خطة تنفيذ إستراتيجية تدعيم انخراط
مجموعة البنك الدولي
في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد

شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية

28 سبتمبر/أيلول 2007

الأسماء المختصرة والمختصرات المعتمدة

AAA	الأنشطة التحليلية والاستشارية	MDB	بنوك التنمية المتعددة الأطراف
AML	مكافحة غسل الأموال	MDG	الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة
AUSAID	الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية	MIGA	الوكالة الدولية لضمان الاستثمار
BP	إجراءات البنك	NEPAD	الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا
CAS	استراتيجية المساعدة القطرية	NGO	المنظمات غير الحكومية
CDD	التنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية	NVP	نواب الرئيس لشؤون الشبكات
CFAA	تقييم المساءلة المالية القطرية	OAS	منظمة البلدان الأمريكية
CFT	محاربة تمويل الإرهاب	OECD	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
CPAR	تقرير تقييم التوريدات القطرية	OECD-DAC	لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
CPIA	تقييم السياسات والمؤسسات القطرية	OED	إدارة تقييم العمليات
CSO	منظمات المجتمع المدني	PACI	مبادرة الشراكة المعنية بمكافحة الفساد
DFID	وزارة التنمية الدولية البريطانية	PBA	نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء
DPO	عمليات سياسة التنمية	PEFA	الإنفاق العام والمساءلة المالية
EITI	مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية	PER	استعراض الإنفاق العام
FATF	مجموعة العمل المالي [المعني بمكافحة غسل الأموال]	PFM	إدارة الشؤون المالية العامة
FLEG	المبادرات الوزارية المعنية بإنفاذ قوانين الغابات وإدارتها على الصعيد الإقليمي	PRSP	وثائق استراتيجيات تخفيض أعداد الفقراء
FSAP	برنامج تقييمات القطاع المالي	QAG	مجموعة ضمان الجودة
GAC	إدارة الحكم ومكافحة الفساد	QER	استعراض تحسين النوعية
HIPC	مبادرة تخفيض ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون	RVP	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك
HR	الموارد البشرية	SSIU	تحديث لتنفيذ الإستراتيجية القطاعية
IBRD	البنك الدولي للإنشاء والتعمير	TA	المساعدات الفنية
IDA	المؤسسة الدولية للتنمية	UN	الأمم المتحدة
IEG	مجموعة التقييم المستقلة	UNECA	لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا
IFC	مؤسسة التمويل الدولية	USAID	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
IFI	المؤسسات المالية الدولية	VDP	برنامج الإفصاح الطوعي
IMF	صندوق النقد الدولي	VPU	مكتب نائب الرئيس
INT	إدارة النزاهة المؤسسية	WBI	معهد البنك الدولي
ISN	مذكرة إستراتيجية مؤقتة	WDR	تقرير عن التنمية في العالم
AAA	الأنشطة التحليلية والاستشارية		
AML	مكافحة غسل الأموال		

خطة تنفيذ إستراتيجية تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي

في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد

المحتويات

أولا: الخلفية والمعلومات الأساسية 4

ثانيا: ما هي الكيفية التي ستبدو بها ملامح النجاح في تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؟ 4

ثالثا: ثلاثة مستويات للعمل 5

ألف: المستوى القطري 6

باء: مستوى المشروعات 8

جيم: المستوى العالمي 11

رابعا: جهاز الموظفين والميزانية: إدارة التغيير والقيادة 12

خامسا: التقييم، والتوقيت، والنتائج، والخطوات المقبلة 14

سادسا: المخاطر 15

سابعا: إطار الإجراءات المعنية بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد ونتائجها 17

الملحق ألف. المؤشرات المعنية بتحسين إدارة الحكم واستخداماتها 24

الملحق باء. موجز استقاء الآراء والمعلومات التقييمية 28

الملحق جيم. تقرير المديرين التنفيذيين عن إستراتيجية تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد 32

الإطارات

الإطار الأول: إمكانات قيام مجموعة البنك الدولي بتدعيم عمليات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في استراتيجيات المساعدة القطرية. 8

الإطار الثاني: سياسات البنك وإجراءاته وإرشاداته: تعديلها وتكييفها لتحقيق انعكاس قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد واحتياجات الجهات المتعاملة مع البنك 10

الإطار الثالث: ما هي العوامل التي يمكن أن تعوق الأثر الناتج عن خطة تنفيذ تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؟ 16

خطة تنفيذ إستراتيجية تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد

أولا: الخلفية والمعلومات الأساسية

1. تضطلع خطة تنفيذ إستراتيجية تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد برسم المعالم الواضحة والمحددة للخطوات المقبلة اللازم اتخاذها لتنفيذ هذه الإستراتيجية التي صادق عليها مجلس المديرين التنفيذيين بالإجماع في شهر مارس/آذار 2007. وتقدم المصفوفة المرفقة سردا واضح المعالم للتفاصيل الخاصة بالإجراءات المقترحة وما يرتبط بها من نتائج. ولدواعي تسهيل الرجوع إلى الإشارات المرجعية، تم بالإضافة إلى ذلك إرفاق تقرير مجلس المديرين التنفيذيين إلى لجنة التنمية الصادر في 28 مارس/آذار 2007 بعنوان *"تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد"* (الوثيقة رقم DC2007-0005). وقد ناقشت اللجنة المعنية بالفعالية الإنمائية مسودة خطة التنفيذ في 30 يوليو/تموز 2007. وجرى تضمين تعليقات هذه اللجنة في النسخة التي تم توزيعها على أعضاء مجلس المديرين التنفيذيين في 17 أغسطس/آب، ثم تمت إتاحتها للتعليق عليها (انظر الفقرة 24).

2. ترتكز هذه الخطة بشكل راسخ على المبادئ السبعة لإستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد:

- استناد تركيز مجموعة البنك الدولي على إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد إلى أن هذه الإستراتيجية تشكل عنصرا راسخ الجذور في التفويض الممنوح لمجموعة البنك بشأن العمل على تخفيض أعداد الفقراء ــ فالدولة المتمتعة بالقدرات والمساءلة كفيلة بخلق الفرص وتهيئتها أمام الفقراء.
- وجوب جعل انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل بشأن إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد مدفوعاً باعتبارات البلدان المعنية.
- ضرورة تعديل وتكييف تنفيذ الإستراتيجية وفقا للظروف والاعتبارات القطرية.
- وجوب استمرار المشاركة من قبل مجموعة البنك الدولي حتى بالنسبة للبلدان المتسمة بسوء إدارة الحكم حتى "لا يدفع الفقراء الثمن مرتين".
- هدف مجموعة البنك الدولي الرامي إلى الانخراط في العمل المعني بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بالتعاون مع مجموعة واسعة النطاق من أصحاب المصلحة المباشرة.
- وجوب سعي مجموعة البنك الدولي بكل قوة وعزم إلى العمل من أجل تعزيز الأنظمة القطرية عبر مؤسسات أقوى ـ وليس تجاوزها وتخطيها.
- تعاون مجموعة البنك الدولي مع الحكومات والجهات المانحة والأطراف الأخرى الفاعلة على الصعيدين القطري والعالمي من أجل ضمان اتباع نهج متجانس ومنسق.

3. قامت إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بتوضيح الأساس المنطقي لزيادة تركيز مجموعة البنك الدولي على قضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى تقديم عرض عام لأنواع الأنشطة التي من شأنها مساندة النتائج التي تحققها الإستراتيجية على المستوى القطري وتعزيزها. وبناء على ذلك، فإن خطة التنفيذ لا تعيد التطرق إلى هذه القضايا. بل تركز هذه الخطة بالأحرى على ما ستفعله مجموعة البنك الدولي *نفسها* من أجل تدعيم أجندة هذه الإستراتيجية وكيفية عمل المجموعة وتعاونها مع الحكومات، وأصحاب المصلحة المباشرة في المجتمعات المحلية، وشركاء التنمية، من أجل تقديم الدعم والمساندة لعمليات تحسين إدارة الحكم على المستوى القطري وللمبادرات الإقليمية والعالمية في هذا الصدد.

ثانيا: ما هي الكيفية التي ستبدو بها ملامح النجاح في تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؟

4. تقع في مركز الاهتمام المحوري لإستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد تلك الرؤية المشتركة الناشئة التي تقر في سياقها البلدان بأهمية الصلات القائمة فيما بين إدارة الحكم، والفساد، والنمو، وتخفيض أعداد

الفقراء، وحيث يمكن أن تتخذ الحكومات خطوات إيجابية نشطة من أجل معالجة الحواجز المرتبطة بإدارة الحكم التي تقف حجر عثرة في وجه النمو الأكثر سرعة والقائم على زيادة الإشراك والإدماج وتعيق تحسين تقديم الخدمات ومن ثم الإطاحة بجهود تخفيض أعداد الفقراء. وسوف تتحقق الرؤية المتعلقة بنجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية عندما يتم الحد من العقبات المتصلة بإدارة الحكم التي تعرقل التنمية المستدامة من أجل تمكين الفقراء من القدرة على الحصول على الخدمات والاستفادة من فرص النمو. ولإدراك هذه الغاية، نتوخى تحقيق ما يلي:

أ) قيام عدد كبير ومتزايد من البلدان بالتصدي بصورة جدية لأهم المعوقات الناجمة عن طبيعة إدارة الحكم التي تعرقل تحقيق فعاليتها الإنمائية ومن ثم الإطاحة بجهود تخفيض أعداد الفقراء، إلى جانب تعاون مجموعة البنك الدولي تعاونا وثيقا مع هذه البلدان في هذا الصدد.

ب) زيادة اضطلاع البرامج والمشروعات لدى الشركاء، التي يساندها البنك، بإجراء معالجة بصورة منتظمة للمعوقات الماثلة أمام إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.

ج) تثمين البلدان والشركاء العالميين لقدرات مجموعة البنك الدولي في هذا المجال وتقديرها واحترامها.

5. مزيدا على ذلك، فإن مبادرات خطة التنفيذ الهادفة إلى تحسين السياسة القطرية والطابع المؤسسي لإدارة الحكم وبالتالي تعزيز تخفيض أعداد الفقراء يجب أن تشهد انعكاسها بمرور الوقت وبشكل واضح في صورة تحسينات في الأداء المُقاس بشأن إدارة الحكم.

ثالثا: ثلاثة مستويات للعمل

6. وفقاً لإستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، تقدم خطة التنفيذ أولا موجزا عاما لإجراءات مجموعة البنك الدولي على ثلاثة مستويات رئيسية ـ المستوى القطري، ومستوى المشروعات، والمستوى العالمي. وتقوم خطة التنفيذ بعد ذلك بتوضيح الإجراءات الداخلية المقابلة التي تعتبر ضرورية لمساندة تنفيذ هذه الإستراتيجية مع التركيز على جهاز الموظفين والميزانية وإدارة التغيير. وتستفيد هذه الخطة من التاريخ الطويل للعمل في هذا المجال في البنك، وخاصة على مدى السنوات العشر الماضية، وهي تركز على تعميق وتحسين المتاح فعليا وليس إعادة الاختراع من جديد.[1] ولا تقدم الخطة قائمة من الإرشادات والتعليمات، بل تعرض ما يمكن اعتباره قائمة من الأنشطة بالشكل والطبيعة المميزة لمشاركة البنك في أي بلد ما حسبما تحدده الفرق القطرية والإدارة والمبادرات من قبل شبكات ومكاتب مناطق عمل البنك. وعلى الرغم من أن حجم هذه القائمة قد يبدو طموحا، إلا أنه يعكس حقيقة قيام البلدان المختلفة باختيار جوانب مختلفة لتكون محورا لتركيز جهودها، ومن ثم لن تنشأ الأولويات في سياق تمرين معني بعملية مركزية لتحديد الأولويات، بل ستنشأ الأولويات نتيجة لعملية الحوار المكثف فيما بين الشركاء والفرق القطرية.

7. تهدف هذه الخطة إلى إطلاق شرارة البدء في تنفيذ أجندة إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد التي تشكل جهداً طويل الأمد. وينصب تركيز الخطة على الإجراءات الفورية التي يمكن أن تتخذها مجموعة البنك الدولي على مدى فترة الاثني عشر شهرا المقبلة أو نحو ذلك ـ أي الإجراءات المحددة التي ستتخذها الفرق القطرية بشأن التغييرات في أنظمة البنك وعملياته، ومتطلبات الموارد اللازمة لمساندة العملية المكثفة "للتعلم من خلال العمل". وبعد تجلي معالم عملية التعلم من خلال العمل لمدة سنة واتضاح نتائجها، سوف تصبح التحديات والإجراءات المتوسطة الأجل أكثر وضوحا ـ وسيجري تحديدها تفصيليا في التقرير الخاص بسير التقدم في التنفيذ الذي سيتم إعداده بعد السنة الأولى.

---

[1] يقدم النص الكامل لوثيقة *تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد (DC2007-0005)*، والتي تم إرفاق ملخص لها في الملحق جيم في هذا التقرير، عرضا موجزا لتاريخ مشاركة البنك في تحسين إدارة الحكم مع ضرب العديد من الأمثلة في هذا الصدد.

ألف: المستوى القطري

8. يجب أن يتضمن موقع القلب في خطة التنفيذ الاستراتيجيات القطرية التي تقوم بصورة فعالة ومنتظمة بمعالجة المعوقات المرتبطة بإدارة الحكم ومكافحة الفساد التي من شأنها إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية وتخفيض أعداد الفقراء. وسوف يجري تعزيز الحوار بصورة ملموسة مع الحكومة المعنية وأصحاب المصلحة المباشرة حول كيفية تأثير قضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد على التنمية، وسوف تستفيد الفرق القطرية من كل الفرص المتاحة ـ إعداد استراتيجيات المساعدة القطرية، واختيار المشروعات وإعدادها وتنفيذها، وإجراء زيارات رسمية رفيعة المستوى، والقيام بالأنشطة التحليلية والاستشارية، والمشاركة بصفة منتظمة مع الحكومة وقطاع الأعمال وأصحاب المصلحة المباشرة في المجتمع المدني، وإجراء حوار بشأن السياسات، وإنشاء مجموعات استشارية ـ من أجل تعميق التفاهم بين البلدان المعنية والبنك حول ما يمكن عمله لمساندة عمليات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في إطار الإستراتيجية الإنمائية العامة للحكومة، فضلا عن تعميق المساندة التي يقدمها البنك. ومن ثم فإن التنفيذ يتطلب تصدي الفرق القطرية في مجموعة البنك الدولي لمعالجة مجموعتين متميزتين من التحديات القائمة: (أ) تحسين إدماج الأبعاد الإنمائية لإدارة الحكم ومكافحة الفساد ومراعاتها في استراتيجيات المساعدة القطرية، (ب) وتنفيذ استراتيجيات المساعدة القطرية على النحو الذي يكفل قيام الإجراءات التدخلية على صعيد إدارة الحكم ومكافحة الفساد بمساندة زيادة الفعالية الإنمائية.

9. لقد دأبت الفرق القطرية العديدة على عمل ذلك كله، لمساندة الجهات المتعاملة بشأن طرق زيادة الفعالية الإنمائية وتقديم الخدمات في إطار استراتيجيات البلدان الخاصة بتخفيض أعداد الفقراء، وفي وثائق استراتيجيات تخفيض أعداد الفقراء. وينطوي ذلك على تقديم مساندة لبناء المؤسسات الشفافة والفعالة وتعميم إدراج ومراعاة أنشطة تحسين الإدارة العامة على مستوى المشروعات. وتتوخى خطة التنفيذ تطبيق طرق تعميق هذه المناهج وتنظيمها ومراعاة إدماجها لخدمة مجموعة أوسع نطاقا من البلدان بناء على طلبها.

10. إن من شأن العملية المقترحة على المستوى القطري لتدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد ـ التي نطلق عليها اسما مختصرا باللغة الانجليزية هو (CGAC)ـ أن تثري معلومات إستراتيجية المساعدة القطرية بطريقة أساسية استنادا إلى اعتبارات خاصة بالعديد من العناصر:[2]

أ) البناء على المعرفة الواسعة بشأن قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد التي توجد في البلد المعني ولدى البنك، مع تقييم وفهم المعوقات الحرجة المتصلة بإدارة الحكم ومكافحة الفساد ــ بما فيها تلك المعوقات القائمة في البيئة الكلية للبلد المعني ــ التي تعيق تحقيق أهداف التنمية وتخفيض أعداد الفقراء في ذلك البلد.

ب) التعاون مع الحكومة والمجموعة الواسعة النطاق من أصحاب المصلحة المباشرة الآخرين[3] لوضع إستراتيجية ممكنة التطبيق في الواقع العملي من أجل معالجة هذه المعوقات المرتبطة بإدارة الحكم ومكافحة الفساد، وتحديد نقاط الدخول الممكنة ومجالات المشاركة، أو طرق تعميق هذه المشاركة في العديد من البلدان التي يتسم تعاون البنك فيها بالنجاح الفعلي فيما يتعلق بتقديم المساندة لمواجهة التحديات الجوهرية والقطاعية المتصلة بقضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد.

ج) توضيح الأدوات والسبل التي يمكن أن تقوم مجموعة البنك الدولي من خلالها بمساعدة الحكومة على تعزيز إصلاحات إدارة الحكم ومكافحة الفساد والتصدي للمعوقات الحرجة الماثلة أمام التنمية.

---

[2] لاحظ أن خطة تنفيذ استراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد لا تتناول مسألة كيفية تخصيص موارد المؤسسة الدولية للتنمية. إذ تمت الإجابة على هذه المسألة بصورة حاسمة في ورقة لمجلس المديرين التنفيذيين في 2007، حيث جرى التأكيد على أن نهج تخصيص الموارد المستند إلى الأداء (PBA) يتضمن أساس تخصيص موارد المؤسسة الدولية للتنمية. وبالمثل فإن عملية تقوية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري لا تؤثر على نظام تقييم السياسات والمؤسسات القطرية الذي يشدد على أهمية نهج تخصيص الموارد المستند إلى الأداء، ولكنها لا بد أن تسمح بالأحرى بالتحديد الأكثر انتظاما لعناصر إدارة الحكم في نظام تقييم السياسات والمؤسسات القطرية.

[3] انظر الفقرة 24.

د) القيام بصورة أكثر انتظاما بتقييم كيفية تأثير قضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد على مشروعات البنك وحافظة عملياته، وإعداد الاستراتيجيات المعنية بتخفيف تلك المخاطر.

هـ) التأكد من تمتع الفريق القطري بالقدرة التنظيمية والموارد اللازمة لفعالية تحقيق نتائج على أرض الواقع لمساهمة مجموعة البنك الدولي في إستراتيجية المشاركة المعززة على المستوى القطري فيما يتعلق بالصلات والروابط بين التنمية وتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.

11. كشفت المشاورات بشأن إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد عن رغبة العديد من البلدان في معالجة هذه القضايا بصفة أكثر انتظاما، وأعربت هذه البلدان عن ترحيبها بتعميق المشاركة من قبل مجموعة البنك الدولي. وترى هذه البلدان أن إستراتيجية المساعدة القطرية سوف تعكس بوضوح الزيادة في هذه المشاركة مثلما فعلت عدة استراتيجيات للمساعدة القطرية في الآونة الأخيرة.[4] وبالنسبة لآخرين حيث تمثل قضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد عقبة كؤوداً أمام تخفيض أعداد الفقراء، ولكن الجهة المتعاملة مع البنك ليست مستعدة الآن لمعالجة هذه القضايا أو لتلقي مساندة من البنك في هذه المجالات، وتمشيا مع المبدأ التوجيهي المعني بالاستمرار في التواصل والمشاركة، فإن إستراتيجية المساعدة القطرية سوف تبين نقاط الدخول الممكنة وتبحث عن طرق مبتكرة لتقديم المساندة (كالقيام على سبيل المثال باستخدام أدوات مثل التنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية أو أنظمة الغير (الأطراف الثالثة) المعنية بتقديم الخدمات، من أجل "ألا يدفع الفقراء الثمن مرتين")، و/أو اقتراح الأنشطة التحليلية والاستشارية المصممة لزيادة الوعي بتأثير قضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتعزيز الفهم المشترك للإصلاحات الملائمة في مجالات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.[5] وسيتم إيلاء العناية الواجبة بالسبل الأمثل لمعالجة القضايا المتصلة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في البلدان الهشة التي لا توجد لديها مؤسسات متطورة وجيدة للمساءلة ولكنها لا تفتقر في أغلب الأحيان إلى قوة الالتزام بتنفيذ الإصلاحات.

12. سوف تؤدي عمليات الفرق القطرية الخاصة بالعمليات المنفذة على المستوى القطري لتدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد إلى إثراء معلومات استراتيجيات المساعدة القطرية لدى مجموعة البنك الدولي، التي يُتوقع أن تعكس بصفة منتظمة معالجة العراقيل المتصلة بإدارة الحكم ومكافحة الفساد التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق الفعالية الإنمائية: أي ستعكس كيفية مساندة مجموعة البنك الدولي لإصلاح مجالات إدارة الحكم ومكافحة الفساد في البلد المعني من أجل تعزيز التنمية وتخفيض أعداد الفقراء وزيادة الفعالية الإنمائية للسياسات العامة وجهود إدارة الإنفاق العام في البلدان وكذلك البرامج التي يساندها البنك الدولي. وبطبيعة الحال سوف تختلف مجالات محور التركيز فيما بين البلدان؛ ويسلط الإطار الأول الضوء على بعض هذه المجالات التي تمكن البنك فيها بصورة فعلية من بناء سجل إنجازات في ميدان المشاركة. ومن المتوقع في السنة المالية 2008 إثراء معلومات قسم كبير من استراتيجيات المساعدة القطرية الجديدة ـ الخاصة بطائفة عريضة من البلدان الكائنة في مناطق مختلفة والتي لديها مواقف وأوضاع مختلفة بشأن إدارة الحكم ومكافحة الفساد ـ بفعل التقييم والمشاركة في قضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد، أو العملية المنفذة على المستوى القطري لتدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، كما أنه من المتوقع أيضا أن نوعية معالجة هذه القضايا في إطار استراتيجيات المساعدة القطرية سوف تشهد تحسنا ملموسا. وربما تقوم بعض الفرق القطرية بتدشين هذه العملية عند نقطة انتقالية *أثناء* دورة إستراتيجية المساعدة القطرية، والاستجابة بصورة تفاعلية مع نقاط الدخول الناشئة. وبعد التجربة لمدة عام وتقييم النتائج حتى تاريخه، سيتم تحديد كيفية تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري.

[4] تشتمل الأمثلة على ألبانيا، وبنغلاديش، وهندوراس، وإندونيسيا، وتقرير التقدم المحرز بشأن استراتيجية المساعدة القطرية لكينيا.

[5] انطلاقاً من إدراك حقيقة قدرة المساعدة الإنمائية على "أداء دور مساند بل وتحفيزي في بعض الأحيان، ولكن تلك القدرة تظل غير ذات أهمية إذا لم يتوافر بالفعل بعض الزخم وما لم توجد قاعدة المساندة المؤثرة بصورة كافية واللازمة لتنفيذ أجندة الإصلاح. "الفقر، والمعونة، والفساد"، وثيقة سياسة عامة صادرة عن منظمة الشفافية الدولية، واشنطن العاصمة 2007.

الإطار الأول: إمكانات قيام مجموعة البنك الدولي بتدعيم عمليات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في استراتيجيات المساعدة القطرية [6]
• **تعميم تدعيم عمليات إصلاح إدارة الحكم في القطاعات** من خلال القيام بصفة منتظمة بمعالجة العقبات المتصلة بإدارة الحكم ومكافحة الفساد على صعيد قطاعات محددة والتي تقف حجر عثرة أمام تحقيق النتائج المتوخاة، إلى جانب تعزيز الشفافية على مستوى القطاعات، والمشاركة، والمساءلة. • **تقوية الأنظمة "الجوهرية" المتشابكة المعنية بإدارة الحكم والمساءلة** بما فيها **نظم الإدارة العامة** (مثل إدارة الشؤون المالية وشؤون الموازنة، والمشتريات والتوريدات، والإدارة العامة) **ومؤسسات الإشراف المستقلة** (مثل منظمة المساءلة الاجتماعية الدولية (SAI)، والمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات التابعة للجنة الحسابات العامة (PAC)، واللجان المعنية بالحسابات العامة، والسلطة القضائية). • **تقوية الأطر والقدرات الداعمة "لجانب الطلب"** من خلال تعزيز الشفافية/الإفصاح عن المعلومات، وتدعيم قدرات منظمات المجتمع المدني، واستخدام الأدوات والآليات الاجتماعية المعنية بمراجعة الحسابات/المساءلة. • **التعاون في إطار التآزر الوثيق** مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات الإصلاح (اتحادات قطاعات الأعمال، والغرف التجارية والصناعية، ومنظمات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام). • **رصد التقدم** عن طريق متابعة النتائج المتحققة واستخدام **المؤشرات المعنية بإدارة الحكم** (بما في ذلك الجيل الجديد من المؤشرات القابلة للتطبيق الجاري إعدادها وتطويرها).

13. حسبما نوهنا آنفا، فإن جهود تقوية سياسات البلدان والطابع المؤسسي لإدارة الحكم فيها لا بد أن تنعكس بمرور الوقت في صورة تحسن في قياس أداء إدارة الحكم. ولهذا يتمثل جزء حيوي من خطة التنفيذ في تحسين قياس مدى جودة إدارة الحكم، وخاصة عن طريق استخدام مؤشرات أكثر قابلية للتطبيق، في المجالات التي قد تحقق فيها تقدم جيد بصورة فعلية (مثل إدارة الشؤون المالية العامة)، وإجراء القياس على نحو متزايد في القطاعات الأخرى التي يجب أن تنعكس فيها تقوية إدارة الحكم في تحسين تقديم الخدمات. ومن المهم أيضا مواصلة تنقيح الأدوات الموجودة بالفعل في هذا المجال، على ألا يغرب عن البال الطابع المتعدد الأبعاد لإدارة الحكم، وحقيقة أن المؤشرات المختلفة سوف توضح الجوانب المختلفة لإدارة الحكم وأن استخدام المؤشر الملائم يتوقف على الغرض المنشود (انظر الملحق ألف، "المؤشرات المعنية بتحسين إدارة الحكم واستخداماتها").

14. تقوم خطة التنفيذ في السنة الأولي بشكل رئيسي بتوضيح نتائج العملية الداخلية لمجموعة البنك الدولي المطلوبة لتحقيق النتائج المراد بلوغها في مجال تحسين إدارة الحكم. ولا بد لهذه النتائج أن تتطور بمضي الوقت إلى نتائج تعكس التغيرات على أرض الواقع بصورة أكثر اكتمالا (على سبيل المثال، نتائج تحسين إدارة الحكم المنعكسة في استراتيجيات المساعدة القطرية الجديدة المبنية على العمليات المنفذة على المستوى القطري لتدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؛ وتدابير تحسين تقديم الخدمات على مستوى المشروعات؛ والمؤشرات الخاصة بالجوانب الرئيسية لتحسين إدارة الحكم مثل إصلاح الجهاز القضائي وإدارة الشؤون المالية العامة؛ والتحسينات النوعية الناتجة عن تعزيز الاهتمام بقضايا جانب الطلب).

باء: على مستوى المشروعات

15. سوف ينصب التركيز على مستوى القطاعات والمشروعات على تحديد فرص تحسين الفعالية الإنمائية ومدى تكاملها من خلال الإجراءات المرتبطة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد. ويمكن على هذا النحو النظر إلى مسألة تحسين إدارة الحكم بوصفها آلية التيسير اللازمة لتحقيق النتائج الإنمائية عن طريق تحسين تقديم الخدمات

[6] سوف تتعاون مجموعة البنك الدولي، في سياق مساندة الإصلاحات المنفذة في هذه المجالات، مع الجهات المانحة والمؤسسات الدولية والوكالات الأخرى من أجل ضمان اتباع نهج متجانس ومنسق استنادا إلى التفويضات الممنوحة والميزة النسبية.

على سبيل المثال. ويتطلب ذلك التشديد على أهمية الحوافز التشجيعية الملائمة وآليات المساءلة المطلوبة على مستوى المشروعات والقطاعات لجعل تحسين نظام إدارة القطاعات وجودتها حقيقة واقعة. كما أنه يتطلب بصورة أساسية إعداد الأنظمة الائتمانية القطرية القوية وأنظمة الشفافية والمساءلة القطرية السليمة. ويمكن إيجاد أقوى الإمكانات المرجحة للتخفيف الفعال للمخاطر والآثار السلبية من خلال إعداد وتطوير هذه الأنظمة القطرية والحد من فرص الفساد عن طريق تبسيط اللوائح التنظيمية المفرطة أو تبسيط عمليات الاعتماد وتنفيذ مبادرات جانب الطلب (بما في ذلك تحسين الوصول إلى المعلومات وتطوير آليات الإشراف من قبل المجتمعات المحلية والأطراف الأخرى). وتوضح الأعمال الأخيرة في قطاعات النقل والتعليم والصحة وجود إمكانات لتطبيق هذه المناهج. وسوف يلعب بناء القدرات المؤسسية دورا حيويا، وخاصة في أنظمة التوريدات العامة، والإبلاغ المالي، والمراجعة المحاسبية والمساءلة، وهي مجالات سجل فيها البنك نجاحا فعليا إضافة إلى الوضع الجيد الذي يتيح للبنك مساندة البلدان الراغبة في المضي قدما في خوض غمار هذا الدرب. ومع مواصلة التنفيذ، سوف نرى في عدد متزايد من المشروعات تجسيد هذه العناصر المتصلة ببناء المؤسسات والقدرات، وإصلاح الأنظمة والقطاعات، وأطر الحوافز التشجيعية التي تحد من فرص انتشار الفساد.

16. تم أيضا تدشين العمليات وسيجري تعميقها لضمان تحليل قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في العمل القطاعي، والبرامج القطاعية، والمشروعات. (ويبرز الإطار الثاني الاستعراض الجاري لسياسات وإجراءات البنك من أجل تحقيق انعكاس الممارسة السليمة لمناهج تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد). ويتمثل مفتاح ذلك في القيام في مرحلة مبكرة بتحديد مكامن المخاطر المرتبطة بإدارة الحكم ومكافحة الفساد ومحركاتها وبواعثها، وجعل هذه المجموعة من الأنشطة في محور تركيز جهود تخفيف هذه المخاطر وآثارها. وقد يشتمل ذلك على ما يلي: (أ) مساندة تحسين تنفيذ الميزانية على المستوى القطاعي، (ب) تحسين قدرات الوزارات
التنفيذية والحوافز التشجيعية لإجراء التحليل الاقتصادي للمشروعات وتخطيط الاستثمارات، (ج) تطوير المؤسسات التنظيمية الأكثر قوة والقيام (كلما أمكن عمليا) بتسهيل التنافس في تقديم الخدمات في ظل لوائح تنظيمية خفيفة وغير مفرطة، (د) تغيير الحوافز التشجيعية لتحسين مساءلة المؤسسات والمشروعات المملوكة للدولة وغيرها من الجهات القائمة بتقديم الخدمات والخاضعة لسيطرة الحكومة، (هـ) مساندة تحسين الإفصاح عن المعلومات وآليات الإشراف "المتعلق بجانب الطلب" من قبل المستفيدين أو أوساط المجتمع المدني، بما في ذلك المناهج المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية، (و) تحسين عمليات التوريدات والإدارة المالية للوزارات التنفيذية. وسوف يتم النظر بصفة منتظمة في هذه المناهج، التي لا تعتبر جديدة بالنسبة للبنك، عند إعداد البرامج والمشروعات.[7]

الإطار الثاني: سياسات البنك وإجراءاته وإرشاداته: تعديلها وتكييفها لتحقيق انعكاس قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد واحتياجات الجهات المتعاملة مع البنك

يسترشد جهاز خبراء وموظفي البنك بالسياسات والإجراءات ومجموعة متنوعة من المذكرات التوجيهية المطبوعة والمتاحة على شبكة الانترنت. ويتم استعراض هذه السياسات والإجراءات والمذكرات التوجيهية لتحقيق انعكاس مناهج الممارسات السليمة في عمليات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد. وهي تشتمل على ما يلي:

- ***إرشادات بشأن استراتيجيات المساعدة القطرية***، بما في ذلك منشور إجراءات البنك رقم (*BP2.11*)، التي تهدف إلى تقديم توجيهات أكثر تفصيلا حول المضمون المتصل بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، بما في ذلك المشورة التفصيلية بشأن كيفية استعراض طبيعة المخاطر المتعلقة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، وتسجيل الدروس الناشئة المستفادة من الممارسات السليمة، وملاحظة كيفية التشاور والمشاركة الفعالة مع منظمات المجتمع المدني وغيرها من أصحاب المصلحة المباشرة.
- ***سياسة البنك الخاصة بالإفصاح عن المعلومات وتفاصيل تنفيذ المشروعات***. بموجب القواعد المرعية حاليا، لا يقوم البنك بصفة منتظمة بإتاحة المعلومات الخاصة بالإشراف على المشروعات أو الحوار مع البلد المعني حول الشواغل والهواجس الناشئة خلال تنفيذ المشروعات. وتقوم حاليا شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية (OPCS)

[7] للاطلاع على مناقشة نظامية لهذه القضايا، انظر (*The Many Faces of Corruption: Tracking Vulnerabilities at the Sector Level*) "الوجوه المتعددة للفساد: رصد مواطن الضعف وتتبعها على المستوى القطاعي"، تأليف (Campos and Pradhan)، البنك الدولي، 2007.

والإدارة القانونية ببحث الطرق الكفيلة بتخفيف الطابع التقييدي لسياسة البنك الخاصة بالإفصاح عن المعلومات.

- ***المبادئ التوجيهية الصادرة عن إدارة النزاهة المؤسسية وتدريب موظفي البنك تحت رعاية هذه الإدارة.*** سيتم تحديث الإجراءات الحالية وتنقيحها من أجل تحسين تحقيق الأثر الإنمائي في سياق البرامج القطرية، مع الاستفادة حسب الملاءمة من تقرير فولكر والمدخلات الأخرى.
- ***سبل الانتصاف القانوني.*** إرشادات وتوجيهات من قبل الإدارة القانونية وشبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية بشأن المناهج الأكثر ملاءمة وانتظاما فيما يتعلق بممارسة سبل الانتصاف القانوني.
- ***رصد إدارة الشؤون المالية العامة والرقابة عليها.*** تنفيذ التوصيات الرئيسية الصادرة عن فريق العمل المعني بإدارة الشؤون المالية العامة ومجلس القطاع المعني بالإدارة المالية بشأن الرصد والرقابة والجهود المرتبطة بتنفيذ النظام الجديد لإدارة حافظة العمليات والمخاطر (*PRIMA*)، والإطار المعني بمراقبة جودة الإدارة المالية، الجاري تدعيمه في الوقت الحالي.

استعراض سياسة التوريدات (شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية) بهدف تعزيز كفاءة وفعالية قواعد البنك المعنية بالتوريدات.

17. تم إدراج هذه الإجراءات وتدابير التخفيف الأخرى قبل البدء في تصميمات المشروعات "الذكية". ووُجد في بعض الحالات أن خطط العمل الصريحة بشأن تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد التي تميط اللثام عن سلسلة من التدابير المصممة لتخفيف مخاطر إدارة الحكم ومكافحة الفساد المرتبطة بالبرنامج أو المشروع تعتبر مفيدة على مستوى المشروعات. وسيتم تعميم هذه التجربة ونشرها. وسيجري تحديد نقاط الربط الرئيسية لتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد لدى الفرق القطرية والقطاعية، ويمكن أن تقوم مناطق عمل البنك في أغلب الأحيان بإنشاء فرق استشارية معنية بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد ـ مثلما هو الحال بالنسبة لألبانيا، وبنغلاديش، وكمبوديا، والهند، وإندونيسيا ـ أو أية آليات أخرى لضمان تقييم قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بالصورة المناسبة في المشروعات والأنشطة التحليلية والاستشارية. كذلك ستقوم مكاتب مناطق عمل البنك بالتأكد حسب الضرورة من قيام المشاركين في استعراضات النظراء بإسداء المشورة حول معالجة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد ابتداء من مرحلة التصور ووضع المفاهيم. وحالما يتم الإدراج الكامل للشركاء وتكاملهم في إطار هذه المساعي والجهود، ستقوم مؤسسة التمويل الدولية والوكالة الدولية لضمان الاستثمار أيضا بتوسيع نطاق العديد من المناهج المتواصلة، بما في ذلك تعزيز المبررات التجارية لتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد كاقتراح قيمة مضافة للأعمال المحلية والأجنبية (تعتبر "النزاهة" نهجا جيدا بالنسبة لأداء الأعمال)؛ وتقوية ممارسات تقوية حوكمة الشركات بالنسبة لجميع شركات الاستثمار؛ وتقييم مدونات المبادئ الأخلاقية للشركات في إطار بيئة الرقابة عليها. وسيتم إنجاز ذلك بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة المباشرة الآخرين الذين خاضوا غمار تجارب كبيرة في هذا المجال في الآونة الأخيرة: ويتمثل أحد المجالات التي ستُقدم مجموعة البنك الدولي على استكشاف آفاقها وارتياد مجاهلها في خلق آليات خارجية للتحقق من سلامة هذه المدونات.

18. تُعنى خطة تنفيذ تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بشكل أساسي بمساعدة البلدان على تحسين أنظمتهم الخاصة بإدارة الحكم، وبالتالي الحد من احتمالات إساءة استخدام الأموال ـ وتركز هذه الخطة على التقوية والمنع والوقاية وليس تحسين العمل ذي الطابع البوليسي وفرض الجزاءات والعقوبات. ومع ذلك، فإن من الواضح أن المناهج الأكثر انتظاما وملاءمة بشأن إيجاد سبل العلاج اللازمة لها دور يمكن أن تؤديه في تقوية نهج مجموعة البنك الدولي الخاص بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد. وسوف يمثل تحديث وتنقيح الإجراءات الحالية لإدارة النزاهة المؤسسية بمجموعة البنك الدولي أحد جوانب هذه العملية، غير أن هناك أيضا أعمالا أخرى يتعين أداؤها في مجال الإجراءات العلاجية.[8] ووفقا للتنويه في التقرير الصادر مؤخرا عن هيئة الاستعراض المستقل التابعة لإدارة النزاهة المؤسسية (تقرير فولكر)، فإن الحاجة تمس بصفة خاصة إلى إنشاء "حلقة لاستقاء المعلومات التقييمية" لتسجيل الدروس المستفادة من عمل إدارة النزاهة المؤسسية وإدراجها وتضمينها بصفة منتظمة في تصميمات المشروعات في المستقبل وإصلاحات القطاعات والأنظمة التي تساندها مجموعة البنك الدولي.

[8] يتمثل أحد الاقتراحات التي سيتم استقصاؤها بصورة مستفيضة في تضمين عقود البنك القياسية التزاما من قبل المقاول/المتعاقد بتنفيذ برامج لمكافحة الرشوة.

جيم: المستوى العالمي

18. هناك العديد من المبادرات التي تعتبر قيد الإنجاز في أنحاء مختلفة من العالم لمعالجة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في كل من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبلدان النامية. وتحدد خطة التنفيذ خمسة مجالات معينة لزيادة مشاركة مجموعة البنك الدولي في مساندة هذه المبادرات العالمية ـ من أجل الوفاء بالالتزام المجسد في إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد "بعدم العمل بمعزل عن الآخرين". ويتمثل الهدف في تعزيز الشراكات من أجل وضع سياسات متجانسة ومنسقة، ومساندة تجميع الموارد، ومعالجة القضايا عبر الوطنية المتصلة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، وضمان أن الإجراءات المتخذة من قبل أحد الأطراف في النظام الدولي لن يتم تضييعها أو إلغاؤها أو الإطاحة بها من قبل أي طرف آخر. وتشمل هذه المبادرات ما يلي:

أ) تكثيف مساندة مشاركة الجهات المتعددة صاحبة المصلحة المباشرة، بما في ذلك شبكات التعلم لدى النظراء والمبادرات التعاونية بشأن تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، مثل مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية (EITI)، والمبادرات الجاري إعدادها بشأن قطاعات أخرى مثل التشييد والبناء والحراجة. وسوف تكون مجموعة البنك الدولي، بالنسبة لبعض المشاركات، إحدى الجهات الراعية (مثلما هو الحال بالنسبة لمبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية)، ومشاركاً قويا ونشطا بالنسبة للبعض الآخر.

ب) بالنسبة للبلدان التي تشكل فيها تحديات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد عقبات خطيرة أمام التنمية، يمكن أن يؤدي تحسين التنسيق بين الجهات المانحة ـ بما في ذلك مبادئ الاستجابة المشتركة الخاصة بالجهات المانحة داخل البلدان المرتفعة المخاطر والموضوعة من قبل شبكة تحسين إدارة الحكم والعمل الجماعي لمكافحة الفساد المنبثقة عن لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي[9] ـ إلى اجتناب "التنافس السلبي" وتعزيز جهود مساندة التغير بصورة ملموسة.

ج) تحقيق تناغم وانسجام السياسات والإجراءات المتصلة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد (بما في ذلك ممارسات التحري والاستقصاء) وتنسيقها مع بنوك التنمية الأخرى المتعددة الأطراف وتحسين تبادل المعلومات مع النيابة العامة الوطنية ولا سيما فيما يتعلق بالجزاءات والعقوبات. ومن المقترح إحياء وتنشيط فريق العمل المنبثق عن بنوك التنمية المتعددة الأطراف والمعني بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.

د) مساندة الاتفاقيات القانونية العالمية والإقليمية، مع التأكيد بصفة خاصة على استرداد الأصول، ولا سيما عن طريق تشجيع البلدان على التوقيع على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد واتفاقية منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي المعنية بمكافحة الرشوة وتطبيقهما،[10] ومن خلال تطوير وتعزيز مبادرة استرداد الأصول المنهوبة (StAR).

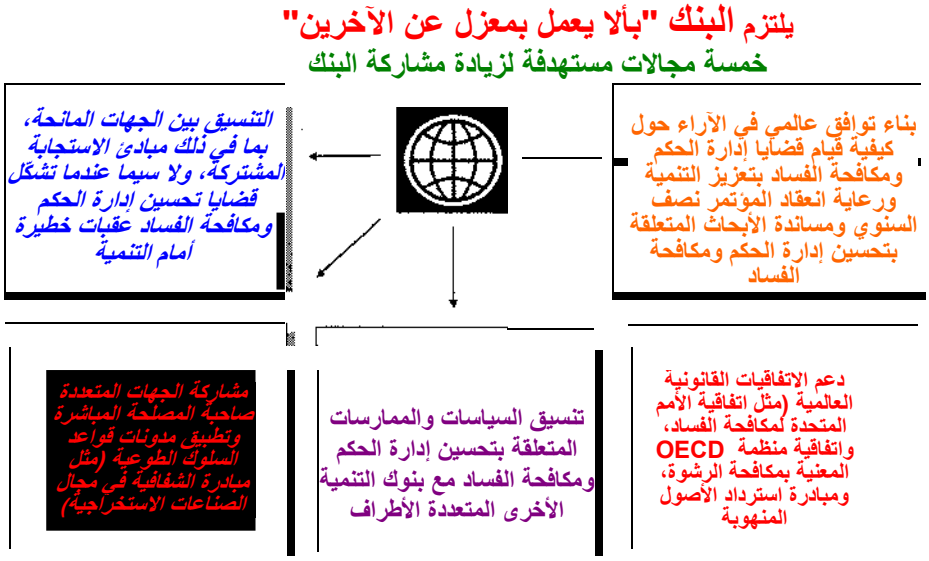
هـ) العمل على بناء توافق في الآراء بشأن كيفية قيام الأعمال المتصلة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بتعزيز الفعالية الإنمائية، بما في ذلك رعاية انعقاد المؤتمر نصف السنوي حول الصلات والروابط القائمة في هذا الصدد وتقديم المساندة المالية للأبحاث المتعلقة بتأثير قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على الفعالية الإنمائية.

---

[9] يتم في الوقت الحالي تنفيذ مبادئ الاستجابة المشتركة على أساس تجريبي من خلال لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

[10] المسمى الرسمي لهذه الاتفاقية هو *اتفاقية منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لمكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية*.

خطة تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى العالمي



رابعا: جهاز الموظفين والميزانية: إدارة التغيير والقيادة

20. ***جهاز الموظفين.*** لن تؤدي خطة تنفيذ إستراتيجية سليمة ومقبولة على نطاق واسع إلى إنجاز الكثير ما لم تكن مستندة إلى النهج الصحيح الخاص بجهاز الموظفين والموارد. كما أنها لن تحقق النجاح في حالة التصور داخل البنك بأن قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد هي فقط الشغل الشاغل لجهاز خبراء وموظفي شبكة معينة أو أحد مكاتب نواب الرئيس، بدلا من أن تكون شاغلا وهاجسا لجميع موظفي مجموعة البنك الدولي - استنادا إلى مبدأ أن "قضية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد هي مسألة تهم الجميع". وهناك مجموعتان من الاحتياجات المتميزة فيما يتعلق بجهاز الموظفين. أولا، من الأمور الحاسمة الأهمية أن يتم تحديد مجموعة من الموظفين للعمل كنقاط ربط رئيسية في مناطق وشبكات عمل البنك من أجل التركيز على قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، وطرح الأسئلة ذات العلاقة في الوقت المناسب، وتقديم المساندة للإدارة والفرق المعنية بإنجاز المهام. وعلى الرغم من وجود بعض هؤلاء الموظفين في مجموعة البنك الدولي، إلا أن هناك حاجة إلى منحهم تفويضا واضحا ومعززا لأداء هذه الأدوار ولإقامة الصلات والروابط فيما بينهم من خلال شبكة غير رسمية.

21. من الواضح، بالإضافة إلى ذلك، أنه ستكون هناك حاجة إلى *زيادة* الموظفين في المجالات التي لا يتم فيها فعليا تلبية الطلب بصورة كاملة أو الأنشطة الزائدة التي يمكن توقعها - إدارة شؤون المالية العامة، والأنظمة الائتمانية، وعمليات تشخيص قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، وإصلاح الأنظمة القضائية، وآليات المساءلة الاجتماعية على سبيل المثال. وينطبق ذلك بصفة خاصة على الموظفين الميدانيين حيث تشكل المهارات النوعية المعززة في مجالات إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتدريب الموظفين أهمية خاصة. وعلى أية حال، فإن مجموعة البنك الدولي سوف تمضي قدما مع التزام جانب الحرص والحذر، لتقوم بوضع إستراتيجية شاملة بشأن

الموارد البشرية اللازمة لقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على أن تغطي هذه الإستراتيجية كلا من تعزيز مهارات الموظفين وتعيين موظفين جدد حيثما تقتضي الضرورة ذلك. إذ يمكن أن يؤدي "اكتساب الموظفين مهارات مصقولة جديدة"، وخاصة العاملين المعنيين بالقطاعات، إلى المساعدة على زيادة القدرات والطاقات من أجل معالجة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، ومن ثم سيجري إعداد دورات تدريبية لهذا السبب، بالإضافة إلى تحسين الصلات والروابط مع الدورات المتاحة حاليا مثل التدريب على قواعد السلوك المهني والأخلاقي. وبعد كل ما قلناه آنفا، فإنه لا يمكن عمل توقعات مسبقة بشأن الاحتياجات إلى المهارات وأوضاع التوظيف وما يرتبط بذلك من فجوات في التوظيف، لأن هذه الاحتياجات سوف تصبح أكثر وضوحا في سياق التنفيذ. ولهذا السبب، سيتم إعداد خطة الموارد البشرية والتدريب المصاحب لها خلال السنة الأولى لخطة تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بالتعاون الوثيق مع مكاتب مناطق عمل البنك ومجلس التعلم.

22. ***إعداد الموازنة.*** لعل هناك وضوح فعلي بشأن الاحتياجات المالية الإضافية: حيث تمس الحاجة إلى مساندة عمليات تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري وهي العمليات التي ستبدأ على الفور؛ كما أن هناك رؤية واضحة لدى مكاتب مناطق عمل البنك وشبكاته بشأن أهم احتياجات التوظيف المتعلقة بالخبرات القطاعية في مجال تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؛ فضلا عن أن زيادة تنشيط المشاركة في سلسلة المبادرات العالمية مثل مبادرة استعادة الأصول والأموال المسروقة (StAR) سوف تتطلب توفير المساندة المالية. ومن المتوقع، بالنسبة للسنة المالية 2008، أن مساندة تعزيز عملية التنفيذ سوف تحتاج إلى دعم مالي إضافي يبلغ حوالي 14.8 مليون دولار أمريكي، لتقديم المساندة اللازمة لهذه المجالات بصفة خاصة. وسوف يمثل ذلك زيادة قدرها 8 في المائة من النفقات المقدرة بمبلغ 167 مليون دولار أمريكي في الميزانية لأنشطة تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد التي تمت مساندتها في موازنة السنة المالية 2007 (بما في ذلك المشروعات، والأنشطة التحليلية والاستشارية، وغير ذلك من المهام المرتبطة بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد). ويمكن توقع ارتفاع حجم المساندة الإضافية المطلوبة إلى أكثر من هذا المستوى، ولكن ذلك يتوقف على النتائج الأولية، وأنماط الطلب، والدروس المستفادة من الخبرات والتجارب الأولية.

23. ***إدارة التغيير والقيادة.*** جرى استعراض عدد من المناهج البديلة المعنية بقيادة جهود مجموعة البنك الدولي في مجال تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد. ويجب أن تكون الاعتبارات الخاصة بالقيادة مهيمنة على جانب أساسي للنهج المشار إليه آنفا: ومفاده أن "قضية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد هي مسألة تهم الجميع". والواقع أنه إذا تم انعكاس الشواغل المرتبطة بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في جميع أنحاء مجموعة البنك الدولي وفي كافة القطاعات فضلا عن انعكاسها في الشواغل المرتبطة بالفعالية الإنمائية، فإنه لن يمكن عندئذ تصور أن قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد هي الشغل الشاغل لوحدة عمل بعينها. ومزيدا على ذلك، هنالك مزايا لاستخدام الهياكل المؤسسية القائمة. ولهذا السبب، يتم اقتراح الترتيبات التالية، على الأقل للسنة الأولى من تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.

أ) سوف يستمر الإشراف على أجندة تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتنفيذها من قبل المدير المنتدب المسؤول. وكما أكد تقرير فولكر، فإن القيادة لها أهميتها المحورية في بناء قواعد سليمة في تفكير جميع موظفي البنك بشأن قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.

ب) سيتم إنشاء لجنة توجيهية أو مجلس معني بقضايا إدارة الحكم، برئاسة مدير منتدب. وسوف تتكون هذه الهيئة من كبار مسؤولي الإدارة الممثلين لمكاتب مناطق عمل البنك وشبكاته والوحدات الأخرى المسؤولة عن تنفيذ الخطة. وسوف تجتمع هذه المجموعة بصفة منتظمة لمتابعة التقدم في التنفيذ واستعراض مستوى التوظيف والحوافز التشجيعية الإدارية ومدى فعاليتها،[11] إلى جانب التأكد من المشاركة من قبل كل وحدات المؤسسة.

[11] يمكن أن تشتمل أنظمة الحوافز المعززة على الاستعراض المركز من جانب النظراء، واستعراضات تعزيز الجودة، والاستعراضات التي تجريها مجموعة ضمان الجودة، والمبادئ التوجيهية الخاصة باستراتيجيات المساعدة القطرية، والتقييمات من قبل مجموعة التقييم المستقلة، وتقدير جهود الموظفين والخبراء، وغير ذلك من المناهج.

ج) سيتم تشكيل أمانة لهذه اللجنة والمدير المنتدب المسؤول، لكي تقوم بجمع المواد اللازمة وتبادلها مع الموظفين المعنيين في مختلف أنحاء البنك، وإنشاء موقع على الشبكة الداخلية وموقع خارجي على شبكة الانترنت، والاحتفاظ بقائمة أسماء الخبراء والموظفين المؤهلين والراغبين في العمل، وسف يكون مقر هذه الأمانة في المجموعة المعنية بتحسين إدارة القطاع العام.

د) ستتم إعادة النظر، بعد مضي السنة الأولى، في هذه المجموعة من الترتيبات، لتحديد أفضل نهج لتعميم مراعاة هذه الوظيفة وتعديله بالصورة المناسبة بما يتلاءم مع الاحتياجات الجديدة.

24. تحتل الحوافز التشجيعية المقدمة للموظفين والخبراء أهمية حاسمة في سياق هذا الجهد. وتأتي هذه الحوافز في ثلاثة أنواع. أولا، سيتم توفير ميزانية إضافية لهذه المبادرة، ودائما ما يشكل هذا الإجراء حافزا قويا. وثانيا، سوف تستمر الإدارة العليا في التشديد على الأهمية الحيوية لهذه المبادرة في إطار رسالة مجموعة البنك الدولي، ومن المعلوم أن الموظفين يستجيبون بصورة جيدة لصدور مثل هذه الإشارات. أما النوع الثالث والأخير وربما الأساسي فيتعلق بأداء الموظفين، وخاصة المديرين، في المجالات الحيوية حيث سيتم الحكم على أداء الموظفين والخبراء من واقع التزامهم المُثبت بتنفيذ هذه الإستراتيجية.

خامسا: التقييم، والتوقيت، والنتائج، والخطوات المقبلة

25. تهدف هذه الخطة، كما أشرنا آنفا، إلى إطلاق شرارة البدء في تنفيذ العملية المكثفة للتعلم من خلال العمل، في إطار الأجندة المتعددة السنوات الأطول أمدا. واستنادا إلى الاهتمام الواسع النطاق بهذه الأجندة ووجود العديد من أصحاب المصلحة المباشرة حول العالم، خضعت خطة التنفيذ لعملية استقاء الآراء والتعليقات التقويمية من جانب الجهات صاحبة المصلحة المباشرة. فقد جرى إرسال مسودة الخطة إلى الأطراف العديدة التي شاركت في المشاورات الناجحة بشأن إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد نفسها. وتم نشر تلك المسودة على الموقع الخارجي لمجموعة البنك الدولي على شبكة الانترنت لمدة شهر، وتلقينا أكثر من 60 من المداخلات والتعليقات التي جرى تحليلها وإدراجها حسب الملاءمة في النص المنقح للخطة. كما تم عقد اجتماعات مباشرة مع أوساط المجتمع المدني قبيل انتهاء الفترة المحددة لاستقاء الآراء والتعليقات التقويمية. ويرد ملخص لهذه الآراء والتعليقات التقويمية في الملحق باء، فضلا عن نشر تحليل كامل لها على موقع البنك الدولي على شبكة الانترنت.

26. ***استقاء الآراء التقييمية من قبل أصحاب المصلحة المباشرة بصفة مستمرة.*** هنالك ثلاث رسائل رئيسية انبثقت بقوة من صميم الآراء والملاحظات التقويمية التي تلقيناها على مسودة الخطة:

- حاجة مجموعة البنك الدولي إلى التعاون الوثيق على المستوى القطري مع طائفة عريضة من أصحاب المصلحة المباشرة، بما في ذلك المنظمات الشعبية، على ألا يقتصر انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل المرتبط بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على تعاونها مع الحكومات المعنية فحسب، بل لا بد من ضمان إضفاء صبغة المشاركة التامة لكل الأطراف المعنية في العمليات على المستوى القطري.
- الحاجة إلى وجود أحد أشكال الإشراف المستقل على سير التقدم المحقق، على كل من المستوى القطري ومستوى البرنامج الكلي، كأن يتم على سبيل المثال إنشاء مجلس استشاري خارجي. [12]
- تقرير مدى استحسان واستصواب تنفيذ المزيد من أنشطة التواصل والاتصال، حتى تكون الحكومات وغيرها من الجهات صاحبة المصلحة المباشرة على قدر أفضل من الوعي والاستنارة بشأن ما يشكل مقاصد ومرامي وغايات إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد وما لا يشكل بيت القصيد في هذه الإستراتيجية، وخاصة عدم اعتبار أنها أحد الأشكال الجديدة للشرطية لدى مجموعة البنك الدولي.

[12] يجري حاليا استعراض هذا الاقتراح واعتباراته في ضوء التوصية المماثلة التي قدمها فريق فولكر حول إنشاء مجلس استشاري مستقل معني بالإشراف وتابع لإدارة النزاهة المؤسسية بالبنك الدولي.

27. ***قياس التقدم والتأثير.*** تقدم المصفوفة المرفقة عرضا موجزا للنتائج المرجوة من وراء هذه الخطة الأولية. وكما سبق توضيحه آنفا، فإن هذه النتائج تركز على ما ستفعله مجموعة البنك الدولي نفسها، لكنه ينبغي أن تنعكس الإجراءات المبينة في الخطة في صورة تغيرات على المستوى القطري بمرور الوقت. ومن الواضح أن عملية بناء المؤسسات، وعمليات تغيير الأنظمة، وتقوية كل من المساءلة المؤسسية والمساءلة على جانب الطلب فيما يتعلق بالأداء، هي كلها عمليات طويلة الأمد. ولكن المؤشرات الخاصة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد لا بد أن تتحسن مع ترسيخ جذور هذه العمليات وتأصيل غراسها؛ فعلى سبيل المثال يجب أن تنعكس إصلاحات السياسات القطاعية والمؤسسات التي تساندها مجموعة البنك الدولي في الوقت المناسب في شكل تدابير خاصة مثلا بالتعليم أو جودة الطرق؛ كذلك ينبغي أن يصبح إصلاح مؤسسات وعمليات الإنفاق العام أمرا ملموسا ومشهودا بمرور الوقت في سياق التدابير الخاصة بأداء التوريدات العامة؛ بالإضافة إلى وجوب اتضاح أثر المبادرات العالمية من خلال زيادة شفافية الشركات في القطاعات الرئيسية وتحقيق نجاح لا بأس به بشأن استعادة بعض الأصول التي فقدتها البلدان عن طريق الفساد.

28. لدى اتضاح نتائج عملية التعلم من خلال العمل على مدى هذه السنة الواحدة، سوف يكون من الأهمية بمكان تتبع مسار التقدم والوقوف على التحديات والإجراءات المتوسطة الأجل بالإضافة إلى التنقيحات المطلوب تنفيذها. وسيتم إعداد منهجية تتبع التقدم بشأن تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، وهي المنهجية التي ستثري معلومات تقرير تقدم التنفيذ الذي سيجري إعداده بعد السنة الأولى. وسوف تتم الاستعانة بخبرات ومساعدة مجموعة التقييم المستقلة في إجراء هذا التقييم. ومن المتوقع، استجابةً لاهتمام المجلس بتنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، أن يتم إعداد تقارير بصفة منتظمة عن التنفيذ بينما تواصل الإستراتيجية مسيرتها الأساسية.

سادسا: المخاطر

29. هناك مخاطر عديدة يمكنها إعاقة الأثر المرجو من الخطة، بما في ذلك العيوب وأوجه القصور في تصميم الخطة التي جرى عرضها هنا ويلزم تعديلها، والتوقيت، وترتيب التسلسل والتتابع، والموارد. (يوضح الإطار الثالث بعض هذه المخاطر وتدابير التخفيف المقترحة في الخطة). ولكن الخطر الأكبر يتمثل في الخطر الناشئ عن الاكتفاء "بإنجاز العمل بالطرق الروتينية المعتادة" أو حتى الارتداد إلى الوقت الذي لم يشهد بصورة كاملة إقرار أهمية قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بالنسبة للتنمية. وتقع المسؤولية على عاتق جهاز الإدارة العليا للبنك وموظفيه للتأكد من عدم حدوث ذلك. ولهذا السبب، تتمثل أفضل إستراتيجية لتخفيف هذه المخاطر في مواصلة إبقاء هذه الأجندة الرئيسية في محور التركيز الشديد خلال السنوات القليلة الأولى الحرجة لتنفيذ الخطة.

الإطار الثالث: ما هي العوامل التي يمكن أن تعوق انطلاقة الأثر الناتج عن خطة تنفيذ تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؟

المخاطر	***إجراءات التخفيف***
ارتداد مجموعة البنك الدولي إلى استخدام نهج "إنجاز الأعمال بالطرق الروتينية المعتادة" في تقييم ومعالجة القيود المتصلة بإدارة الحكم ومكافحة الفساد التي من شأنها إعاقة التنمية.	يقوم جهاز الإدارة العليا للبنك بشكل فعال بالإعلان عن أهمية معالجة القيود المتصلة بقضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتعيين مديرين قطريين وقطاعيين من المشهود لهم بالمهارة الفائقة والالتزام، وتوفير الموارد اللازمة لترجمة هذه الرسالة إلى إجراءات على أرض الواقع. ويجب متابعة التنفيذ ورصده بصفة منتظمة من جانب اللجنة التوجيهية التي تساندها الأمانة التي تم إنشاؤها لهذا الغرض. ويمكن أن تشتمل أنظمة الحوافز المعززة على القيام بالشكل الملائم بإجراء الاستعراضات المركزة من جانب النظراء، واستعراضات تعزيز الجودة، والاستعراضات التي تجريها مجموعة ضمان الجودة، والمبادئ التوجيهية المتعلقة باستراتيجيات المساعدة القطرية، والتقييم من جانب مجموعة التقييم المستقلة، إلى جانب تقدير جهود الموظفين والخبراء وغير ذلك من الحوافز المتاحة بموجب نظام الموارد البشرية التي ستكون أيضا بمثابة عوامل تخفيفية هامة.
النظر عموما إلى المشاركة بشأن قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد من قبل الأطراف الداخلية والخارجية صاحبة المصلحة المباشرة على أنها متعلقة بشكل أساسي بمكافحة الفساد في المشروعات، وليست ذات نطاق أوسع لمساعدة البلدان على بناء دول متمتعة بطاقات وقدرات وقائمة على انتهاج المساءلة سبيلا ناجعا.	يقوم جهاز الإدارة العليا للبنك بتوصيل رسالة واضحة إلى الجهات الداخلية والخارجية صاحبة المصلحة المباشرة عن الجوانب الإنمائية المتصلة بعمليات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، وتعزيز هذه الرسالة من خلال عقد مؤتمر نصف سنوي. ويجب أن تستمر عملية تقوية الأنظمة القطرية واعتبارها آلية مفضلة لتقديم المساعدة الإنمائية، مع اجتناب ضمان حماية أموال المشروعات. ويجب أن يتم تطبيق الإجراءات العلاجية بالطريقة المناسبة.
لن تملك مجموعة البنك الدولي القدرة أو المرونة اللازمة للاستجابة السريعة لتوقعات البلدان بشأن زيادة مساندة إصلاحات إدارة الحكم ـ التي زادت أهميتها كنتيجة للمشاورات العالمية.	تقوم مناطق عمل البنك، التي تساندها الشبكات، بتنظيم جهاز موظفيها ومواردها لزيادة قدرتها على القيام في الوقت المناسب بتقديم الخدمات الاستشارية المتصلة بقضايا تحسين إدارة الحكم. كما أن تحسين قائمة أسماء الاستشاريين المؤهلين والراغبين في العمل وموارد التمويل من شأنه أن يساعد على سد النقص في الموظفين. وتحتل مرونة الميزانية أهمية حيوية في هذا الصدد ـ لإتاحة إمكانية الاستجابة السريعة من قبل فرق العمل عند نشوء الفرص.
الدروس الخاصة بكيفية المشاركة بشأن قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، التي يمكنها زيادة آفاق التنمية بصورة شديدة الفعالية، لا تتم الاستفادة منها ولا يجري وضعها في إطار مؤسسي بالشكل المناسب.	إنشاء ونشر آليات التعلم من خلال المجلس المعني بنظام إدارة القطاع العام، وشبكات الربط، وتشجيع انعقاد مؤتمر نصف سنوي لنشر المعرفة عن الصلات القائمة بين تحسين إدارة الحكم والتنمية.
عدم كفاية التنسيق بين الجهات المانحة للبلدان التي تشكل فيها قضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد عقبات خطيرة أمام التنمية.	تقوم مجموعة البنك الدولي والجهات الأخرى المانحة بتنفيذ المجموعة الجديدة من "مبادئ الاستجابة المشتركة"ـ التي يتم استخدامها حاليا بشكل تجريبي من قبل لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ـ من أجل تقوية التنسيق في البيئات الصعبة. ويُطلب من بنوك التنمية الأخرى المتعددة الأطراف والجهات المانحة الناشئة الانضمام إلى هذا الجهد.

سابعا: إطار الإجراءات المعنية بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد ونتائجها

مجال الإجراءات	*وصف أنشطة البنك*	*الجهة المسؤولة*	*عرض موجز للنتائج*
إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري			
مجال الإجراءات: **تقوم الفرق القطرية بتقييم "عملية تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري" من أجل تقدير مضامينها ودلالاتها بالنسبة للفعالية الإنمائية**			
تعميق المشاركة مع البلدان حول كيفية اصطدام قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بجهود تخفيض أعداد الفقراء. مساندة البلدان لإعداد برامج معززة من أجل معالجة هذه القضايا وانعكاس هذا الفهم العميق في استراتيجيات المساعدة القطرية.	سيقوم كل فريق قطري معني بإستراتيجية قادمة للمساعدة القطرية بتعميق مشاركته مع الجهة المتعاملة مع البنك والشركاء الآخرين من أجل تقييم المعوقات الحرجة المرتبطة بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في البلد المعني والتي من شأنها عرقلة تحقيق الأهداف الإنمائية على المستوى القطري، ومستوى القطاعات والمشروعات، وتقييم التنفيذ ومخاطر سوء السمعة والمخاطر الائتمانية.	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك، الفرق القطرية	زيادة كبيرة متسمة بالمصداقية في برامج مساندة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد وهي البرامج المُدمجة في صلب إستراتيجية المساعدة القطرية قبل نهاية السنة المالية 2008. انطواء استراتيجيات المساعدة القطرية على مؤشرات صريحة بشأن إدارة الحكم ومكافحة الفساد من أجل رصد التغير الإيجابي.
	سيقوم كل فريق قطري بتحديد الأعمال الإضافية التحليلية أو المؤسسية أو التشخيصية المطلوبة لتعزيز المعرفة لدى مجموعة البنك الدولي.	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك، الفرق القطرية	
	سيتفق نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك مع شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية على إستراتيجية من بين استراتيجيات المساعدة القطرية للسنة المالية 2008 التي سيتم إدراج هذه العملية فيها. وبعد التجربة لمدة سنة وتقييم النتائج حتى تاريخه، سوف يتم تحديد كيفية تعميم عمليات تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري.		
مجال الإجراءات: **تعميم مراعاة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في القطاعات وتحسين الأنظمة "الأساسية" للفعالية الإنمائية**			
تحسين تهيئة البلدان لمعالجة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطاعي، حيث تكون فرص التدخلات الفورية كبيرة في أغلب الحالات.	ستقوم مكاتب نواب الرئيس لشؤون الشبكات (نواب الرئيس لشؤون الشبكات) بإعداد وتجريب جيل جديد من منتجات الأنشطة التحليلية والاستشارية التي تركز على تشخيص ورصد قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد ـ ذات القضايا القطاعية المحددة والجوانب المشتركة ـ لاستخدامها على أساس الطلب من قبل الجهات المتعاملة مع البنك والفرق القطرية.	شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، خبراء القطاعات التابعين لنواب الرئيس لشؤون الشبكات	قيام شبكة التنمية المستدامة وشبكة التنمية البشرية بإصدار توجيهات وإرشادات في هذا الصدد بشأن مجالات النقل والصحة والتعليم. وسوف يتم تشجيع القطاعات الأخرى على فعل ما يماثل ذلك.
تحقيق كفاية المهارات لمعالجة تحسينات الأنظمة	بمساعدة من الشبكات، سيقوم كل نائب من نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك بتقييم ما إذا كان تقديم المهارات	شبكة تخفيض أعداد الفقراء	إصدار إستراتيجية الموارد البشرية المرتبطة بتحسين

مجال الإجراءات	*وصف أنشطة البنك*	*الجهة المسؤولة*	*عرض موجز للنتائج*
"الأساسية" الخاصة بتحسين إدارة الحكم.	الأساسية المتخصصة لإدارة الشؤون المالية العامة والشؤون الإدارية كافيا لتلبية الطلب الأساسي.	وإدارة الاقتصاد، نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك، شبكة الموارد البشرية	إدارة الحكم ومكافحة الفساد لإرفاقها مع التقييم بعد مضي السنة الأولى.
تسهيل مشاركة الفرق القطرية بشأن جانب الطلب فيما يتعلق بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد			
مساندة البلدان لتمكينها من تعزيز التركيز على محركات جانب الطلب في سياق المساءلة.	تقوم شبكة التنمية المستدامة (1) برعاية توفير التدريب للبلدان ولموظفي مجموعة البنك الدولي لتمكينهم من تحسين إدماج جانب الطلب ومبادرات المجتمع المدني (بما في ذلك مساندة مبادرات جانب الطلب على المستويات دون الوطنية) في البرامج والعمليات التي يساندها البنك؛ (2) رعاية توفير التدريب لخبراء التنمية الاجتماعية لتمكينهم من العمل بصورة أكثر فعالية مع الخبراء القطاعيين والفنيين بشأن جانب الطلب في عمليات مجموعة البنك الدولي؛ (3) تصميم وتنفيذ أنظمة إدارة الجودة ونظم الرصد والتقييم لضمان فعالية هذه الجهود الإضافية؛ (4) إنشاء برامج التعلم والاستفادة من الدروس فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات والتدابير الناجحة ونشرها على أوسع نطاق من خلال المواقع المفتوحة على شبكة الانترنت، والتدريب، والأدوات المختلفة، والمذكرات التوجيهية.	شبكة التنمية المستدامة، إدارة الشؤون الخارجية، معهد البنك الدولي	زيادة ملموسة في العمليات الجديدة في السنة المالية 2008 التي تنطوي بالنسبة لجميع مناطق عمل البنك على جانب الطلب في قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.
ضمان توفر الموارد بشروط مناسبة لمساندة أنشطة جانب الطلب.	البناء على التجارب السابقة والاستفادة منها، والتعاون مع الشركاء من أجل إنشاء آلية تمويل يمكنها بصورة فعالة تمويل المشروعات والبرامج المرتبطة بأنشطة جانب الطلب، بما في ذلك بناء القدرات، وتدريب جماعات المجتمع المدني بهدف استكمال الموارد الحالية التي تعتبر محدودة (برنامج تسهيلات منح التنمية، والصناديق الاستئمانية).	شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، **شبكة التنمية المستدامة،** معهد البنك الدولي	وجود آلية للتمويل وإتاحة منح جديدة في السنة المالية 2008
توفير التوجيه والإرشاد بشأن الممارسة السليمة فيما يتعلق بجانب الطلب وقضايا التفويض مقابل مشاركة المجتمع المدني.	إعداد توجيهات للموظفين بشأن مشاركة المجتمع المدني بما في ذلك مناهج جانب الطلب لضمان أداء أدوار إيجابية من قبل هيئات المجتمع المدني في هذا الصدد.	شبكة التنمية المستدامة، إدارة الشؤون الخارجية، الإدارة القانونية	إصدار مذكرة توجيهية
العمل في إطار تعاوني مع القطاع الخاص			
تشجيع الشركات والتعاون معها لإدراج قضايا مكافحة الفساد في حوكمة الشركات	سوف تتبوأ مؤسسة التمويل الدولية ومعهد البنك الدولي موقع الصدارة في تكثيف جهود تعزيز المبررات التجارية الداعية لمكافحة الفساد، مع التعاون بصفة خاصة مع الشركات الجديدة الشريكة لمؤسسة التمويل الدولية.	مؤسسة التمويل الدولية، معهد البنك الدولي	زيادة كبيرة في المشاركة الجديدة من قبل مؤسسة التمويل الدولية والأذرع الأخرى لمجموعة البنك الدولي، التي قامت الشركات في سياقها باعتماد تدابير معززة لتحسين حوكمة الشركات (بما في

مجال الإجراءات	*وصف أنشطة البنك*	*الجهة المسؤولة*	*عرض موجز للنتائج*
			ذلك خطط صريحة لمكافحة الفساد).
المساعدة على إضفاء الطابع المهني على آراء دوائر الأعمال المنظمة وما يرتبط بها من الجهات صاحبة المصلحة المباشرة في الحوار المعني بمناخ الاستثمار.	توسيع نطاق برامج مساندة اتحادات قطاع الأعمال، والغرف التجارية، والنقابات المهنية من أجل تعزيز قدراتها على المشاركة في حوار السياسات العامة المعني ببيئة الأعمال.	معهد البنك الدولي	قيام هذه الاتحادات والنقابات بإعداد برامج دعوية جديدة في هذا المجال.
تعزيز نوعية مشاركة مجموعة البنك الدولي في المبادرات التعاونية التي تضع المعايير الطوعية لقواعد سلوك الشركات.	إنشاء فريق عمل فني على مستوى مجموعة البنك الدولي للقيام، بالتعاون مع خبراء الجهات الخارجية صاحبة المصلحة المباشرة، بتقديم خدمات إدارة المعارف ومساندة المبادرات التعاونية العالمية التي تركز على السوق؛ وتحديد الممارسات السليمة وتبادلها داخل البنك ومع الأطراف صاحبة المصلحة المباشرة خارج البنك؛ وإعداد بحوث عن فعاليتها الإنمائية؛ وتعميق معرفتنا بكيفية أن يكون انطباق هذه الالتزامات الطوعية نافعا على المستوى القطري.	شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، المجموعة المعنية بالبرامج العالمية، مؤسسة التمويل الدولية، ونواب الرئيس الآخرين لشؤون الشبكات	قيام المبادرات التعاونية الجديدة باعتماد برامج لتعزيز تأثيرها الإنمائي، بما في ذلك قواعد السلوك الطوعي حيثما أمكن.
تحسين سبل قياس إدارة الحكم			
اضطلاع البلدان، وأصحاب المصلحة المباشرة، والموظفين باستخدام المؤشرات بصفة أكثر انتظاما من أجل تحسين رصد الفعالية التشغيلية وفهم الصلات والروابط فيما بين التنمية وعمليات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.	تكوين فريق عمل فني لتشجيع الاستخدام الأكثر انتظاما للمؤشرات والأدوات التشخيصية الخاصة بتحسين إدارة الحكم في استراتيجيات وعمليات البنك عن طريق: - تثقيف الموظفين بشأن الاستخدام الملائم للأنواع المختلفة من المؤشرات. - إشراك فرق العمل التشغيلية بشكل نشط في تشجيع تعميم استخدام المؤشرات الملائمة لرصد أداء أدوات الإقراض ذات الصلة في البنك.	شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، معهد البنك الدولي، شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية	وجود مؤشرات جديدة لقياس مدى تحسين إدارة الحكم وإصدار التوجيهات والإرشادات ذات العلاقة.
	سيقوم البنك بمساندة توسيع نطاق استخدام البلدان للمؤشرات الخاصة بإطار الإنفاق العام والمساءلة المالية والدعوة إلى الإفصاح الطوعي من قبل البلدان عن المؤشرات والتحليلات المتعلقة بهذا الإطار.	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك	استخدام تمرين إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية في عدد متزايد من البلدان وزيادة عدد البلدان القائمة بالإفصاح عن مؤشراتها.
	اضطلاع الشبكات القطاعية بإعداد مؤشرات خاصة بقضايا تحسين إدارة الحكم على المستوى القطاعي وتطبيق هذه المؤشرات في العمليات القطاعية، مع التركيز على المؤشرات التي يمكن محاكاتها وتكرارها عبر البلدان.	نواب الرئيس لشؤون الشبكات	إصدار مؤشرات خاصة بقضايا إدارة الحكم لاستخدامها في قطاعات النقل والصحة والتعليم.

مجال الإجراءات	*وصف أنشطة البنك*	*الجهة المسؤولة*	*عرض موجز للنتائج*
	قيام لجنة البحوث في البنك بالدعوة إلى إجراء بحوث للاستكشاف العملي لآفاق استخدام المؤشرات الجديدة والحالية المتعلقة بتحسين إدارة الحكم، والعلاقة بين التدخلات النوعية المرتبطة بقضايا إدارة الحكم ونتائج التنمية	نائب رئيس البنك لاقتصاديات التنمية، لجنة البحوث في البنك	اعتماد مقترحات جديدة للبحوث في هذا المجال.
تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في المشروعات التي يساندها البنك			
قيام البلدان ببناء قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بصورة أكثر انتظاما في مشروعاتها، وخاصة من أجل بناء القدرات بما في ذلك المشروعات التي يساندها البنك.	زيادة عدد المشروعات التي تشتمل على عناصر لمعالجة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، بما في ذلك بناء القدرات والمؤسسات للأنظمة القطرية في مجالات إدارة الشؤون المالية والتوريدات، والمساءلة على المستوى القطاعي، والمشاركة في عملية صنع القرارات، واعتماد المناهج الأخرى المتعلقة بجانب الطلب من أجل تعزيز تحسين إدارة الحكم.	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك، شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية، معهد البنك الدولي	اشتمال العمليات الجديدة على بناء القدرات في تحسين إدارة القطاعات والمؤسسات الائتمانية. وانطواء ذلك على مؤشرات التغير القابل للقياس.
معالجة أبعاد الفعالية الإنمائية لقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد خلال دورة حياة المشروعات.	قيام الفرق القطرية والفرق المعنية بالمشروعات بالمعالجة المنتظمة لقضايا تحسين إدارة الحكم ومخاطر الفساد الماثلة أمام الفعالية الإنمائية خلال دورة إعداد المشروعات وتنفيذها عن طريق وسائل مثل التحليل المنتظم لمخاطر الفساد في مرحلة إعداد المشروعات؛ و"تصميم المشروعات الذكية"؛ وتعزيز الإفصاح عن المعلومات، وتقوية الإشراف، بما في ذلك الرصد من قبل أطراف أخرى مشاركة أو أطراف ثالثة، واستعراض الجوانب المتصلة بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد لكل عملية؛ وزيادة انتظام متابعة البحث عن الإجراءات العلاجية؛ والقيام حيثما كان ذلك ملائما بإعداد خطط مكافحة الفساد الخاصة بالمشروعات. وسوف يتم تعديل أنظمة البنك وتكييفها لتعكس مناهج الممارسات السليمة بشأن تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك، الفرق القطرية، شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية	إصدار التوجيهات والإرشادات الخاصة بمعالجة المخاطر في المشروعات، بما في ذلك المخاطر المتصلة بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد. وإعداد تقرير سنوي عن كيفية معالجة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتخفيف آثارها السلبية في جميع مناطق عمل البنك.
تقوية إدارة الجودة بشأن الجوانب المتصلة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في العمليات.	بالنسبة للمشروعات المنطوية على خطط خاصة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد أو تدابير خاصة بمكافحة الفساد، سوف يتضمن الإشراف استعراض الجوانب المتصلة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، وسوف يقدم كل تقرير من تقارير الإشراف على التنفيذ عرضا للتقدم في تنفيذ خطط تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، والتدابير المرتبطة بالمشروعات والخاصة بتحسين إدارة الحكم وتخفيف حدة الفساد.	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك، الفرق القطرية، مجموعة ضمان الجودة	
	ستقوم عمليات البنك المعنية بإدارة الجودة بضمان كفاية تغطية أبعاد الفعالية الإنمائية لقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد بالنسبة للأنشطة التحليلية والاستشارية والأدوات التشغيلية الخاصة بالبلد المعني.	شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية، نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك	

مجال الإجراءات	*وصف أنشطة البنك*	*الجهة المسؤولة*	*عرض موجز للنتائج*
تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى العالمي			
تحسين التنسيق بين الجهات المانحة فيما يتعلق بالنهج الخاص بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد	تنسيق السياسات المعنية بالجزاءات والعقوبات فيما بين **بنوك التنمية المتعددة الأطراف**، مع إمكانية إحياء وتنشيط فريق العمل المعني بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد والتابع لبنوك التنمية المتعددة الأطراف.	إدارة النزاهة المؤسسية/ الإدارة القانونية	إبرام الاتفاقية المستهدفة بشأن تنسيق وتحقيق تجانس السياسات المعنية بالجزاءات والعقوبات قبل نهاية سنة 2008.
	استقصاء النطاق المتاح لقيام الجهات المانحة بإتباع مبادئ الاستجابة المشتركة من أجل تحسين التنسيق بين الجهات المانحة داخل البلدان التي توجد فيها قيود شديدة ماثلة أمام الفعالية الإنمائية ومتعلقة بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.	شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد	
تقوية مساندة مشاركة الأطراف المتعددة صاحبة المصلحة المباشرة	توسيع نطاق مساندة المبادرات التعاونية المعنية بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد والشبكات المعتمدة على النظراء مثل مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية.	إدارة الشؤون الخارجية، معهد البنك الدولي، الشبكات	تقديم المساندة للترتيبات الجديدة المعتمدة على النظراء (مثل صناعة التشييد والبناء).
مساندة الاتفاقيات العالمية والإقليمية المعنية بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد	تكثيف مساندة تنفيذ الاتفاقيات والمبادرات المعنية بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، بما في ذلك اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ومبادرة استرداد الأصول المنهوبة.	شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، معهد البنك الدولي، نواب الرئيس لشؤون الشبكات	أن تكون مبادرة استعادة الأصول المنهوبة قد أدت إلى تسهيل عملية استرداد الأصول في المزيد من البلدان.
تشجيع عملية التعلم العالمي فيما يتعلق بالصلات والروابط القائمة بين التنمية وتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد	تنسيق انعقاد مؤتمر نصف سنوي عن قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على هامش الاجتماعات السنوية لمجموعة البنك الدولي. تكثيف البحوث العالمية المعنية بتأثير تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على التنمية، بما في ذلك إعداد سلسلة من أوراق العمل الالكترونية.	مجموعة بحوث اقتصاديات التنمية، معهد البنك الدولي، شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد	انعقاد المؤتمر نصف السنوي الأول في 2008. اعتماد المقترحات الخاصة بالبحوث ذات العلاقة.
الإجراءات التنظيمية، والموارد البشرية، وإجراءات الميزانية من أجل مساندة تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد			
تشكيل فريق من الموظفين لتعزيز تنسيق قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد وزيادة الوعي في مكاتب نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك ونواب الرئيس لشؤون الشبكات	سوف تقوم الفرق القطرية ووحدات الإدارات القطاعية (SMUs) (داخل نطاق كل من مكاتب نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك وشبكات الربط) بتعيين أحد كبار الموظفين ليكون نقطة ربط رئيسية بشأن قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، مع تخصيص الوقت اللازم في برنامج العمل لتمكينه من إسداء المشورة بشأن قضايا نواتج الوحدة فيما يتعلق بمسائل تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك	وجود هذا الفريق على مستوى مجموعة البنك الدولي قبل نهاية 2007.

مجال الإجراءات	وصف أنشطة البنك	الجهة المسؤولة	عرض موجز للنتائج
	سيقوم كل نائب من نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك بإنشاء عملية و/أو هيكل التنسيق الملائم على مستوى منطقة العمل على أن يتم تشغيل هذه العملية أو هذا الهيكل في السنة المالية 2008؛ وسوف يتم أداء مهام هذه العملية بقيادة مسؤول كبير (أو كبار المسؤولين) الذي تم اختياره (أو تم اختيارهم) من قبل نائب الرئيس.	نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك	
	بالنسبة للشبكات، سوف تقوم كل من شبكة التنمية البشرية وشبكة التنمية المستدامة فورا بإنشاء مجموعة توجيهية كوحدة تابعة لمكتب نائب الرئيس المختص (بما في ذلك ممثلين لمكاتب نواب الرئيس لشؤون مناطق عمل البنك) من أجل تسهيل ورصد تنفيذ الإجراءات المعنية بتعميم مراعاة قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد.	شبكة التنمية البشرية، شبكة التنمية المستدامة	
تعزيز الموارد البشرية في البنك لمساندة تنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد	بمساندة من نقاط الربط الرئيسية المعنية بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في مناطق عمل البنك، سوف تتعاون الشبكات مع منسقي أنشطة التعلم في مناطق عمل البنك من أجل تطوير برامج التعلم المرتبطة بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد وفعالياتها، كما ستقوم هذه الشبكات بتحديد النقص في العاملين المعنيين بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد الذي يمكن سده عن طريق تعيين بعض الموظفين الجدد.	مكاتب نواب الرئيس القطاعية مع شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، ونقاط الربط الرئيسية لمناطق عمل البنك	إصدار إستراتيجية الموارد البشرية المتعلقة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد مع صدور تقرير السنة الأولى
	تدشين التمرين المعني بتقييم احتياجات إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد إلى المهارات، وهو التمرين الذي يتم استكماله لدى إجراء الاستعراض السنوي الأول. وسوف تضع هذه الخطة الأساس لإستراتيجية موسعة وأكثر شمولا لتنفيذها في السنة المالية 2009 وما بعدها، وسوف تشتمل على: (1) تحديد أية مجالات نوعية طليعية مرتبطة بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد ويلزم بشأنها تأمين توفر مهارات إضافية داخل البنك؛ (2) إيلاء الاهتمام بالاحتياجات النوعية للموظفين العاملين في الميدان على أرض الواقع؛ (3) وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها إدراج مدى الالتزام والتفاني في العمل المرتبط بتنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في عمليات تقييم الأداء الوظيفي (وخاصة بالنسبة للمديرين).	شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية وشبكة الموارد البشرية، مع شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، وشبكة التنمية البشرية، وشبكة التنمية المستدامة، والإدارة القانونية، ونقاط الربط الرئيسية	
توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، من خلال توفير موارد جديدة	إتاحة مبلغ إضافي قدره 14.8 مليون دولار أمريكي في شكل موارد إضافية لتمويل السنة الأولى لتنفيذ إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في السنة المالية 2008 - 2.6 مليون دولار أمريكي لعمليات تدعيم انخراط مجموعة	الفريق المعني بالمسؤولية الاجتماعية للشركات	اضطلاع التقرير السنوي الأول بعرض التفاصيل الخاصة بالنفقات الإضافية والنتائج المرتبطة بذلك.

مجال الإجراءات	وصف أنشطة البنك	الجهة المسؤولة	عرض موجز للنتائج
وإعادة تخصيص الموارد الداخلية	البنك الدولي في تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري، و7.2 مليون دولار أمريكي لسد فجوات المهارات بصورة فورية، و 2.8 مليون دولار أمريكي لمساندة أعمال تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في قطاعات الربط، وشبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، وشبكة اقتصاديات التنمية، ومعهد البنك الدولي، و2.2 مليون دولار أمريكي لمساندة الاتصالات والمبادرات العالمية.		

الملحق ألف: المؤشرات المعنية بتحسين إدارة الحكم واستخداماتها

1. يعتبر تحسين إدارة الحكم عملية متعددة الأبعاد. إذ يتألف نظام إدارة الحكم من مجموعة واسعة النطاق من العمليات والنظم والمنظمات والقواعد (أي المؤسسات) على جانب "العرض" من البيروقراطية العامة وعلى جانب "الطلب"، التي يمكن أن تكون عرضة للمساءلة عن أدائها من قبل مؤسسات الإشراف غير التنفيذية والمواطنين. ويمكن بهذه الطريقة قياس إدارة الحكم باستخدام (أ) *مؤشرات واسعة النطاق* لرصد الأداء العام للنظام (كمؤشر تصور الفساد الخاص بمنظمة الشفافية الدولية على سبيل المثال)؛ (ب) *ومؤشرات نوعية محددة* تركز بصورة أكثر تحديدا على جودة العناصر التحليلية للنظام العام لإدارة الحكم في البلد المعني (مثل إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية، والمؤشرات الفرعية المعنية بإدارة الشؤون المالية العامة).

2. بينما يندرج هذان النوعان من المؤشرات ضمن المؤشرات النافعة والمفيدة، فإنهما يخدمان احتياجات مختلفة. فالمؤشرات الواسعة النطاق تقوم بشكل أفضل بتتبع النتائج الشاملة مثل النمو، بينما تعتبر المؤشرات النوعية المحددة أكثر ملائمة لرصد التغيرات في مجالات معينة لإدارة الحكم. كما أن المؤشرات المحددة المعنية بإدارة الحكم تعتبر على الأرجح "قابلة للتطبيق" (أي أنها تقدم معلومات يمكن بمقتضاها اتخاذ إجراءات لتنفيذ إصلاحات معينة). إلا أن مجرد قابليتها للتطبيق لا يعني بالضرورة أنها تركز على الإجراءات الشديدة الصلة من حيث تعزيز النتائج الخاصة بتحسين إدارة الحكم.

3. هناك جانب آخر للتمييز بين المؤشرات الواسعة النطاق والمؤشرات المحددة، وهو يتمثل في التفريق فيما بينهما من حيث (أ) مقاييس *جودة المؤسسات والعمليات* نفسها ("قواعد اللعبة" الرسمية وغير الرسمية)، و(ب) مقاييس *النتائج* التي تحققها هذه المؤسسات. ونظرا لأن مسألة نوعية المؤسسات وما "تنتجه" تعتبر عادةً وبطبيعتها الحتمية غير قابلة للقياس بشكل مباشر، فإن قياس إدارة الحكم من حيث القواعد والنتائج سوف ينطوي على شيء من اللاموضوعية.

4. يقدم الجدول أ-1 التصنيفات الخاصة بالمؤشرات. ويميز الجدول بين المقاييس المحددة والمقاييس الواسعة النطاق بالإضافة إلى مقاييس جودة العمليات/القواعد والنتائج التي تحققها هذه القواعد. وكما يوضح العمودان الثاني والثالث في الجدول، توجد مجموعة كبيرة متنوعة من المؤشرات المحددة التي يمكن استخدامها لقياس جودة عمليات/قواعد معينة مرتبطة بإدارة الحكم وجودة النتائج المتعلقة أيضا بإدارة الحكم. وقد شهدت السنوات الأخيرة أوجه تقدم ملموس في كل من نطاق ونوعية المؤشرات المعنية بإدارة الحكم.

5. تشتمل أمثلة المؤشرات المستخدمة على نطاق واسع في قياس *العمليات أو القواعد* على ما يلي:

- مؤشر *إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية (PEFA)*، الذي يتضمن 28 مقياسا محددا لتتبع جودة أنظمة إدارة الشؤون المالية العامة، والذي جرى تطبيقه على أكثر من 75 بلدا (www.pefa.org).

- المؤشرات الفرعية المؤسسية في *المؤشر القطري لتقييم السياسات والمؤسسات* الخاص بمجموعة البنك الدولي (*CPIA Index*) التي اشتملت على مؤشر CPIA13 (جودة أنظمة إدارة الشؤون المالية العامة) ومؤشر CPIA15 (جودة الإدارة العامة)، وهي مؤشرات متاحة للجمهور عن جميع البلدان المستفيدة من المؤسسة الدولية للتنمية (www.worldbank.org/ida).

- *مؤشر النزاهة العالمية (GII)* الذي يقوم بإجراء قياس بقدر كبير من التفاصيل لجودة الترتيبات الخاصة بالضوابط والموازين للحيلولة دون سوء استخدام السلطة، والحد من الفساد، وتعزيز النزاهة العامة، وضمان قدرة المواطنين على الوصول إلى الحكومة في 43 بلدا (www.globalintegrity.org).

- *مؤشر الميزانية المفتوحة (OBI)* الذي يقوم بتقييم مدى إتاحة الوثائق الرئيسية الخاصة بالميزانية للجمهور العام، وجودة المعلومات التي تقدمها هذه الوثائق، ومدى حسن توقيت نشرها في 59 بلدا (www.internationalbudget.org).

- *مؤشر التوريدات الخاص بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي* الذي يضطلع بتقييم مدى جودة أنظمة التوريدات في 22 بلدا على أساس تجريبي (www.oecd.org).

- *مؤشرات ممارسة أنشطة الأعمال* الذي يقيس جودة القواعد التنظيمية الحكومية الرسمية الخاصة بممارسة أنشطة الأعمال في 178 بلدا.

6. يوضح الجدول 1 أيضا أن مقاييس العمليات *المحددة* يمكن بوجه عام تحليلها تفصيليا وبشكل مباشر لاستنباط مقاييس *واسعة النطاق بشأن* جودة العمليات/القواعد (مثلما هو الحال في الصف الثاني من العمود الثاني).

الجدول أ-1: تصنيفات المؤشرات المعنية بإدارة الحكم، وأمثلتها

	قياس جودة العمليات/القواعد	***قياس النتائج***
مقاييس محددة	• مؤشرات إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية (PEFA) * • المؤشرات الفرعية للمؤشر القطري لتقييم السياسات والمؤسسات(CPIA) * • المؤشرات الفرعية لمؤشر النزاهة العالمية (GII)* • المؤشرات الفرعية لمؤشر الميزانية المفتوحة (OBI) * • مؤشر التوريدات الخاص بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي * • مؤشرات ممارسة أنشطة الأعمال	• تقييمات مناخ الاستثمار ** • استقصاءات بيئة الأعمال وأداء بيئة الأعمال (BEEPS)** • المؤشرات العالمية لإدارة الحكم (WGI)- (مؤشرات فرعية مختارة) ***
المقاييس الواسعة النطاق	• المؤشر القطري الكلي لتقييم السياسات والمؤسسات (Overall CPIA)* • المؤشر الكلي للنزاهة العالمية (Overall GII)* • المؤشر الكلي للميزانية المفتوحة (Overall OBI)* • المؤشر الكلي لممارسة أنشطة الأعمال (Overall DB)*	• منظمة الشفافية الدولية*** • المؤشرات العالمية لإدارة الحكم *** • منظمة فريدوم هاوس * • نظام بوليتي الرابع (Polity IV) (قيود تنفيذية)*

*المصادر: تقييمات الخبراء * مسوحات واستقصاءات ** خليط بينهما ****

7. يقدم العمود الثالث في الجدول 1 قائمة بمجموعة من المؤشرات الإضافية التي تقيس ـ بشكل واسع النطاق وبشكل أكثر تحديدا أيضا ـ *النتائج* التي تحققها مؤسسات إدارة الحكم. وتشتمل الأمثلة البارزة على ما يلي:

أ) استقصاءات الأعمال (التي يطلق عليها أحيانا تقييمات مناخ الاستثمار، وتسمى، بالنسبة لمنطقة أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، استقصاءات بيئة الأعمال وأداء بيئة الأعمال (BEEPS)، التي تقوم فيما يتعلق

بحوالي 100 بلد بقياس تصورات الشركات بشأن جودة أداء الهيئات التنظيمية العامة ومؤسسات البنية الأساسية (www.enterprisesurveys.org).

ب) المؤشرات العالمية لإدارة الحكم المعدة من قبل شبكة اقتصاديات التنمية ومعهد البنك الدولي، وهي تقدم ستة مقاييس كلية (تستند إلى 33 مصدرا مختلفا للاستقصاءات) لقياس نتائج أنظمة إدارة الحكم، بما في ذلك مدى انتشار الفساد، بالنسبة لأكثر من 200 بلد منذ عام 1996. ويجدر التنويه إلى أن المؤشرات العالمية لإدارة الحكم لا تمثل تصنيفا رسميا من قبل البنك الدولي بشأن إدارة الحكم، وأنها لا تستخدم أيضا في تخصيص الموارد في البنك الدولي/المؤسسة الدولية للتنمية، حيث يقوم بهذا الدور المؤشر القطري لتقييم السياسات والمؤسسات (CPIA) في نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء (www.govindicators.org).

ج) مؤشر تصور الفساد المعد من قبل منظمة الشفافية الدولية (www.transparency.org/policy_research_/surveys_indices/cpi).

د) مؤشرات منظمة فريدوم هاوس التي تقيس أوضاع الحقوق السياسية، والحقوق المدنية والحريات الاقتصادية حول العالم (www.freedomhouse.org).

هـ) مقاييس نظام بوليتي الرابع (Polity IV) لمدى وجود قيود تنظيمية في ممارسة سلطة اتخاذ القرارات من قبل السلطة التنفيذية (www.cidcm.umd.edu/polity).

8. يمكن استخدام مؤشرات إدارة الحكم لأغراض متعددة.، حيث يمكن استخدامها في زيادة الوعي العام بشأن أهمية تحسين إدارة الحكم، وكأداة تشخيصية لتحقيق إحاطة واستنارة إصلاحات إدارة الحكم على المستوى القطري، ولرصد تقدم الإصلاحات المعنية بإدارة الحكم بمرور الوقت ووضع نقاط مرجعية لعمليات تحسين إدارة الحكم على الصعيد الإقليمي و/أو الدولي، وتخصيص المعونة (من قبل الوكالات الثنائية والمتعددة الأطراف)، وإجراء بحوث عن الأثر الاقتصادي ومحددات إدارة الحكم، وتقييم المخاطر القطرية (من جانب وكالات تقييم المخاطر والمستثمرين على سبيل المثال).

9. *يحدد الغرض المنشود المؤشر الذي يُفضل استخدامه لتحقيق ذلك الغرض.* وتسلط التوضيحات أدناه الضوء على أربع طرق مختلفة تماما يقوم البنك الدولي في إطارها باستخدام المؤشرات الخاصة بإدارة الحكم:

أ) بالنسبة لتخصيص موارد المعونة:

- المؤشر القطري لتقييم السياسات والمؤسسات (CPIA) (وبصورة أكثر تحديدا عنصره الفرعي المتعلق بإدارة الحكم) هو المؤشر الوحيد المعني بإدارة الحكم الذي تستخدمه المؤسسة الدولية للتنمية في نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء عبر البلدان المؤهلة للاستفادة من موارد المؤسسة.

ب) بالنسبة للأنشطة التحليلية والاستشارية التشخيصية وتقديم مشورة بشأن السياسات على المستوى القطري:

- يمكن في هذا المجال استخدام السلسلة الكاملة من المؤشرات المعنية بإدارة الحكم (المؤشرات الواسعة النطاق والمؤشرات المحددة، ومقاييس العمليات/القواعد أو مقاييس النتائج)، ويتوقف اختيار المؤشر المستخدم على الغرض من النشاط التحليلي والاستشاري، الذي قد يشمل تحسين فهم أوضاع إدارة الحكم في البلد المعني؛ وزيادة الوعي بشأن هذه القضايا؛ وإجراء تشخيص عميق لنواقص محددة مرتبطة بإدارة الحكم وعواقبها؛ وإجراء تقييم مقارن للجودة النوعية للأنظمة الفرعية لإدارة الحكم.

ج) بالنسبة لتصميم ورصد إصلاحات محددة بشأن إدارة الحكم وتساندها عمليات البنك الدولي:

- يعتبر استخدام المؤشرات المحددة الأمر الملائم في هذا المجال ـ أما اختيار المؤشرات التي ينبغي استخدامها (مثل المؤشرات المحددة المنبثقة من مؤشرات إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية، ومؤشرات ممارسة أنشطة الأعمال، ومؤشر النزاهة العالمية، أو مجموعات البيانات الخاصة باستقصاءات الأعمال) فيعتمد على المؤشرات التي يمكنها تقديم أكبر مساعدة في تتبع التقدم عن كثب في المجالات المحددة الجاري إصلاحها والمتعلقة بإدارة الحكم. وعلى المستوى القطاعي، قد لا تكون الاستقصاءات أو المؤشرات المستندة إلى الخبراء هي المؤشرات الأكثر ملاءمة، بل الأفضل هو استخدام مؤشرات النتائج الفنية التي تعتبر صالحة ومناسبة لرصد التحسن الناتج عن إصلاح إدارة الحكم، بما في ذلك مؤشرات خسائر نقل وتوزيع الطاقة، أو النسبة المئوية للأموال التي تصل إلى المدارس في قطاع التعليم ويتم تخصيصها على المستوى المركزي.

د) بالنسبة للأبحاث، يمكن استخدام نوعين من المؤشرات:

- بالنسبة للبحوث الخاصة بالنتائج الواسعة النطاق المرتبطة بإدارة الحكم، يتم استخدام مؤشرات واسعة النطاق عبر البلدان حيث تتوفر تغطية قطرية واسعة (المؤشرات العالمية لإدارة الحكم على سبيل المثال).

- تقوم أجندة البحوث الناشئة بالربط بين مؤشرات العمليات المحددة الجديدة ونتائج إدارة الحكم المحددة (أي تقييم "جدارة العمل" الذي تحققه سلسلة واسعة النطاق من الإصلاحات المحددة على صعيد إدارة الحكم).

10. هناك بعض المحاذير النهائية بشأن المؤشرات. فأولا، يعد المؤشر مجرد أداة واحدة لتقديم صورة عريضة عن المستويات والاتجاهات بمرور الوقت في مجال أداء إدارة الحكم على المستوى القطري أو على المستوى القطاعي. وتشكل إدارة الحكم قضية معقدة متعددة الأبعاد، ولذا ينبغي أن ترتكز عمليات تقييم إدارة الحكم على مجموعة متنوعة وعريضة من المؤشرات، وليس الاستناد إلى مؤشر واحد أو عدد قليل من المؤشرات المنعزلة. وتوجد في هذا السياق في أغلب الحالات قيمة مفيدة للمحللين وواضعي السياسات في استعراض البيانات التفصيلية الأساسية المستخدمة في بناء المؤشر، إلى جانب العمليات التشخيصية العميقة لإدارة الحكم ومكافحة الفساد في البلد المعني.

11. ثانيا، يكون أي تقدير لوضعية إدارة الحكم مصحوبا بهامش من الخطأ. ولا يقتصر ذلك على المؤشرات المستندة إلى بيانات مبنية على التصورات، بل يمتد ليشمل كافة الجهود الرامية إلى قياس مدى تحسن إدارة الحكم أو مناخ الاستثمار. وبالنسبة للعديد من المؤشرات، لا يتم الاعتراف بوجود هوامش للخطأ أو الإفصاح عنها ـ أي أنه لا يتم صراحة توضيح درجة عدم الدقة في قياس إدارة الحكم (التي لا يمكن تجنبها)، وهناك مؤشرات أخرى، مثل المؤشرات العالمية لإدارة الحكم، تقوم بكل شفافية بتوضيح هذه الهوامش. ومن الأهمية بمكان أخذ هوامش الخطأ في الحسبان عند تقييم المستويات والتغيرات في إدارة الحكم، وإدراك أن العديد من الفروق الصغيرة بين الملاحظات ومع مرور الوقت لن تكون لها على الأرجح أية أهمية عملية أو مغزى إحصائي.

الملحق باء: موجز استقاء الآراء والمعلومات التقييمية

خطة تنفيذ إستراتيجية تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد

فترة استقاء الآراء والمعلومات التقييمية: أغسطس/آب ـ سبتمبر/أيلول 2007

1. **المقدمة/الخلفية والمعلومات الأساسية.** جري إعداد مسودة *خطة تنفيذ إستراتيجية تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد* (التي تسمى اختصاراً "خطة التنفيذ")، وتم استقاء الآراء والمعلومات التقييمية حول هذه المسودة خلال الفترة من 20 أغسطس/آب إلى 20 سبتمبر/أيلول 2007. وبما أنه قد تمت المصادقة على إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في مارس/آذار 2007 بعد إجراء مشاورات مستفيضة وموسعة،[13] فإن تركيز هذه العملية قد انصب على الحصول على آراء وملاحظات تقويمية من جانب عينة واسعة النطاق ممثلة للجهات التي شاركت من قبل في عمليات التشاور. وتقدم هذه المذكرة موجزا للرسائل والتوصيات الرئيسية التي تلقيناها. ويمكن الاطلاع على النص الكامل للبيانات التي قدمتها المنظمات العديدة وموجز أكثر تفصيلا لعينات من التعليقات التقويمية في الموقع التالي على شبكة الانترنت: (www.worldbank.org/governancefeedback.)

2. **وصف عملية استقاء الآراء والملاحظات التقويمية والأسئلة الاسترشادية.** تمت عملية استقاء الآراء والملاحظات التقويمية على مسودة خطة التنفيذ عبر موقع البنك الدولي على شبكة الانترنت فضلا عن مناقشات مركزة مع أصحاب المصلحة المباشرة في أوروبا، وواشنطن العاصمة، والعديد من البلدان النامية. وجرى إحاطة أغلبية المشاركين في عملية مشاورات الشتاء بشأن تمرين استقاء الآراء والملاحظات التقويمية على خطة التنفيذ بواسطة البريد الالكتروني حتى تكون أمامهم فرصة كافية لتقديم المزيد من المداخلات الإضافية. وقام بتنظيم عملية استقاء الآراء والملاحظات التقويمية كل من إدارة الشؤون الخارجية وشبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية وشبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد بالتعاون مع الفرق القطرية في مجموعة البنك الدولي. وتلقت مجموعة البنك الدولي 60 مداخلة للآراء والملاحظات التقويمية التي تم تقديم معظمها عبر موقع البنك الدولي على شبكة الانترنت وبواسطة البريد الالكتروني.[14] ونظرا للبدء في عملية انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري، فإن الحوارات الإضافية وأنشطة المتابعة مع أصحاب المصلحة المباشرة سوف تستمر على المستوى القطري ومستوى المشروعات، وستتواصل في بعض المجالات على الصعيد الدولي (كاسترداد الأصول المنهوبة على سبيل المثال).

---

[13] قامت مجموعة البنك الدولي، فيما بين نوفمبر/تشرين الثاني 2006 ويناير/كانون الثاني 2007، بتنفيذ عملية التشاور مع الجهات العالمية المتعددة صاحبة المصلحة المباشرة حول وثيقة إستراتيجية المجموعة الصادرة بعنوان تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد. وشارك في هذه المشاورات أكثر من 3200 شخص يمثلون الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والوكالات المانحة والبرلمانات والقطاع الخاص، وجرى انعقاد هذه المشاورات في 37 بلدا ناميا، و 12 بلدا متقدما، فضلا عن عقد 4 جلسات للحوار العالمي عبر انعقاد اجتماعات مباشرة/وحلقات العمل، واللقاءات والمؤتمرات عبر وسائل الفيديو، واستقاء الآراء والملاحظات والتعليقات التقويمية من خلال موقع البنك الدولي على شبكة الانترنت. وقد تم رفع تقرير إلى مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الدولي حول الآراء والملاحظات التقييمية المستمدة من عمليات التشاور والتي ساعدت على تحقيق استنارة وإثراء معلومات وتوجهات وثيقة الإستراتيجية المنقحة، التي صادق عليها المجلس بالإجماع في شهر مارس/آذار 2007.

[14] تلقينا آراء وملاحظات تقويمية مكتوبة (بالإضافة إلى التعليقات التقويمية المقدمة عبر الانترنت من جهات شملت: بنك التنمية الأفريقي، والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير والوزارة الألمانية الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية والوكالة الألمانية للتعاون الفني، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وصندوق الشراكة من أجل الشفافية، ومنظمة الشفافية الدولية، والمنظمة الدولية للرؤية العالمية).

أسئلة إرشادية للمشاورات الخاصة بإستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد

1. هل ينطوي اقتراح خطة التنفيذ المرتبط بإستراتيجيات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري للبلدان النامية على درجة كافية من التأكيد على مراعاة إحساس البلد المعني بملكية الإستراتيجية نابعة من صميم ظروفه ومصالحه مع الاضطلاع بالقيادة في عمليات إصلاح إدارة الحكم وجهود مكافحة الفساد؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي، كيف يمكن تقوية هذا الاقتراح وتعزيزه؟

2. هل تشدد خطة التنفيذ بصورة كافية على أهمية تقليص الفقر وتحسين الفعالية الإنمائية بوصفها محور تركيز انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل المعني بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي، كيف يمكن تعزيز التأكيد على هذه الأهمية؟

3. هل تقوم خطة التنفيذ بتحديد فجوات المهارات ذات الأولوية التي تحتاج مجموعة البنك الدولي إلى معالجتها من أجل تعزيز عملها في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي، ما هي فجوات المهارات الأخرى ذات الأولوية التي ينبغي معالجتها؟

4. هل تقوم خطة التنفيذ بتقديم برنامج كافٍ وملائم للمشاركة المنتظمة مع الحكومة المعنية أصحاب المصلحة المباشرة في دوائر قطاعات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني بشأن الإصلاحات في مجالات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد ونتائج التنمية؟ وكيف يمكن زيادة تعزيز وتقوية ما تشتمل عليه خطة التنفيذ من طروحات بشأن الشراكة وجوانب المشاركة من قبل أصحاب المصلحة المباشرة؟

5. هل لديكم أية مقترحات أخرى من شأنها تعزيز الجهود التي تبذلها مجموعة البنك الدولي لمساعدة البلدان على تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، ومن ثم تعزيز الفعالية الإنمائية وتقويتها؟

3. ***عرض عام للنتائج الرئيسية.*** بصفة عامة، رحبت أغلبية أصحاب المصلحة المباشرة المجيبين على أسئلة استقاء الآراء بزيادة تأكيد مجموعة البنك الدولي على أهمية قضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد. وهناك نقاش مستمر حول كيفية تحقيق أفضل صورة لموازنة الجهود الإنمائية التي تركز على النمو الاقتصادي، والكفاءة وتخفيض أعداد الفقراء مع التركيز على تحسين إدارة الحكم والحد من تفشي الفساد. وأعرب أصحاب المصلحة المباشرة عن تقديرهم لمدى التشابك العميق لإستراتيجية تحسين إدارة الحكم التي اعتمدتها مجموعة البنك الدولي وطالبوا بإعطاء معلومات أكثر تفصيلا عن تنفيذ هذه الإستراتيجية. وعلى وجه التحديد، طلب هؤلاء توضيح الأدوار وتقسيم العمل فيما بين أصحاب المصلحة المباشرة، بما في ذلك الجهات المانحة، والإجراءات المتخذة من قبل مجموعة البنك الدولي لمعالجة المواقف التي لا تكون فيها الحكومة طرفا مشاركا نشطا في العمل المعني بتحسين إدارة الحكم، أو في حالات ضعف العلاقات بين الحكومة والجهات الأخرى صاحبة المصلحة المباشرة. وتتضمن بعض الموضوعات المتكررة في سياق استقاء الآراء التقويمية ما يلي: 1) كيفية تقديم المساندة لإستراتيجيات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد التي تشعر بملكيتها البلدان المعنية لكونها نابعة من صميم ظروفها؛ 2) تعزيز وتكامل المشاركة المنتظمة فيما بين الجهات صاحبة المصلحة المباشرة؛ 3) ضمان كفاية الموارد، والموظفين وبناء القدرات اللازمة لتحقيق فعالية التنفيذ؛ 4) تحسين الشفافية، والقدرة على الاتصال، وتبادل المعلومات.

4. ***مساندة إستراتيجيات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري مع إحساس البلدان المعنية بملكيتها لكونها نابعة من صميم ظروفها.*** كان هنالك تأييد كبير حول وجوب أن تكون خطة التنفيذ مدفوعة باعتبارات البلدان المعنية، إلى جانب اقتراح قيام الحكومات بعمل تعهد خطي بما يفيد التزامها بتحسين إدارة الحكم [مواطن من بنغلاديش؛ منظمات المجتمع المدني في منغوليا؛ ومصادر مجهولة الهوية]. وأكد العديد من الجهات صاحبة المصلحة المباشرة على حاجة البنك الدولي إلى إدراك الحساسيات الخاصة بالبلدان وبيئات التشغيل الفريدة من نوعها إدراكا كاملا غير منقوص، ومن ثم تهيئة خطة التنفيذ وفقا لهذه الحقائق والمعطيات [شخص من الجمهورية الدومينيكية؛ مستشار سابق كان مختص بالتحقيق في الشكاوى لدى مجموعة البنك الدولي]. "تأكيد أهمية

حاجة بعض البلدان والبلدان الهشة إلى إيلاء اهتمام خاص يبدأ باستعادة الأنظمة والقدرات" [بنك تنمية متعدد الأطراف]. وبالنسبة لتبادل المعلومات، كانت هنالك توصية بقيام مجموعة البنك الدولي بتقديم تفاصيل حول أدوار ومسؤوليات موظفي وخبراء المجموعة والوكالات الأخرى صاحبة المصلحة المباشرة، بما في ذلك معلومات الاتصال التي يجب إتاحة سهولة الوصول إليها والحصول عليها من قبل المواطنين [منظمة مجتمع مدني من المكسيك].

5. ***تعزيز المشاركة المنتظمة وتكاملها فيما بين الجهات صاحبة المصلحة المباشرة.*** كانت الاستجابة مختلطة، حيث أعرب معظم المجيبين على الأسئلة عن رغبتهم في رؤية مشاركة أكثر انتظاما التي لا تقتصر على المشاركة بين مجموعة البنك الدولي وأصحاب المصلحة المباشرة فحسب، بل ورؤية برامج لتشجيع هذه المشاركة فيما بين الجهات المختلفة صاحبة المصلحة المباشرة من أجل بناء الشعور بملكية هذه الإستراتيجيات لكونها نابعة من صميم ظروف البلد المعني وزيادة احتمالات النجاح. ويتطلب ذلك نهجا متسما بطابعه الإشراكي واستخدام جهات معنية بالرصد والرقابة من ناحية، مع زيادة الشراكة بين القطاعين العام والخاص من الناحية الأخرى [منظمة مجتمع مدني من موريتانيا؛ عدة أفراد]. وأبدى المستعرضون تفهمهم لأسباب قيام مجموعة البنك الدولي باستهداف الحكومات فيما يتعلق بخطط العمل، ولكنهم أعربوا عن اعتقادهم بأن الإشارة إلى منظمات المجتمع المدني وغيرها من الجهات صاحبة المصلحة المباشرة كانت إشارة "هامشية". [ملاحظة من قبل إحدى منظمات المجتمع المدني]. ويجب "أن تشدد الخطة على زيادة التأكيد على أهمية مشاركة كافة الأطراف الفاعلة والجهات صاحبة المصلحة المباشرة. كما يجب أن يكون المجتمع المحلي مشاركا على النحو الذي يمكنه من التأثير في توجيه الإصلاحات" [إحدى المؤسسات الأكاديمية في أفريقيا]. و"لم تؤكد الخطة على أهمية خلق البيئة التي تتيح للمشاركين من القطاعات المختلفة في المجتمع إمكانية العمل سويا لاستعراض نتائج الإصلاحات والممارسات الناجحة (وغير الناجحة)". [إحدى منظمات المجتمع المدني، عدة أفراد].

هل يعمل البنك الدولي في شراكة مع الأطراف الأخرى الفاعلة والجهات المانحة بصورة منتظمة؟ "هناك حاجة إلى مجمع موحد لخدمات إنجاز كافة المعاملات، وينبغي أن يأخذ البنك الدولي زمام المبادرة بشأن خلق مثل هذا البرنامج." [دوائر علمية وأكاديمية، كندا]. ويمكن تعزيز وتوسيع نطاق تركيز الخطة على التعاون بشأن قضايا تحسين إدارة الحكم فيما بين المؤسسات المالية الدولية، وعدم اقتصار هذا التعاون على تطبيق الحرمان المشترك على الأطراف المسيئة والإجراءات الاستقصائية. [بنك تنمية متعدد الأطراف؛ منظمة مجتمع مدني؛ عدة أفراد]. وقد جرت الإشارة إلى أن الخطة لم تقم بتوضيح أن "إستراتيجيات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري يجب أن تستفيد من التحليلات والإستراتيجيات القائمة التي ربما لاقت قبولا واستحساناً كبيرين من جانب البلدان المعنية". ولعل ذلك ينطوي على حشد القوى مع الجهات المانحة الأخرى مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ووزارة التنمية الدولية البريطانية، أو المفوضية الأوروبية، لتقييم وضعية إدارة الحكم في بلد ما.

6. ***كفاية الموارد والخبراء والموظفين وبناء القدرات.*** على الرغم من إدراك أن هذه خطة لسنة واحدة بميزانية سيتم توسيع نطاقها على الأرجح في المستقبل، إلا أن هناك اهتماما كبيرا ونقاشا طويلا حول مدى كفاية الموارد المرتبطة بخطة التنفيذ. وقد تراوحت التعليقات فيما بين تعليقات حرجة (كالقول بأن الموارد غير كافية لأداء المهام الموصوفة) إلى تعليقات حذرة (مثل الدعوة إلى الانتظار والترقب للوقوف على مدى توفير الميزانيات اللاحقة). [بنك تنمية متعدد الأطراف؛ إحدى منظمات المجتمع المدني].

لاحظ المستعرضون أن "خطة التنفيذ تقوم فقط بتخصيص قدر ضئيل من الموارد الإضافية وهيئة الموظفين والعاملين تجاه الخطة المعنية بقضايا تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد". [إحدى منظمات المجتمع المدني]. "ويبدو أن تحقيق أهداف وغايات إستراتيجية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد تتطلب التزاما كبير بتوفير موارد أكبر من الحجم المتضمن في الخطة، بما في ذلك التغيرات الكبيرة في عدد الموظفين، وربما إنشاء وحدة معنية بقضايا تحسين إدارة الحكم وذات مسؤوليات متداخلة ومشتركة". [بنك تنمية متعدد الأطراف].

وقد وردت عدة تعليقات بشأن حاجة مجموعة البنك الدولي إلى المشاركة في بناء الطاقات والقدرات مع أصحاب المصلحة المباشرة في سياق متابعة تحسين إدارة الحكم، ولكن نغمة التشاؤم سادت في الحديث عما إذا كان جهاز

الموظفين الحالي لدى مجموعة البنك الدولي مستعدا بالصورة الملائمة لمواجهة التحديات خلال بناء قدرات الموظفين. "وربما لا يكون اكتساب الموظفين مهارات مصقولة جديدة أمرا كافيا". [بنك تنمية متعدد الأطراف].

7. ***الشفافية والاتصالات وتبادل المعلومات.*** ركزت عدة تعليقات على الشفافية والاتصالات وتبادل المعلومات. ودعا أحد التعليقات إلى "إزالة الغموض" المحيط بمؤشرات تحسين إدارة الحكم وتوحيدها قياسيا. وجرت الإشارة أيضا إلى الحاجة إلى زيادة تيسير اطلاع المواطنين على هذه المؤشرات من خلال الصحف المحلية والقنوات والوسائل الأخرى، وليس شبكة الانترنت وحدها حيث يفتقر العديد من المواطنين إلى الحصول على خدمات الانترنت. ورأى المستعرضون أن نجاح جهود تحسين إدارة الحكم يقتضي بالضرورة توفير خدمات الاتصالات على كل المستويات، وحثوا على زيادة ***بناء قدرات خبراء الاتصالات المتخصصين في قضايا تحسين إدارة الحكم.*** كما أشيرَ أيضا إلى أن البحوث قد أوضحت أهمية مساندة ***حرية الإعلام ومبادرات تطوير وسائل الإعلام***، بما في ذلك ***قطاعات المعلومات***، وأنه ينبغي أن تضطلع مجموعة البنك الدولي بأداء دور أقوى في هذه المجالات، بما في ذلك الإقراض وتقديم المساعدة الفنية. [دوائر علمية وأكاديمية، كندا؛ عدة أفراد].

8. ***القضايا الأخرى.*** سلطت عملية استقاء الآراء التقويمية الضوء على عدة موضوعات أخرى مهمة بالنسبة للجهات صاحبة المصلحة المباشرة. وتساءل عدد قليل من المعلقين عن ***مصداقية*** مجموعة البنك الدولي لتنفيذ أجندة تحسين إدارة الحكم، قائلين بأن مجموعة البنك الدولي نفسها تفتقر في رأيهم إلى حُسن الإدارة الداخلية والشفافية. وبصفة عامة، حثت الجهات صاحبة المصلحة المباشرة مجموعة البنك الدولي على التأكد من ارتكاز عملية التنفيذ على ***نهج البدء من القاعدة القائم على التشاور مع المستفيدين***، بما في ذلك المواطنين على مستوى المجتمعات المحلية [إحدى منظمات المجتمع المدني، منغوليا، وعدة أفراد]. وينبغي زيادة التأكيد على أهمية ***الدروس المستفادة*** من تجارب وخبرات البلدان والاقتصاد السياسي لعملية التغيير. وأعرب عدد من المشاركين عن حاجة مجموعة البنك الدولي إلى الاستمرار في مساندة ***إصلاحات القطاع القضائي*** [دوائر علمية وأكاديمية، أفريقيا؛ وبنك تنمية متعدد الأطراف]. وشدد بعض المشاركين على حاجة البنك الدولي إلى تيسير مشاركة ***الشركات متعددة الجنسيات والقطاع الخاص عموما*** في عمل البنك في مجالي التنمية وتحسين إدارة الحكم.

9. ***الخطوات المقبلة.*** بناء على طلب المجلس، يعيد جهاز الإدارة النظر في مسودة خطة التنفيذ لتُؤخذ في الحسبان التوصيات التي تلقتها مجموعة البنك الدولي خلال تمرين استقاء الآراء والملاحظات التقويمية. وسوف تستمر مجموعة البنك الدولي في إشراك الجهات صاحبة المصلحة المباشرة على الصعيدين العالمي والقطري. وسوف يشارك أصحاب المصلحة المباشرة في كل من صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستوى القطري.

الملحق جيم: تقرير إلى المديرين التنفيذيين *عن إستراتيجية تدعيم انخراط البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد*

الوثيقة (DC2007-005) مرفقة بهذا التقرير بوصفها الملحق جيم.

IONAL

WORLD BANK

لجنة التنمية
(اللجنة الوزارية المشتركة لمجلسي محافظي البنك الدولي وصندوق النقد الدولي
المعنية بنقل الموارد الحقيقية إلى البلدان النامية)

الوثيقة رقم DC2007-0005
28 مارس/آذار 2008

تقرير للمديرين التنفيذيين
عن تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل
في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد

مرفق لاجتماع لجنة التنمية المقرر انعقاده في 15 إبريل/نيسان 2007 تقرير إلى المديرين التنفيذيين والوثيقة المرفقة بعنوان "تقرير للمديرين التنفيذيين عن تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد". وتتكون الوثيقة المرفقة من (1) موجز من صفحة واحدة للمبادئ التوجيهية الخاصة بانخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد؛ و (2) خلاصة وافية للوثيقة التي تمت المصادقة عليها في اجتماع المديرين التنفيذيين في 20 مارس/آذار، 2007.

* * *

لجنة التنمية
تقرير للمديرين التنفيذيين عن تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي
في العمل في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد

في اجتماعات الربيع لعام 2006، طلبت لجنة التنمية من مجموعة البنك الدولي وضع إستراتيجية عريضة لمساعدة البلدان الأعضاء على تعزيز تحسين إدارة الحكم وتعميق محاربة الفساد. وفي سبتمبر/أيلول 2006، قدمت مجموعة البنك الدولي ورقة بعنوان "تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد" في الاجتماعات السنوية المنعقدة في سنغافورة.

وأصدرت لجنة التنمية في تلك المناسبة بيانا (الوثيقة DC2006-0017) تضمن التوجيه التالي:

"تعتبر إجراءات تعزيز سلامة إدارة الحكم عوامل حاسمة الأهمية لنجاح التنمية وتقليص الفقر، ومن ثم فإن مساعدة البلدان الأعضاء في معالجة هذه القضايا تعد على جانب كبير من الأهمية لأداء رسالة البنك وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة. ويشكل التصدي لمحاربة الفساد بفعالية وحزم جزءا كبيرا في هذا السياق. وينبغي أن تتمثل الغاية المنشودة من عمل البنك في مجال تحسين إدارة الحكم في المساعدة على تنمية وجود البلدان المتمتعة بالطاقات والقدرات وانتهاج المساءلة سبيلا من أجل تقديم الخدمات إلى الفقراء وتشجيع النمو الذي يقوده القطاع الخاص والتصدي للفساد بكل كفاءة وفعالية. وقد أعربنا عن مساندتنا وتأييدنا لإستراتيجية انخراط البنك في العمل في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، وإحساس البلدان بملكية البرامج والإصلاحات لكونها نابعة من صميم ظروفها واضطلاعها بالقيادة، باعتبارها العناصر الرئيسية الضرورية لنجاح التنفيذ. وتعتبر الحكومات شريكا رئيسيا للبنك في برامج تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، إلا أنه ينبغي أن يكون البنك منفتحا، في نطاق التفويض الممنوح له، أمام المشاركة من جانب طائفة واسعة من المؤسسات المحلية مع مراعاة خصوصيات كل بلد من البلدان. كما أكدنا على أن إمكانية التنبؤ والشفافية والمعاملة المتسقة والمساواة في المعاملة لكل البلدان الأعضاء تشكل المبادئ التي يسترشد بها البنك. وفي معرض توسيع نطاق الاهتمام بتحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد في إستراتيجيات المساعدة القطرية، طلبنا من البنك مواصلة وضع وتطوير واستخدام مؤشرات مفصلة وقابلة للتطبيق، مع إدراك أن تخصيص موارد المؤسسة الدولية للتنمية سوف يستمر في ارتكازه على المؤشر القطري لتقييم السياسات والمؤسسات ونظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء. إننا ندرك أن هذه الإستراتيجية سوف تتطور في سياق التنفيذ وعلى ضوء التجارب والخبرات، ولكن هذه الورقة تضع إطارا لاستمرار انخراط البنك في هذا العمل ومواصلة التشاور المزمع مع البلدان الشريكة وصندوق النقد الدولي والجهات الأخرى المانحة والمؤسسات المتعددة الأطراف ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. واستنادا إلى أهمية هذه القضية، شددنا على أهمية اضطلاع المجلس التنفيذي بالإشراف على الإستراتيجية في مراحل إعدادها وتطويرها ثم تنفيذها، ونتطلع إلى تلقي تقرير من المجلس في اجتماعنا القادم."

قامت مجموعة البنك الدولي في ضوء هذا التوجيه بعقد جولة واسعة من المشاورات الدولية لاستكشاف آراء الجهات صاحبة المصلحة المباشرة بشأن كيفية تعزيز عمل مجموعة البنك الدولي في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد على النحو الذي يؤدي إلى تقليص الفقر. وجرى في الفترة من 10 نوفمبر/تشرين الثاني 2006 إلى 26 يناير/كانون الثاني 2007 عقد مشاورات مع ممثلي الحكومات والوكالات المانحة والبرلمانات ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص ووسائل الإعلام وغيرها من الجهات صاحبة المصلحة المباشرة. وتم إجراء المشاورات في 35 بلدا ناميا و12 بلدا مانحا عبر أربع فعاليات عالمية وباستخدام استقاء الآراء والملاحظات التقويمية عبر شبكة الانترنت ـ حيث تم التواصل مع أكثر من 3200 من الجهات صاحبة المصلحة المباشرة في مختلف أنحاء العالم. وتم نشر تقارير موجزة عن هذه المشاورات على الموقع الخارجي للبنك الدولي على شبكة الانترنت.

وقام جهاز إدارة البنك بعرض الآراء والملاحظات التقويمية التي أسفرت عنها هذه المشاورات على المديرين التنفيذيين في 30 يناير/كانون الثاني 2007. وطبقا للاتفاق مع مجلس المديرين التنفيذيين، قام جهاز الإدارة لاحقا بتحديث معلومات الورقة التي تم تقديمها إلى لجنة التنمية في سنغافورة لتحقيق انعكاس الرسائل المستمدة من المشاورات والاستجابة للقضايا والشواغل التي عبّر عنها بيان لجنة التنمية. وتمت مناقشة الورقة بعد تحديث نصها في اجتماع لجنة الفعالية الإنمائية التابعة للمجلس في 7 مارس/آذار 2007. وتم بعد ذلك تضمين الاقتراحات

والتعليقات التي أسفر عنها اجتماع لجنة الفعالية الإنمائية في النص المنقح للورقة الذي تمت مناقشته في اجتماع رسمي لمجلس المديرين التنفيذيين في 20 مارس/آذار 2007. وفي ذلك الاجتماع صادق المديرون التنفيذيون بالإجماع على الإستراتيجية ووافقوا على إرسال الورقة المرفقة إلى لجنة التنمية للإحاطة وهي بعنوان "تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد"، وتمثل هذه الورقة خلاصة وافية لتقرير مطول عن الإستراتيجية التي صادق عليها المجلس.

ويجري إعداد خطة التنفيذ التي سيتم تقديمها إلى المديرين التنفيذيين قبل نهاية السنة المالية الحالية.

تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد (Governance and Anticorruption)

21 مارس/آذار 2007

اختصارات وأسماء مختصرة

CPIA	تقييم السياسات والمؤسسات القطرية
DEC	اقتصاديات التنمية
EITI	مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية
GAC	إدارة الحكم ومكافحة الفساد
IBRD	البنك الدولي للإنشاء والتعمير
IDA	المؤسسة الدولية للتنمية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
IMF	صندوق النقد الدولي
INT	إدارة النزاهة المؤسسية
MDB	بنك تنمية متعدد الأطراف
MDG	هدف من الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة
MIGA	الوكالة الدولية لضمان الاستثمار
OECD	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
PBA	نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء
PEFA	الإنفاق العام والمساءلة المالية
UN	الأمم المتحدة
WBG	مجموعة البنك الدولي
WBI	معهد البنك الدولي

المبادئ الإرشادية بشأن تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد

1. ينبع تركيز مجموعة البنك الدولي (WBG) على إدارة الحكم ومكافحة الفساد (GAC) من التفويض الممنوح لها للعمل على تقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء – فالدّولة القادرة والمتمتعة بروح المسؤولية تقوم بما يلي: خلق الفُرص للفقراء، وتقديم خدمات مُحسّنة، وتحسين نواتج عملية التنمية.
2. تقع على عاتق البلد المعني المسؤولية الأولى عن تحسين إدارة الحكم – يعتبر الالتزام والقيادة من جانب البلد المعني أمراً رئيسياً لتحقيق نجاح التنفيذ، وتلتزم مجموعة البنك الدولي بمساندة أولويات كل من البلدان. وتبقى حكومة كل من البلدان هي النظير الرئيسي في العمل بالنسبة لمجموعة البنك الدولي.
3. تلتزم مجموعة البنك الدولي بالبقاء على انخراطها في الحرب على الفقر والسعي للعثور على طرق خلاقة في تقديم المساندة للبلدان، بما في ذلك البلدان التي إدارة حكمها ضعيفة – " ضرورة عدم جعل الفقراء يدفعون الثمن مرّتين ".
4. يتفاوت شكل انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجال إدارة الحكم ومكافحة الفساد من بلد إلى آخر، وذلك تبعاً للأوضاع الخاصة بكل منها – ومع أنه " ليس هنالك نهج واحد يناسب الجميع " تعتمد مجموعة البنك الدولي نهجاً متسقاً بشأن القرارات المتعلقة بالعمليات في مختلف البلدان، وهو نهج مستند بصورة منهجية إلى استراتيجية كل من تلك البلدان وفي إطار المساندة من استراتيجيات المساعدة القُطرية (CAS) المعنيّة التي تعتمدها مجموعة البنك الدولي، مع عدم التغيير في نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء بالنسبة للبلدان المؤهلة للاقتراض من المؤسسة الدولية للتنمية (IDA) أو نظام تخصيص الموارد المعتمد في البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD).
5. الانخراط على نحو منهجي مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المعنيين من القطاعات الحكومية وأنشطة الأعمال التجارية والمجتمع المدني يعتبر من بين العوامل الرئيسية في إصلاح إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتحقيق نواتج عملية التنمية – ولذلك فإن مجموعة البنك الدولي ستقوم بالاتساق مع التفويض الممنوح لها بتصعيد الممارسات الجيدة الحالية في الانخراط مع أصحاب المصلحة الحقيقية المتعددين في إطار عملياتها، بما في ذلك تدعيم كل من: الشفافية، والمشاركة، والرصد من جانب طرف ثالث في العمليات التي تضطلع بها المجموعة.
6. تلتزم مجموعة البنك الدولي بالسعي لتدعيم، وليس تجاوز، أنظمة البلدان المعنية – فالأنظمة المُحسّنة في البلدان أكثر فعالية وهي الحلّ الطويل الأمد للتحديات الماثلة في إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتخفيض المخاطر الائتمانية بالنسبة لكافة الأموال العامة، بما في ذلك الأموال من البنك الدولي.
7. ستعمل مجموعة البنك الدولي مع كل من: الجهات المانحة، والمؤسسات الدولية، والجهات الفاعلة الأخرى على صعيد البلدان والصعيد العالمي بغية ضمان اتساق النهج والتنسيق المستند إلى التفويض الممنوح لكل من مؤسسات مجموعة البنك الدولي والميزة النسبية التي لكل منها – " وعلى مجموعة البنك الدولي عدم العمل في إطار جوّ من العُزلة ".

تدعيم انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد

1 . توضح هذه الوثيقة استراتيجية مجموعة البنك الدولي بشأن زيادة تركيزها على إدارة الحكم ومكافحة الفساد في إطار عملها الأساسي الرامي لتقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء وتشجيع تحقيق النمو. وهي نسخة مُستكملة عن الوثيقة التي تم عرضها على لجنة التنمية في اجتماعها في سنغافورة في سبتمبر/أيلول 2006. وفي السير على هدى إرشادات لجنة التنمية وفي ضوء القضايا التي أثارتها اللجنة، أجرت مجموعة البنك الدولي جولة مستفيضة من المشاورات الدولية بغية استطلاع وجهات نظر أصحاب المصلحة المباشرة فيما يتعلق بكيفية تدعيم عمل مجموعة البنك الدولي في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد من أجل تقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء.

2 . ***عرض عام للمشاورات***. اعتباراً من 10 نوفمبر/تشرين الثاني 2006 وحتى 26 يناير/كانون الثاني 2007، عقدت مجموعة البنك الدولي مشاورات مع مندوبين عن: حكومات، وهيئات مانحة، وبرلمانات، ومنظمات مجتمع مدني، وجهات القطاع الخاص، ووسائل الإعلام، وأصحاب مصلحة مباشرة آخرين. وجرى تنظيم تلك

المشاورات في 35 بلداً من البلدان النامية و 12 بلداً من البلدان المانحة، وذلك أثناء أربع مناسبات عالمية ومن خلال معلومات تقييميّة عبر شبكة الإنترنت – وتم من خلال ذلك الوصول إلى ما يزيد على 3200 من أصحاب المصلحة المباشرة في مختلف مناطق العالم. وجرى عرض تقارير موجزة عن المشاورات تلك على شبكة الإنترنت. وأظهرت المشاورات تقارباً مُذهلاً في وجهات النظر التي تم تضمينها في الصيغة الحالية للاستراتيجية الواردة في هذه الوثيقة. فكافة فئات أصحاب المصلحة المباشرة أقرّت التحديات الخاصة التي يضعها أمام عملية التنمية كل من ضعف إدارة الحكم والفساد، ورحّبت باهتمام مجموعة البنك الدولي بتقوية المساندة للتصدّي لتلك التحديات. وليست المسألة *ما إذا* كان بل *كيف* يمكن لمجموعة البنك الدولي أن تكون شريكاً مفيداً من أجل إصلاح إدارة الحكم ومكافحة الفساد في مختلف الأوضاع. وأدت تلك المشاورات إلى فتح نقاط دخول جديدة وشراكات ممكنة وبيان اتجاهات توسيع وتعميق انخراط مجموعة البنك الدولي في هذا المجال. كما أدت إلى خلق توقعات عالية في أن يقوم البنك الدولي بتضمين عملياته الدروس المستفادة من تلك المشاورات وبزيادة المساندة التي يقوم بتقديمها لهذه الغاية.

3 . ***إدارة الحكم والفساد***. ليست إدارة الحكم والفساد صنوين أحدهما مرادف للآخر. فالمصطلح " إدارة الحكم " يشير إلى طريقة اكتساب وممارسة مسؤولي القطاع العام والمؤسسات صلاحية وضع السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة وسلع النفع العام. أما الفساد فهو من بين نواتج ضعف إدارة الحكم، وهو يتضمّن إساءة استخدام المناصب العامة في سبيل الكسب الشخصي. ويحدث سوء استخدام المنصب العام عندما يقبل المسؤول المعني أو يطلب أو يبتز رشوة وعندما يقوم وكلاء القطاع الخاص بتقديم أو عرض الرشوة بغية الالتفاف على السياسات والإجراءات العامة من أجل الحصول على ميزات تنافسية وأرباح. كما تجري إساءة استخدام المنصب العام من خلال: السلوك القائم على المحسوبية ومحاباة الأقارب، وسرقة ممتلكات وأصول الدولة، أو تحويل إيرادات الدولة عن الوجهة السليمة. كما يمكن حدوث الفساد فيما بين جهات القطاع الخاص، ولكن بالترابط مع والتأثير على أداء القطاع العام.

4 . ***الغرض الرئيسي من انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد هو مساندة تقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء***. يواجه الفقراء يومياً في مختلف أرجاء العالم عدم قدرتهم على الحصول على خدمات عيادات الرعاية الصحية والمدارس، أو الخدمات الضرورية الأخرى، لأن الأنظمة العامة التي يعيشون في إطارها لا تستجيب لاحتياجاتهم أو لأنهم لا يستطيعون أو لا يرغبون في دفع الرشوة المطلوبة. وغالباً ما يعني الفساد وضعف إدارة الحكم أن الموارد التي من الواجب أن تدفع النمو الاقتصادي وخلق الفرص للفقراء لكي يتمكنوا من الإفلات من براثن الفقر تؤدي بدلاً من ذلك إلى إثراء النُّخب الفاسدة. وحيثما كانت الشفافية وآليات المساءلة ضعيفة أو غير موجودة، غالباً ما يجري تهميش احتياجات الفقراء وإضعاف نواتج عملية التنمية. وفي بعض الحالات، تسهم شدّة ضعف إدارة الحكم ومكافحة الفساد في التسبّب بكل من: الانهيار المالي والاقتصادي، ونفور الجمهور العام، وأيضاً العنف وإخفاق الدولة المعنية وما ينجم عن ذلك من نتائج كارثيّة على الفقراء. ولذا، فإن لتحسين إدارة الحكم وتخفيض الفساد أهميّة حاسمة في مساعدة الفقراء على الإفلات من براثن الفقر ومساعدة البلدان على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة (MDGs).

5 . يستهدف عمل مجموعة البنك الدولي في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد إذاً مساعدة الدول والمؤسسات في تحقيق المقدرة والمساءلة بما يمكّنها من: وضع وتنفيذ سياسات سليمة، وتقديم الخدمات العامة، ووضع القواعد الناظمة للأسواق، ومكافحة الفساد، وهذا ما يساعد في تقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء. علماً بأن سلوك الدولة المعنيّة وسلوك أصحاب المصلحة المباشرة الرئيسيين الآخرين، ومنهم القطاع الخاص والقطاع المالي، يحدد نوعية إدارة الحكم ويؤثر في نواتج عملية التنمية. كما أن فرط اللوائح التنظيمية – على سبيل المثال – يؤدي إلى زيادة تكاليف القيام بالأنشطة والتعاملات وغالباً ما يُتيح فرص ظهور الفساد. وعلى النقيض من ذلك، فإن الإصلاحات التي تؤدي إلى: إيضاح دور الدولة تؤدي إلى تخفيض عبء اللوائح التنظيمية، وتشجيع المنافسة التي يمكن أن تسفر عن زيادة قوة الشركات وزيادة فرص العمل وتحسين الخدمات العامة. ومن هنا تأتي ضرورة إصلاح إدارة الحكم ومكافحة الفساد بغية مساعدة مجموعة البنك الدولي في أداء رسالتها الرئيسية الرامية إلى خدمة الفقراء.

6 . بالإضافة إلى التفويض الممنوح لمجموعة البنك الدولي فيما يتعلق بالتنمية بغية تقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء، يقع على عاتقها التزام ائتماني تنص عليه اتفاقية إنشائها، وذلك لضمان استخدام مواردها المالية في

الأغراض المُخصّصة لها. علماً بأن الموارد المالية المخصصة للمعونات تواجه مخاطر الفساد وضعف إدارة الحكم، ولذا نجد أن الجهات المانحة للمعونات والمتلقيّة لها تريد ضمانات وتطمينات بأن تتم حماية تلك المساعدات. وفي ضوء إطار المساءلة المتبادلة الناجم عن توافق مونتيري، ينبغي بذل الجهود لتدعيم إدارة الحكم وزيادة تدفقات المعونات في آن واحد بغية مساعدة البلدان في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة.

7 . ***الأجندة المُتطوّرة***. أصبحت إدارة الحكم ومكافحة الفساد على أجندة مجموعة البنك الدولي منذ خطاب جيمس وولفنسون بعنوان " سرطان الفساد " الذي ألقاه في اجتماعات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي السنوية في عام 1996، وصدور تقرير في عام 1997 بعنوان *مساعدة البلدان في مكافحة الفساد: دور البنك الدولي*، وصدور تقرير عن التنمية العالمية لعام 1997 بعنوان *الدولة في عالم متغيّر*، ووثيقة استراتيجية البنك الدولي لعام 2000 بعنوان *إصلاح المؤسسات العامة وتدعيم إدارة الحكم*. وفي العقد الماضي من السنوات، تجمّعت ثروة من البحوث والخبرات العملية – مع ابتكارات في البلدان غالباً ما تصدّرت المسيرة. وتسعى حكومات مختلف بلدان العالم لتحسين إدارة الحكم ومعالجة الفساد، كما تسعى للحصول على المساعدة والتعلّم من الخبرة العملية الدولية في وضع وتنفيذ برامج إصلاح معقّدة، وفي إقامة ائتلافات مساندة ورصد ومتابعة أثرها. ولدى المؤسسات المعنيّة بالتنمية الفرصة وعلى عاتقها المسؤولية عن مساعدة تلك الحكومات، ولذا يستجيب البنك الدولي من خلال تصعيد انخراطه حسبما تشير هذه الوثيقة.

8 . ***المبادئ الإرشادية***. خطوات إعداد هذه الاستراتيجية – شاملة الإرشادات من مجلس المديرين التنفيذيين في البنك الدولي ولجنة التنمية والمشاورات المتعددة أصحاب المصلحة المباشرة على الصعيد العالمي – ساعدت في بلورة سبعة مبادئ إرشادية بشأن مُضيّ مجموعة البنك الدولي قُدُماً في العمل في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد. وتجسّد هذه المبادئ الإرشادية التوافق الناشئ وتستفيد من الدروس المستفادة من الخبرة العملية. وهذه المبادئ هي:

1. ينبع تركيز مجموعة البنك الدولي على إدارة الحكم ومكافحة الفساد من التفويض الممنوح لها للعمل على تقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء – فالدّولة القادرة والمتمتعة بروح المسؤولية تقوم بما يلي: خلق الفُرص للفقراء، وتقديم خدمات مُحسّنة، وتحسين نواتج عملية التنمية.
2. تقع على عاتق البلد المعني المسؤولية الأولى عن تحسين إدارة الحكم – يعتبر الالتزام والقيادة من جانب البلد المعني أمراً رئيسياً لتحقيق نجاح التنفيذ، وتلتزم مجموعة البنك الدولي بمساندة أولويات كل من البلدان. وتبقى حكومة كل من البلدان هي النظير الرئيسي في العمل بالنسبة لمجموعة البنك الدولي.
3. تلتزم مجموعة البنك الدولي بالبقاء على انخراطها في الحرب على الفقر والسعي للعثور على طرق خلاقة في تقديم المساندة للبلدان، بما في ذلك البلدان التي إدارة حكمها ضعيفة – " ضرورة عدم جعل الفقراء يدفعون الثمن مرّتين ".
4. يتفاوت شكل انخراط مجموعة البنك الدولي في العمل في مجال إدارة الحكم ومكافحة الفساد من بلد إلى آخر، وذلك تبعاً للأوضاع الخاصة بكل منها – ومع أنه " ليس هنالك نهج واحد يناسب الجميع " تعتمد مجموعة البنك الدولي نهجاً متسقاً بشأن القرارات المتعلقة بالعمليات في مختلف البلدان، وهو نهج مستند بصورة منهجية إلى استراتيجية كل من تلك البلدان وفي إطار المساندة من استراتيجيات المساعدة القُطرية المعنيّة التي تعتمدها مجموعة البنك الدولي، مع عدم التغيير في نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء بالنسبة للبلدان المؤهلة للاقتراض من المؤسسة الدولية للتنمية أو نظام تخصيص الموارد المعتمد في البنك الدولي للإنشاء والتعمير.
5. الانخراط على نحو منهجي مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المعنيين من القطاعات الحكومية وأنشطة الأعمال التجارية والمجتمع المدني يعتبر من بين العوامل الرئيسية في إصلاح إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتحقيق نواتج عملية التنمية – ولذلك فإن مجموعة البنك الدولي ستقوم بالاتساق مع التفويض الممنوح لها بتصعيد الممارسات الجيدة الحالية في الانخراط مع أصحاب المصلحة الحقيقية المتعددين في إطار عملياتها، بما في ذلك تدعيم كل من: الشفافية، والمشاركة، والرصد من جانب طرف ثالث في العمليات التي تضطلع بها المجموعة.

6. تلتزم مجموعة البنك الدولي بالسعي لتدعيم، وليس تجاوز، أنظمة البلدان المعنية – فالأنظمة المُحسّنة في البلدان أكثر فعالية وهي الحلّ الطويل الأمد للتحديات الماثلة في إدارة الحكم ومكافحة الفساد وتخفيض المخاطر الائتمانية بالنسبة لكافة الأموال العامة، بما في ذلك الأموال من البنك الدولي.
7. ستعمل مجموعة البنك الدولي مع كل من: الجهات المانحة، والمؤسسات الدولية، والجهات الفاعلة الأخرى على صعيد البلدان والصعيد العالمي بغية ضمان اتساق النهج والتنسيق المستند إلى التفويض الممنوح لكل من مؤسسات مجموعة البنك الدولي والميزة النسبية التي لكل منها – " وعلى مجموعة البنك الدولي عدم العمل في إطار جوّ من العُزلة ".

ينبغي على مجموعة البنك الدولي في إطار عملها في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد – بما في ذلك التفاعل مع الشركاء الآخرين – أن تعمل ضمن القيود التي تفرضها اتفاقية إنشائها من حيث الحدود العامة المفروضة على التدخل في الشؤون السياسية للبلدان الأعضاء وعلى اتخاذ القرارات استناداً إلى الخصائص السياسية للبلدان الأعضاء أو إلى اعتبارات خلاف الاعتبارات الاقتصادية. وتلتزم مجموعة البنك الدولي - في سياق مواكبة الممارسات القائمة بموجب الإطار العام للتعاون مع البلدان الأعضاء والانخراط مع أصحاب المصلحة المباشرة المتعددين – بالتأكد وبالتشاور مع الحكومة المعنية من العمل بموجب الإطار الدستوري والتشريعي في البلد المعني، مع السعي للحصول على موافقة الحكومة المعنيّة حيثما اقتضت ذلك سياسات وإجراءات عمليات المجموعة، وتفادي الأنشطة غير المتسقة مع إطار اتفاقية إنشاء المجموعة [أو المؤسسة العضو المعنية].

9. ***الدروس المستفادة من الخبرة العملية***. تستفيد استراتيجية مجموعة البنك الدولي المُعززة بشأن إدارة الحكم ومكافحة الفساد من أكثر من عشر سنوات من الخبرة في العمل على الصعيد العالمي مع الشركاء من بين البلدان والجهات المانحة والمجتمعات المدنية. وتشمل الدروس الرئيسية المُكتسبة ما يلي:

- يتضح من مجموعة واسعة من البحوث أن الحكم الرشيد يصاحبه في الأمد الطويل ازدياد معدلات النمو وانخفاض كل من: عدم المساواة في الدخل، ومعدلات وفيات الأطفال، ونسبة الأمّية؛ وتحسّن كل من قدرة البلد المعني على المنافسة ومناخ الاستثمار؛ وازدياد مرونة القطاع المالي. كما تشير البحوث إلى ازدياد احتمالات نجاح مشروعات المعونة في البلدان التي تنعم بحكم رشيد.
- يمكن أن تنجح عمليات وبرامج إصلاح المؤسسات بصورة خاصة عند وجود القيادة الملتزمة بالإصلاح وائتلاف من القائمين بالإصلاح في البلد المعني، ولذلك ينبغي أن تعمل برامج مجموعة البنك الدولي على نحو وثيق مع قادة الإصلاح في الحكومة المعنيّة وبالتعاون مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المباشرة المعنيين.
- التحديات الماثلة في إدارة الحكم ليست متماثلة فيما بين البلدان المختلفة، ولذلك ينبغي تنويع استراتيجيات مجموعة البنك الدولي بما يجعلها مستندة إلى: المعارف القائمة على الصعيد المحلي، والابتكارات على أرض الواقع، والتشاور المستفيض والتعاون مع الفئات والمجموعات المحلية المعنية.
- يتطلب تدعيم المساءلة وجود القدرات اللازمة في الجهات الحكومية والمؤسسات خارج الحكومة المركزية ومنها: البرلمان، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام، والمجتمعات المحلية، فضلاً عن البيئة التسهيلية التي يمكن لأصحاب المصلحة المباشرة أولئك العمل في إطارها بروح من المسؤولية والفعالية.
- يمكن أن يصاحب ضعف إدارة الحكم وانتشار الفساد فرط عبء اللوائح التنظيمية وعدم مرونة مؤسسات الأعمال التي يملكها القطاع العام. أما القطاع الخاص المزدهر والقادر على المنافسة والعامل بروح من المسؤولية فيمكن أن يكون من بين مصادر المساندة القوية لتحسين إدارة الحكم.
- حتى حين تكون فرص إصلاح إدارة الحكم على صعيد البلدان محدودة، قد توجد نقاط دخول في هذا المجال على الصعيد المحلي. وفي بعض الأوضاع، قد تكون نقطة الدخول إصلاح تشاركي من القاعدة إلى القمة كالتنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية، ولاسيما عندما تساند أيضاً خلق الشفافية والقدرات والمساءلة على مستوى أجهزة الإدارة الحكومية المحلية.
- على الرغم من التقدّم المُحرز في معالجة الفساد الإداري، فإن معالجة الفساد السياسي عميق الجذور أو ذلك المُنجذّر في النظام – بما في ذلك الصلة بين المال والاعتبارات السياسية واستحواذ بعض

المصالح القوية على مؤسسات الدولة على الصعيدين الوطني والمحلي – هي أكثر صعوبة. وفي هذه الحالات، ينبغي ردف الإجراءات التدخلية التقليدية في مجال إدارة القطاع العام بالشفافية والإصلاحات ذات الصلة بها مع توسيع نطاق العمل مع: الشركات متعددة الجنسيات، والقطاع الخاص المحلي، والقطاع المالي، والمجتمع المدني. وغالباً ما تكون خطى الإصلاح بطيئة. ومن المُهمّ – وينبغي أن يكون الأساس لتقديرات الأثر – أن تُظهر الاتجاهات التحسّن المستمر على مرّ الزمن.

تشير كافة تلك الدروس إلى الحاجة إلى انخراط البنك الدولي على نحو كبير على أرض الواقع، مع اعتماد منظور طويل الأمد يدرك أن إصلاح إدارة الحكم مسعىً مستمر يتسم بتفاوت كبير من بلد لآخر.

10. ***التصعيد استناداً إلى الدروس المُستفادة***. انخرطت مجموعة البنك الدولي في العقد الماضي من السنوات في العديد من المبادرات المتعلقة بإدارة الحكم ومكافحة الفساد على صعيد البلدان والقطاعات والمشروعات، مع ابتكارات في البلدان غالباً ما تصدّرت المسيرة. أما خبرة مجموعة البنك الدولي العملية في أنشطة مساندة تلك الإصلاحات فهي متباينة. فبينما نجح العديد من المبادرات، فإنها كانت *لأوضاع خاصة* ولم يتم تطبيقها على نحو متسق فيما بين البلدان. كما أن الجهات المانحة لم تكن على اتساق فيما بينها، وهو ما أرسل إشارات متباينة إلى الحكومات فيما يتعلق بأهمية إصلاحات إدارة الحكم ومكافحة الفساد وأدى إلى إضعاف إمكانية فعاليتها. ومع أن بعض البلدان حققت تحسّناً في إدارة الحكم ومكافحة الفساد، شهد البعض الآخر تدهوراً في هذين المجالين. ولكي يتم تحقيق المزيد من التقدّم، من الضروري الاستفادة من الدروس المُكتسبة مع زيادة التصعيد المنهجي للمناهج التي يثبُت نجاحها على نحو متسق فيما بين البلدان. وبالنسبة للبنك الدولي، يعني تصعيد النهج أيضاً استعراض: جهاز موظفيه، ومهاراته، واستخدامات موارده، والحوافز التي توجه عمل جهازي الإدارة والموظفين.

11. ***استراتيجية مجموعة البنك الدولي***. تستهدف استراتيجية مجموعة البنك الدولي مساعدة حكومات البلدان النامية – في ضوء التحديات التي يواجهها كل منها – في تحديد أولوياتها بشأن تحسين إدارة الحكم ووضع وتنفيذ البرامج التي تستجيب لتلك الأولويات، بالطريقة التي تتسم بالفعالية والاستمرارية على الأمد الطويل. وتعتمد هذه الاستراتيجية نهجاً شاملاً يتضمّن العمل على مستوى البلدان والعمليات والعالم بغية تعزيز وإدماج إجراءات إدارة الحكم ومكافحة الفساد، مع تفعيل كافة أنشطة مجموعة البنك الدولي من أجل مساعدة البلدان الشريكة في تحقيق نتائج ملموسة تخدم استدامة تقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء. وتسعى هذه الاستراتيجية للاستفادة من دروس الخبرة العملية من أجل التصعيد المنهجي للبرامج التي تبّت نجاحها، شاملة برامج تدعيم إدارة القطاع العام ونظام إدارة قطاعات: البنية الأساسية، والصناعات الاستخراجية، والصحة والتعليم، والقطاع الخاص والقطاع المالي. ويركّز العديد من هذه البرامج على زيادة شفافية اتخاذ القرارات، مع إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة المباشرة الآخرين في عملية صنع السياسات وأنشطة الإشراف. كما تستهدف هذه الاستراتيجية ضمان أعلى المعايير الائتمانية في العمليات التي يمولها البنك الدولي، وذلك إلى حد كبير من خلال منع ظهور فرص الفساد من خلال: تحسين تصاميم المشروعات، وزيادة الإفصاح عن المعلومات، وتعزيز المشاركة، وتدعيم أنشطة الرصد والمتابعة والإشراف.

12. ***على صعيد البلدان***. من بين محاور التركيز الرئيسية في عمل مجموعة البنك الدولي مساندة زيادة فعالية الدول والمساءلة فيها، وذلك في إطار الشراكة مع الجهات الفاعلة الأخرى، شاملة المؤسسات المتعددة الأطراف والثنائية. وتعتبر الإصلاحات لتدعيم المساءلة والشفافية في مؤسسات الدول من بين محاور التركيز المتزايدة الأهمية بالنسبة للبلدان الشريكة، ولذلك ينبغي على البنك الدولي زيادة اتساق واستمرار ومنهجية المساعدة التي يقدمها للبرامج الحكومية في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد. وبالنسبة للدول المؤهلة للاقتراض من المؤسسة الدولية للتنمية (IDA)، سيستمر كون مخصصات القروض والمُنح مستندة إلى نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء الذي اعتمده البنك الدولي؛ وبالنسبة للبلدان المؤهلة للاقتراض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD)، سيستمر استناد المخصصات إلى الأهلية الائتمانية واعتبارات الأداء وإدارة الحكم. وفي كافة الحالات، يُعتبر اتساق المعاملة بين البلدان من بين الأهداف الرئيسية للاستراتيجية.

13. ***النهج المتسق فيما بين البلدان***. منهجية وانضباط إجراءات استراتيجيات المساعدة القُطريّة، مع الاهتمام منذ المراحل الأولى بتحديات إدارة الحكم ومكافحة الفساد، ستكون الأساس لضمان اتساق النهج فيما بين البلدان.

ومن شأن هذه الخطوات ضمان توافق هذه الاستراتيجية على نحو شفاف واستشاري مع التحديات التي يمكن أن يثيرها ضعف إدارة الحكم أمام تحقيق النمو وتقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء في البلد المعني. علماً بأن تطوّر وتعقيد وتنوّع طبيعة أوضاع البلدان يجعل من غير المُستحسن تصنيف البلدان تصنيفاً صارماً بأية طريقة؛ ولا يجري النظر في أية قائمة من درجات وفئات التصنيف فيما يتعلق بالبلدان. وبدلاً من ذلك، ستتم في البلدان التي تكون إدارة الحكم فيها قضية مركزية بالنسبة لتقليص الفقر وتخفيض أعداد الفقراء مساندة عملية وضع وتنفيذ استراتيجيات المساعدة القطرية المعنية من خلال التشخيص الملائم واعتبار إدارة الحكم من بين محاور التركيز الرئيسية، وذلك لمساندة الأولويات الخاصة بكل من البلدان. وهنالك مجموعة متنوعة من طرق تضمين اعتبارات إدارة الحكم في استراتيجيات المساعدة القُطرية، مع عدم وجود " نهج يناسب الجميع ". وحتى في البلدان الأكثر ضعفاً في طريقة الحكم، ستسعى مجموعة البنك الدولي إلى مواصلة الانخراط في العمل في مجال إدارة الحكم ولو بموجب استراتيجيات مؤقتة أقصر أمداً مع السعي للتوصل إلى اتفاق مع الحكومة المعنية على الأولويات للأمد المتوسط. وعند وجود احتمال كبير لتغيّر بيئة إدارة الحكم خلال فترة استراتيجية المساعدة القطرية المعنية على نحو من شأنه أن يؤثر جوهرياً في فعالية المعونات، يمكن أن يتم في استراتيجية المساعدة القُطرية المعنية تحديد سيناريوهات بديلة بشأن تنفيذ البرنامج المعني، مع اعتماد علامات على ضرورة الانتقال من سيناريو إلى آخر. وتتألف هذه العلامات من إجراءات قابلة للرصد تتخذها الحكومة المعنية. وعند الحاجة إلى مزيد من الإجراءات التصحيحية في منتصف الفترة، سيتم عرض تقرير عن التقدم المُحرز أو أية وثيقة مناسبة أخرى على مجلس المديرين التنفيذيين ليقوم بمناقشتها.

14. ***الأداء في إدارة الحكم والمساعدات من مجموعة البنك الدولي***. بالنسبة للبلدان المؤهلة للاقتراض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تنص استراتيجية المساعدة القُطرية المعنية على القروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير التي يتم تحديدها في ضوء تحليل الأهلية الائتمانية الذي يقوم به البنك، وهو ينظر صراحة في إدارة الحكم حسبما تؤثر في الاستقرار السياسي للبلد المعني أو في سياساته ونواتجه الاقتصادية. وبالنسبة للبلدان المؤهلة للاقتراض من المؤسسة الدولية للتنمية، يتم تحقيق ذلك الربط من خلال نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء (PBA). علماً بأن الوزن العالي المُعطى لإدارة الحكم في نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء، من خلال تقييم السياسات والمؤسسات القُطرية (CPIA)، يضمن تخصيص حصّة أعلى بنسبة الفرد من موارد المؤسسة الدولية للتنمية إلى البلدان التي الحُكم فيها أفضل مما في غيرها. وسيواصل البنك الدولي الاعتماد على نظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء من أجل توزيع الموارد الضئيلة من المؤسسة الدولية للتنمية فيما بين البلدان المنخفضة الدخل.

15. ***مواصلة الانخراط في العمل، حتى في البلدان الأضعف إدارة للحُكم***. ستسعى مجموعة البنك الدولي للبقاء على انخراطها في العمل حتى في البلدان الأضعف إدارة للحُكم. وفي تلك الأوضاع الاستثنائية، حيث الحكومة المركزية غير قادرة على أن تدير على نحو كافٍ حصيلة القروض للعمليات التي يمولها البنك الدولي، ستسعى المجموعة للعثور على طرق خلاّقة للانخراط في العمل وتقديم الخدمات مباشرة للفقراء باستخدام أدوات كالتنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية وأنظمة تقديم الموارد من خلال طرف ثالث التي لا تعتمد على أجهزة الحكومة المركزية من أجل دفع الموارد التمويلية. كما سيسعى البنك الدولي لاستخدام كل من: الحوار بشأن السياسات، وعمله التحليلي، والمساعدة الفنّية في السعي لبناء المساندة والتأييد لزيادة الانخراط في العمل في مجال إدارة الحكم. وفي الحالات النادرة التي لا يتمكن فيها البنك والحكومة المعنية من الاتفاق على برنامج فعال من برامج صلاح إدارة الحكم، يقوم البنك الدولي بإعداد مذكرة استراتيجية مؤقتة توجز مجالات الانخراط المحدودة التي يعتبر أن لها إمكانات تحقيق أثر إنمائي إيجابي فضلاً عن عرض العلامات التي تشير إلى ضرورة الانتقال إلى استراتيجية عادية من استراتيجيات المساعدة القُطرية عندما يتم تحقيق التقدم المنشود. وفي هذه الأوضاع، يمكن أن يسهم كل من مؤسسة التمويل الدولية والوكالة الدولية لضمان الاستثمار بدور رئيسي أيضاً كشريكيْن في اتباع سياسات استثمار متسمة بروح المسؤولية الاجتماعية (مثلما في بلدان أخرى)، حيث أن الانخراط استراتيجياً في العمل مع القطاع الخاص مازال وسيلة من الوسائل الهامّة الممكنة من أجل التغيير في البلدان عالية المخاطر.

16. ***نقاط الدخول من أجل الإصلاح***. سيتم تحديد نطاق وتسلسل وسرعة إصلاحات إدارة الحكم ومكافحة الفساد بما يتلاءم مع أوضاع البلد المعني وبرنامج الحكومة المعنية. وحيثما كانت قيادة البلد المعني تقوم بعمليات إصلاح كبيرة في مجالي إدارة الحكم ومكافحة الفساد، سيقابل البنك الدولي ذلك العزم بالتصعيد السريع للمساعدات الفنية

والمالية اللازمة لمساندة تلك العمليات. وحيثما شكّل ضعف إدارة الحكم وانتشار الفساد عوائق أمام التنمية وكان التزام الحكومة المعنية أكثر تفاوتاً، سيسعى البنك الدولي للعثور على نقاط دخول مناسبة – مع تصعيد المساندة للبرامج الحكومية بغية تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، بما يضمن المعالجة الكافية لقضايا إدارة الحكم في القطاعات التي يعمل فيها البنك الدولي، مع السعي لتوسيع اهتمام الحكومة المعنية بالإصلاح من خلال الحوار القُطري والعمل التحليلي والمساعدات الفنّية. وتشمل مجموعة نقاط الدخول ما يلي:

- *المساعدة في تدعيم قدرات الدولة والمساءلة*. في كافة البلدان التي تكون إدارة الحكم فيها إحدى التحديات، سيكون هنالك تركيز مستمر على إدارة الأموال العامة في جوانب: الإيرادات والإنفاق معاً، والتوريدات، والمراجعة المالية، وجهاز القضاء، والإصلاح القانوني، فضلاً عن تجديد الانخراط في العمل مع الحكومة المعنية فيما يتعلق بإصلاح جهاز الخدمة المدنية والشفافية. كما سيتم منهجياً إيلاء المزيد من الاهتمام لمعالجة قضايا إدارة الحكم في قطاعات: البنية الأساسية، والصناعات الاستخراجية، والصحة، والتعليم، والقطاع المالي والقطاع الخاص، وتدعيم أجهزة الإدارة الحكومية المحلية، ومشاركة المجتمعات المحلية، وبناء قدرات مؤسسات المراجعة المالية العليا ومؤسسات الإشراف الرسمية الأخرى.
- *توسيع نطاق مشاركة القطاع الخاص*. تلتزم مجموعة البنك الدولي – شاملة مؤسسة التمويل الدولية (IFC) والوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA) – بزيادة عملها على نحو وثيق مع القطاع الخاص بغية معالجة الفساد، وذلك على سبيل المثال من خلال مساندة جمعيات وائتلافات رجال الأعمال في القطاعات وعلى الصعيد الوطني من أجل التغيير واعتماد مدونات قواعد السلوك الأخلاقي الطوعية في أنشطة الأعمال التجارية. كما ستواصل مجموعة البنك الدولي تعميق المساندة التي تقدمها بغية تحسين البيئة التسهيلية من أجل تنمية القطاعين المالي والخاص بما يحقق قدرتهما على المنافسة وزيادة استثمارات القطاع الخاص.
- *الانخراط بمزيد من المنهجية في العمل مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المباشرة*. ورد في بيان لجنة التنمية أن " الحكومات هي الشريك الرئيسي للبنك الدولي في برامج إدارة الحكم ومكافحة الفساد، بينما ينبغي على البنك – ضمن التفويض الممنوح له – أن يكون منفتحاً على الانخراط في العمل مع مجموعة واسعة من المؤسسات المحلية، وذلك مع مراعاة خصوصيات كل من البلدان ". وفي العمل مع الحكومة المعنية كنظير رئيسي لمجموعة البنك الدولي، تقوم المجموعة بتصعيد الممارسات الجيدة الحالية في العمل مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المباشرة. أما الهدف فهو المساعدة في تدعيم المساءلة على مستوى الدولة، وبذلك تتم أيضاً إتاحة الحافز لتحسين قدرات الدولة المعنية. فعلى سبيل المثال، وحسبما تأكّد من خلال المشاورات، سيواصل البنك الدولي بالاتساق مع التفويض الممنوح له وبالتعاون مع المؤسسات الأخرى الثنائية والمتعددة الأطراف مساندة المبادرات التي: تمكّن المواطنين من الحصول على المعلومات والمشاركة في وضع السياسات وأولويات الإنفاق وتقديم الخدمات، وتشجع مشاركة المجتمعات المحلية في تحسين إدارة الحكم على الصعيد المحلي، وتدعم البيئة التسهيلية وقدرات المجتمع المدني ووسائل الإعلام على رصد وضع وتنفيذ السياسات، وتشجع زيادة الإشراف على التوريدات العامة والتصريح عن الأصول والأبعاد الهامة الأخرى من أداء الحكومات. وسيقوم البنك الدولي بتعديل سياساته بشأن الإفصاح عن المعلومات بغية تحسين شفافية البنك نفسه، كما سيقوم بتعزيز الإرشادات الحالية لموظفيه لكي يتم على نحو متسق تطبيق أفضل الممارسات فيما يتعلق بالتشاور والمشاركة في العمليات التي يمولها البنك الدولي.

17. ***على مستوى المشروعات***. تستهدف استراتيجية البنك الدولي على مستوى المشروعات تحسين كل من سلامة المشروعات التي يمولها وأثرها الإنمائي. وتشمل إجراءات منع ظهور فرص الفساد – وهي أفضل طريقة لتخفيف المخاطر الائتمانية – ما يلي:

- مساعدة البلدان في تدعيم أنظمتها، باعتبار ذلك الحل الطويل الأمد لتخفيض المخاطر الائتمانية في العمليات التي يمولها البنك الدولي، مع اتخاذ إجراءات لحماية المشروعات التي يمولها البنك الدولي في البلدان التي تتسم بضعف إدارة الحكم؛

- تضمين البرامج القطاعية الأهداف المتعلقة بالحكم الرشيد ومكافحة الفساد، على أن تكون تلك البرامج موضوعة بما يناسب السمات المُميّزة والمخاطر الممكنة في البلد المعني؛
- العمل مع الحكومات لتحديد العمليات ذات المخاطر وضمان تخفيض تلك المخاطر منذ المراحل الأولى، بما في ذلك إعداد خطط عمل لمكافحة الفساد تكون جزءاً من العمليات عالية المخاطر حيثما اقتضى الأمر ذلك؛
- تحسين نوعية كل من: تصاميم المشروعات، وأنشطة الإشراف، وأنشطة التقييم، وتعزيز رصد ومتابعة الغير للمشروعات التي يمولها البنك الدولي، وذلك من خلال تحسين الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشروعات في الوقت المناسب (بما في ذلك خطط العمل الخاصة بمكافحة الفساد)، وزيادة التشاور والمشاركة منذ المراحل الأولى طوال دورة المشروعات، وذلك استناداً إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة؛
- التركيز على الاهتمامات الخاصة بالنوعية الائتمانية أثناء عمليات الاستعراض المشتركة مع الحكومات بشأن مشروعات البنك المُزمعة وترتيبات تمويلها، وتوجيه الموارد والاهتمام - ولاسيما أثناء أنشطة الإشراف – إلى المشروعات التي تعتبر عالية المخاطر؛ و
- إنشاء أفرقة مكافحة الفساد، ولاسيما ميدانياً، بغية: استعراض تصاميم المشروعات، ووضع درجات تصنيف المخاطر، ووضع خطط العمل لمكافحة الفساد، جنباً إلى جنب مع المستشارين بشأن إدارة الحكم (ولاسيما الموجودين في الميدان)، فضلاً عن عمل تلك الأفرقة بمثابة الجهات القائمة بالتنسيق فيما يتعلق بالحوار مع الحكومات المعنية وأصحاب المصلحة المباشرة بشأن قضايا إدارة الحكم ومكافحة الفساد.

وحيثما كان تمويل العمليات مشتركاً، يقوم البنك الدولي بالتنسيق مع الشركاء المعنيين.

18. تواصل إدارة النزاهة المؤسسية (INT) في البنك الدولي التحقيق في مزاعم الفساد في المشروعات التي يمولها البنك الدولي، وعندما يتم اكتشاف الفساد تقوم مجموعة البنك الدولي على نحو علني بمعاقبة الشركات المتورطة بالفساد وتشجيع اتخاذ الحكومات المعنية إجراءات متابعة فضلاً عن الإجراءات التي يقوم بها البنك الدولي داخلياً. كما تلتزم مجموعة البنك الدولي بتعزيز التعاون بين فريق التحقيق الذي يشكّله البنك الدولي والمؤسسات المعنيّة بمكافحة الفساد القائمة في البلدان المعنية. علماً بأن المعلومات التقييمية التي أسفرت عنها المشاورات حثّت على قيام إدارة النزاهة المؤسسية باتخاذ خطوات إضافية بغية تحسين شفافيتها ونهجها الخاص بالمشاركة. وتقوم هيئة من خبراء مستقلين حالياً باستعراض إدارة النزاهة المؤسسية بهدف تدعيم عملياتها وتعزيز فعاليتها.

19. سيعمل كل من مؤسسة التمويل الدولية والوكالة الدولية لضمان الاستثمار مع القطاع الخاص مباشرة بغية تدعيم ممارسات سلوك الشركات الأخلاقي في مختلف عملياتها، وتشجيع الجهات المتعاملة معهما على الانضمام إلى ائتلافات بين القطاعين العام والخاص من أجل الإصلاح، مع التأكيد على أن النزاهة " مفيدة لأنشطة الأعمال التجارية ".

20. ***على المستوى العالمي***. أخيراً، وعلى المستوى العالمي، سيقوم البنك الدولي بمساندة مناهج منسّقة مع المؤسسات والجهات الدولية الفاعلة الأخرى. وتستهدف هذه الاستراتيجية تدعيم الشراكات الثنائية والمتعددة الأطراف التي أقامتها مجموعة البنك الدولي، وذلك وفقاً لإعلان باريس ومن أجل:

- تنسيق المبادرات بشأن إدارة الحكم ومكافحة الفساد مع كل من: صندوق النقد الدولي، والأمم المتحدة، وبنوك التنمية الإقليمية، والجهات المانحة الأخرى، بما في ذلك مجالات: إدارة الأموال العامة، والتوريدات، وإصلاح أجهزة القضاء؛
- تشجيع تنسيق الإجراءات في البلدان التي تثير فيها مشاكل إدارة الحكم ومكافحة الفساد تحديات أمام عملية التنمية، بما في ذلك التشاور مع الشركاء الآخرين عند النظر في الانخراط في العمل على نحو محدود؛
- في ضوء إدراك محدوديات الإطار القانوني لدى البنك الدولي، ينبغي وجود تقسيم للعمل فيما بين الجهات المانحة – ينبغي تفصيله في استراتيجية المساعدة القُطرية المعنية – مع قيام الآخرين باستلام

زمام المبادرة في مجالات واقعة خارج نطاق التفويض الممنوح للبنك الدولي أو ليسن له فيها ميزة نسبية؛

- في إطار عملية إصلاح مشتركة للعقوبات تقوم بها بنوك التنمية المتعددة الأطراف (MDBs): زيادة اتساق قواعد وإجراءات التحقيقات، وتدعيم تبادل المعلومات، وإنشاء آليات إقرار قرارات العقوبات التي يتخذها كل منها؛
- مواصلة العمل على نحو وثيق مع كل من: القطاع الخاص، والمجتمع المدني، والشباب، ووسائل الإعلام بغية مساندة ائتلافات قائمة من أجل التغيير ومنها التحالف العالمي من أجل النزاهة فضلاً عن مبادرات خاصة بقطاعات محددة، منها مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية ومبادرة " أعلن عما تقوم بدفعه "، مع زيادة تكلفة السلوك الفاسد من خلال زيادة تنسيق العقوبات التي تفرضها بنوك التنمية المتعددة الأطراف وبرنامج الإفصاح الطوعي عن المعلومات وهو من البرامج الجديدة في مجموعة البنك الدولي؛
- مساندة تنفيذ الاتفاقيات الدولية الرئيسية ومنها: اتفاقية مكافحة الرشوة التي اعتمدتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والمبادرات الإقليمية المعنية؛
- المساعدة في تعزيز قدرة البلد المعني على تتبّع وتجميد ومصادرة حصيلة السلوك الفاسد، بما في ذلك من خلال تقديم المساعدة الفنية بشأن استرجاع الأصول ورصد استخدامات الأصول المُسترجعة؛ و
- العمل مع البلدان المتقدمة ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والقطاع الخاص من أجل تقديم المساعدة بشأن مكافحة غسل الأموال وزيادة التعاون لمعالجة قضية ملاجئ التهرّب من الضرائب واسترجاع الأصول.

21. ***رصد ومتابعة النتائج***. يعتبر الرصد والمتابعة أساسيين بالنسبة للمساءلة. ومع إدراك أنه سيستمر تخصيص موارد المؤسسة الدولية للتنمية من خلال تقييمات السياسات والمؤسسات القُطرية (CPIA) ونظام تخصيص الموارد المستند إلى الأداء، طلبت لجنة التنمية من البنك الدولي زيادة وضع واستخدام مؤشرات تفصيلية يمكن تنفيذها. فهذه المؤشرات يمكن أن تخدم غرضين في آن واحد – إثراء تقييمات السياسات والمؤسسات القُطرية والمساعدة في تتبّع التقدم المُحرز في عمليات وبرامج إصلاح محددة تنفذها الحكومات. وتم في السنة الماضية إحراز تقدم كبير في وضع واستخدام ذلك النوع من المؤشرات، ومنها مؤشرات إدارة الشؤون المالية العامة التي تم وضعها في إطار مبادرة الإنفاق العام والمساءلة المالية (PEFA). أما مؤشرات إجماليات إدارة الحكم العالمية (التي جمعتها إدارة اقتصاديات التنمية (DEC) ومعهد البنك الدولي (WBI)) فهي منتجات بحوث تستفيد من ثروة كبيرة من المعلومات من جهود تقوم بها جهات غير مجموعة البنك الدولي لرصد إدارة الحكم وهي قائمة جنباً إلى جنب مع منتجات أخرى (على سبيل المثال استقصاءات مؤسسات الأعمال) بغية إتاحة معلومات مقارنة لفائدة صانعي السياسات، وهي ليست درجات تصنيف رسمية بالنسبة لمجموعة البنك الدولي وليس لها دور رسمي في عملية اتخاذ أية قرارات بشأن عمليات مجموعة البنك الدولي. وأثناء المشاورات الأخيرة صادقت غالبية أصحاب المصلحة المباشرة على نهج يستدعي استخدام مزيج من المؤشرات – مؤشرات إجماليات إدارة الحكم، وأنظمة الرصد والتقييم في البلدان، ومؤشرات تفصيلية محددة، ومؤشرات النواتج – مع توخي الحكمة والعناية وعلى أن لا تغيب عن البال نقاط قوتها ومحدودياتها لأغراض محددة.

22. ***دوْر مجلس المديرين التنفيذيين***. تتواصل أهمية دور مجلس المديرين التنفيذيين في البنك الدولي في وضع استراتيجيات البنك الدولي القُطريّة، وذلك بغية ضمان اتساقها فيما بين البلدان ومواصلة تلقي المساندة الواسعة النطاق من المجتمع الدولي. وإذا تغيّرت أوضاع البلدان بطرق تستدعي تغييراً في نهج البنك الدولي، سيتم عرض وثيقة مناسبة على مجلس المديرين التنفيذيين ليقوم بمناقشتها. كما أنه بالنسبة لكافة استراتيجيات المساعدة القُطرية التي تتضمن سيناريوهات بديلة، سيواصل كل من استراتيجية المساعدة القطرية وتقرير منتصف المدة عن التقدم المُحرز في وضع استراتيجية المساعدة القطرية على نحو واضح بيان السيناريو الذي ينطبق على الواقع والأوضاع التي تعتبر علامة على الانتقال إلى سيناريو بديل آخر. وستتواصل مناقشة التطورات الجديدة في البلدان المعنية، وذلك في اجتماعات اللجنة التوجيهية، وتُعرض على مجلس المديرين التنفيذيين في التوقيت المناسب وجهات نظر جهاز إدارة البنك بشأن مستويات التمويل المناسبة. وفي الحالات الاستثنائية التي تستدعي فيها تغيّرات أوضاع البلدان تغييراً كبيراً في عمليات البنك المعنية أو إيقافها، يلتزم جهاز إدارة البنك بالسعي للحصول على المساندة من

مجلس المديرين التنفيذيين. ويواصل مجلس المديرين التنفيذيين انخراطه في استعراض كل من المشروعات شاملة التي يجري تأخيرها بسبب مخاوف من الفساد. كما أتاح مجلس المديرين التنفيذيين الإرشادات والمعلومات التقييمية بشأن صقل هذه الاستراتيجية وسيقوم بالإشراف أثناء تنفيذها.

23. ***المُضيّ قُدُماً***. تنطوي هذه الاستراتيجية على تغيير في كيفية قيام مجموعة البنك الدولي بعملها، بما في ذلك إتاحة الحوافز لجهازي الإدارة والموظفين للانخراط على نحو تفاعلي على أرض الواقع في العمل على قضايا إدارة الحكم، ومعالجة قضايا تأمين الموظفين اللازمين والمهارات والموارد اللازمة للعمل بفعالية في الأوضاع التي تكون فيها إدارة الحكم من بين التحديات، ووضع إطار أكثر قوة قائم على تحقيق النتائج مع تحقيق المزيد من التقدم في تدعيم أنظمة الرصد والتقييم في البلدان، مع مؤشرات تفصيلية محددة بشأن إدارة الحكم ومؤشرات على النواتج. وسيكون تركيز هذه الاستراتيجية على العمل الميداني مع الاستفادة من المعارف المحلية والعمل على نحو وثيق مع البلدان الشريكة. كما سيتم وضع إرشادات للموظفين بشأن العمليات بما يجسّد الابتكارات المستمرة ميدانياً. وسترفع أفرقة العمل القطرية في البنك الدولي تقارير إلى أصحاب المصلحة المباشرة الذين اشتركوا في المشاورات، وذلك لإطلاعهم على كيفية الاستفادة من مقترحاتهم في تعزيز هذه الاستراتيجية والعمل معهم في مرحلة التنفيذ. ونظراً لتعقّد الجهود، ينبغي على مجموعة البنك الدولي أيضا المُضيّ قُدُماً على نحو براغماتي عملي. كما ينبغي تدعيم الشراكات بما فيها التي مع مؤسسات محلية، ومنها: الجامعات، وفئات المجتمع المدني، ومؤسسات الأعمال بغية زيادة معرفة البنك الفنّية ووضع مناهج مشتركة. ونظراً لأهمّية التعلّم ميدانياً، سيواصل البنك الدولي مساندة البحوث في أسباب ونتائج ضعف إدارة الحكم وانتشار الفساد وصلتهما بالنمو والتنمية. وتتطلب هذه الأجندة الابتكار والتجربة فضلاً عن الرصد الدقيق وتقييم النتائج – وكافة هذه الأمور بروح الانفتاح على معرفة ما ينجح وما لا ينجح ولماذا. وسيتم في خطة التنفيذ المُزمع وضعها إيجاز المبادرات المحددة اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية على نحو تام، على أن يتم إعداد تلك الخطة ورفعها إلى مجلس المديرين التنفيذيين قبيل نهاية السنة المالية الحالية.