشطة تنمية القدرات، و(3) التقييمات المقررة من الجهات المانحة، و(4) التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل في الصندوق.

38- *التقييمات على مستوى الصندوق*: يجري الصندوق مراجعة للسياسات الخاصة بأنشطة تنمية القدرات كل ثلاث إلى خمس سنوات، كما هو الحال في المجالات الرئيسية الأخرى لعمل الصندوق. وينبغي أن تتضمن هذه المراجعة عنصرا ذا منظور خلفي وآخر استشرافي كما يلي:

- بالنسبة للعنصر ذي المنظور الخلفي، يتعين أن تنظر المراجعة في تحديد الأولويات والتمويل والمراقبة والتقييم وتقديم خدمات تنمية القدرات على النحو الوارد في هذا البيان.
- أما بالنسبة للعنصر الاستشرافي، فيتعين أن توفر المراجعة فرصة لتحديد الإصلاحات اللازمة لزيادة تأثير أنشطة تنمية القدرات. ويتعين التركيز على زيادة فعالية وكفاءة أنشطة تنمية القدرات وفي الوقت ذاته تعزيز ما تتسم به من نقاط قوة.

39- *تقييمات إدارات تنمية القدرات*: تُجري الإدارات تقييمات ذاتية لمشروعات مختارة، التي ينبغي أن تسترشد بمعايير واضحة لاختيار الموضوعات ذات الصلة وأن تستخدم إطارا مشتركا للتقييم. ويجوز ألا ينصب تركيزها على حالات فُطرية وحسب ولكنه يمكن أن يشمل أيضا مجالات مواضيعية. ويجوز استخدام أساليب تقييم مختلفة، مثل إجراء المسوح بعد انتهاء الدورات التدريبية وبعثات المساعدة الفنية فضلا على القيام بزيارات إلى البلدان التي تتلقى قدرا كبيرا من خدمات تنمية القدرات. ويجوز إجراء هذه التقييمات من جانب خبراء الصندوق (تقييمات ذاتية) أو على يد خبراء خارجيين (تقييمات خارجية).

40- *التقييمات المقررة من الجهات المانحة*: تتولى جهات تقييم خارجية عادة إقرار وإجراء التقييمات للمراكز الإقليمية للمساعدة الفنية والصناديق الاستثمارية المواضيعية في منتصف دورة التمويل البالغة خمس سنوات والخاصة بكل ترتيب. بالإضافة إلى ذلك، تُجرى أيضا تقييمات للمشروعات الأخرى الممولة من الجهات المانحة.