DP

الأمم المتحدة

Distr.
GENERAL

DP/1996/34
9 July 1996
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس التنفيذي لبرنامج
الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق
الأمم المتحدة للسكان

الدورة العادية الثالثة لعام ١٩٩٦
٩ - ١٣ أيلول/سبتمبر ١٩٩٦
البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة

تقرير عن تقييم صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة

مذكرة من مدير البرنامج

١ - قرر المجلس التنفيذي، في مقرره ٣٢/٩٥ المؤرخ ١٣ أيلول/سبتمبر ١٩٩٥، أن يختار مدير البرنامج، بالتعاون الوثيق مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، حسب الاقتضاء، مستشارين على أساس تنافسي لإجراء التقييم الخارجي لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، وهو التقييم الذي طلبه المجلس في مقرره ١٠/٩٥ المؤرخ ٧ نيسان/أبريل ١٩٩٥.

٢ - وكلفت شركة Management System International للاستشارات إجراء هذا التقييم.

٣ - وأعدت شركة الاستشارات الآنفة الذكر الموجز التنفيذي للتقييم المرفق طي هذه الوثيقة والذي يعمم بها على المجلس التنفيذي، كما يتاح لأعضاء المجلس التنفيذي النص الكامل للتقرير الأصلي.

060896 050896 020896 96-17117

موجز تنفيذي

دعا المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولصندوق الأمم المتحدة للسكان إلى إجراء تقييم خارجي لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (المقرر ٩٥/١٠)، واقترح المجلس الاقتصادي والاجتماعي والمجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية، مع مراعاة القرارات والمقررات ذات الصلة التي اتخذتها الجمعية العامة، أن يتناول هذا التقييم الأهداف الأربعة المقدم عنها تقارير والمشروحة أدناه وهي: الإنجازات الإجمالية الماضية والحالية، أثر واستدامة الأنشطة البرنامجية، القدرة والهيكل المؤسسيان، فعالية العمل مع المتعاونين.

١ - تقييم وتحديد الإنجازات الإجمالية الماضية والحالية وفعالية وأثر واستدامة الأنشطة البرنامجية في المقر وفي الميدان في مجال تنفيذ ولاية الصندوق

إن ولاية صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، وسلفه صندوق التبرعات لعقد المرأة، هي ولاية واسعة بالنسبة إلى حجمه[1]، فهي تعالج شواغل وجهود نساء في جميع أنحاء العالم يعشن في أوضاع اقتصادية واجتماعية شديدة الاختلاف.

وللوقوف على الإنجازات الماضية والحاضرة للصندوق يجدر بالملاحظة أن هذا الصندوق يصف ولايته وأسلوب عمله على أنهما ينقسمان إلى ثلاث فترات مميزة. أولاها الفترة من عام ١٩٧٥ إلى عام ١٩٨٥ التي تشمل السنوات التي مضت قبل أن يصبح الصندوق وكالة مستقلة ضمن الأمم المتحدة. وتنتهي هذه الفترة خلال نفس السنة التي عقد فيها المؤتمر العالمي الثالث المعني بالمرأة، الذي خرج باستراتيجيات نيروبي التطلعية للنهوض بالمرأة. والفترة الثانية من عام ١٩٨٥ إلى عام ١٩٩٤، وتمتد من تاريخ إنشاء الصندوق حتى الانتهاء من معظم الأعمال التحضيرية للمؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة. أما الفترة الثالثة التي بدأت مع انعقاد المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة وصدور إعلان ومنهاج عمل بيجين، فهي في بدايتها، ومع ذلك أمكن من الآن إعداد مخطط للهيكل الجديد للصندوق.

وقد ركّز هذا التقييم الخارجي، الذي طلبه المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على أنشطة الصندوق خلال الفترة ١٩٩٠-١٩٩٥. وفي السرد التالي، يورد الفرع المتعلق بـ "الإنجازات الماضية" الأنشطة التي حدثت قبل فترة التقييم هذه، وقد جمعت من الوثائق التي استعرضت من أجل هذا التقييم؛ بينما يغطي الفرع المتعلق بـ "الإنجازات الحالية" الأنشطة التي سجلها فريق التقييم على أنها حدثت خلال الفترة المشمولة بالتقييم، وهي الفترة ١٩٩٠-١٩٩٥.

---

(١) كانت الميزانية الإجمالية لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، التي كادت تصل في عام ١٩٩٤ إلى ١٤ مليون دولار، تعادل تقريبا ١,٥ في المائة من ميزانية منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) و ١ في المائة من ميزانية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الانجازات الماضية

ركّز النهج الأولي الذي اتبعه الصندوق لتحقيق ولايته على التمويل المباشر لمشاريع المرأة ومنظماتها. ولم يكن لدى الصندوق في السنوات الأولى مكاتب إقليمية وموظفون مقيمون فيما وراء البحار كما يوجد لديه اليوم. ونتيجة لذلك، افتقر الصندوق في بادئ الأمر إلى الآليات التي تمكنه من الوصول إلى المنظمات النسائية المحلية وغيرها من الكيانات الشعبية التي تضطلع بأنشطة تفيد المرأة أو تعزز دورها في العملية الإنمائية، أو تمكّن هذه المنظمات والكيانات من الوصول إليه.

ولكي يعوض الصندوق افتقاره إلى الموظفين الميدانيين وينفذ ولايته الماثلة في الاستجابة للاحتياجات الإقليمية وتعزيز المنظمات الدولية والإقليمية، أقام علاقات تعاونية مع اللجان الاقتصادية الإقليمية التابعة للأمم المتحدة في أفريقيا، وأمريكا اللاتينية، وآسيا والمحيط الهادئ، ومنطقة البحر الكاريبي. وأتاحت هذه الترتيبات للصندوق، بدرجات مختلفة، قاعدة استطاع من منطلقها أن يوفر التدريب والمساعدة التقنية؛ وأن يصبح أكثر إلماما بمشاكل المرأة واحتياجاتها في كل منطقة من هذه المناطق؛ وأن يزيد من وعي النساء والمنظمات الشعبية له.

وفي تشرين الأول/أكتوبر ١٩٨٤، زود الأمين العام الجمعية العامة بتقرير عن صندوق التبرعات لعقد الأمم المتحدة للمرأة تضمن معلومات عن حافظة المشاريع التي تولت حتى نهاية كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٣. وقد لخصت الصورة المعروضة في هذه الوثيقة النتائج التي توصّل إليها "تقييم تطلعي" أجري إثر إعداد هذا التقرير. وتجلت في الحافظة التي تناولها ذلك التقييم النهج والطرائق التي استخدمت خلال فترة العمل الأولية للصندوق.

وفي نهاية عام ١٩٨٣ كان الصندوق قد تولّى ما مجموعه ٣٧٨ مشروعا، منها ٢٥٨ مشروعا كانت لا تزال في ذلك الحين قيد التمويل. وعلى الرغم من أن الصندوق أنشئ في عام ١٩٧٥ من أجل السنة الدولية للمرأة، فإنه لم يبدأ العمل كمصدر تمويل حتى عام ١٩٧٨، ولم يبدأ تمويل المشاريع على المستوى القطري في بعض الحالات إلا في أواخر عام ١٩٨٠. والواقع أن هذه المشاريع الأولى، ركّزت بصورة رئيسية على العمالة وإدرار الدخل، فتوجهت على سبيل المثال نحو مصانع الألبسة، وتربية الحيوانات، والحرف اليدوية (٤٢ في المائة)؛ وتنمية الموارد البشرية، بما في ذلك توفير التدريب للمدربين الريفيين وإقامة مشاريع نموذجية لتحفيز الاعتماد على النفس في المناطق الريفية والأحياء الفقيرة في المدن (٣٠ في المائة)؛ وتوفير التدريب للمخططين الإنمائيين (١٧ في المائة). وجغرافيا، كان لدى أفريقيا أعلى نسبة مئوية من المشاريع، إذ بلغت هذه النسبة ٣٧ في المائة تقريبا، وتلتها بنسب مئوية أقل بالتتابع أمريكا اللاتينية فآسيا ثم المشاريع العالمية والإقليمية. وبذل مجهود ضمن المناطق، خلال هذه الفترة الأولى، لإقامة المشاريع في أفقر البلدان.

وبمرور الوقت عملت المجموعات النسائية والولاية التي أناطتها الجمعية العامة بالصندوق على زيادة اتجاه المنظمة نحو المشاريع والأنشطة الداعمة التي تخطى تركيزها حدود الاحتياجات "العاجلة"،

أي نحو المسائل الأساسية لتمكين المرأة. ولئن كان التحول في استراتيجية البرمجة الذي تميزت به عمليات الصندوق في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات لا يمكن ربطه بحادثة واحدة معينة، فقد اقترن ظهوره بعدة تطورات كان لها كلها تأثير على الطريقة التي اتبعها الصندوق في مباشرة أعماله. وخرج الصندوق من سلسلة التغييرات هذه ولديه ليس إطار تنظيمي جديد فحسب، بل بدايات طاقم من الموظفين الميدانيين الذين يستطيعون دعم جهود الموظفين في مقر المنظمة في نيويورك والتوسع على أساسها. وكانت الخطط والبرامج التي وضعها الصندوق لتنفيذ هذه الولاية إقليمية الطابع.

الانجازات الحالية

اتبع الصندوق، في الجانب الأعظم من العقد الممتد من عام ١٩٨٥ إلى عام ١٩٩٥، نهجا إقليميا في تنظيم برامجه وإدارتها. فتمم الصندوق وحداته الجغرافية لأفريقيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وآسيا والمحيط الهادئ بمبادرات تقنية عالمية وإقليمية اضطلعت بأنشطة بدت ذات أهمية بالنسبة إلى جميع المناطق أو إلى المنظمة ككل. وتجلى في الاستراتيجيات والحافظات التي ظهرت في كل منطقة من هذه المناطق مزيج من مبادئ الصندوق العامة والمنظورات الفريدة التي انبثقت عن المناطق وعن القطاعات والمواضيع التي ركزت عليها أجزاء مختلفة من المنظمة.

ويتضح بصورة لافتة للنظر من استعراض حافظة الصندوق للفترة ١٩٩٠-١٩٩٥ وجود صلات بين المشاريع لم تكن قائمة في الفترات السابقة كما يبدو. وبحلول التسعينات لم يعد من السهل وصف المشاريع المدرجة في حافظة الصندوق بأنها مجموعة من الجهود المستقلة المنفردة. فقد أخذ الصندوق بنهج إقليمي في استجابته لأجزاء ولايته التي تطلبت مراعاة المنظمة للأولويات الإقليمية. وعالج الصندوق، إذ اختار في التخطيط نهجا إقليميا موجها نحو المسائل، بعض الأولويات الأخرى في حدود ولايته، كالدعوة إلى اعتماد نُهج حفازة وابتكارية وإلى ضمان إدراج اهتمامات المرأة ومسائلها في التخطيط الإنمائي الرئيسي كوسائل لا كغايات بحد ذاتها. وقد ثبت في النهاية أن الطريقة التس استخدمت بها هذه "الوسائل" اختلفت نوعا ما بين منطقة وأخرى، متأثرة بالمناطق نفسها وبالاهتمامات المتطورة للمرأة في كل منطقة، كما تبين فقرات الموجزات الإقليمية أدناه.

أفريقيا

استكملت خطة الصندوق الإقليمية لأفريقيا في عام ١٩٨٨ وعام ١٩٩٠ ومرة أخرى في عام ١٩٩٢، ونشأ بذلك نمط اتبع فيما بعد في مناطق أخرى. وبحلول أوائل التسعينات، وهي بداية الفترة التي يركز عليها هذا التقييم، كان النهج الذي يتبعه الصندوق إزاء منطقة أفريقيا قد تطور إلى الحد الذي أصبح للصندوق عنده أربع نقاط تركيز مميزة هي: الزراعة، والتجارة والصناعة، والبيئة، و "المرأة التي تعيش أوضاعا متأزمة". ويفيد موظفو الصندوق بأن قرار التركيز على هذه المجالات نبع من الخبرة كما نبع من تفهم الصندوق للأزمة التي واجهتها أفريقيا إذ انهارت أسعار السلع الأساسية وبدأ الإرهاق يعم صفوف المانحين، وإذ ارتفعت ديون أفريقيا وتفجر الاضطراب السياسي جالبا عواقب إنسانية رهيبة.

التكنولوجيات الغذائية - من الناحية الزراعية، يدخل مشروع "تجهيز المنيهوت في الكاميرون" في عداد أعظم إنجازات الصندوق. ففي عام ١٩٩١، اجتمع موظفو الميدان والمقر التابعون للصندوق لمناقشة مواضيع ترمي إلى مساعدة المجموعات والمشاريع النسائية المحلية. وكانت ضرورة وجود منظور تجاري أو سوقي فيما يتعلق بالمشاريع الزراعية من المواضيع الرئيسية، كما كان منها ضرورة توخي المزارعات والمجموعات الزراعية السلامة الإيكولوجية في اختيار المحاصيل، بحيث يجري اختيار المحاصيل القابلة للتسويق التي تنمو بسهولة وبصورة طبيعية، وذلك مع أخذ مسائل النقل والتخزين والتلف في الحسبان. وهذا النهج السلعي إزاء مسألة الأمن الغذائي ينظر إلى سلعة واحدة وإلى سلسلة الزراعة والحصاد والتجهيز والنقل والأسواق برمتها، ويحاول زيادة إمكانية الوصول والإنتاجية والدخل في كل أجزاء هذه السلسلة على اختلافها. وقد وثّق مشروع المنيهوت الكاميروني ووزعت التقارير عنه على أعداد كبيرة من النساء في أفريقيا وخارجها. وقد حفز هذا المشروع على إنشاء "مسابقة للتكنولوجيات الغذائية" في بلدان الأنديز بأمريكا اللاتينية، وهي آلية فعالة للحوار المتواصل بين الريفيات وصانعي القرار الحكوميين في البلدان التي تقام فيها هذه المسابقة. وقد عرض شريط فيديو عن مشروع المنيهوت في مؤتمر بيجين.

والمشاريع الاستئمانية للمرأة هي مساهمة أخرى من مساهمات الصندوق الهامة، كما أنها عنصر هام من عناصر حافظة التجارة والصناعة لأفريقيا. ومشكلة توافر القروض الائتمانية للمرأة هي مشكلة مستمرة في البلدان النامية، وقد عالج الصندوق هذه المشكلة على المستوى القطري في عدد من بلدان أفريقيا، وتكون "المخطط الائتماني للأنشطة الإنتاجية للمرأة في تنزانيا/زنزيبار (URT/89/W01 و URT/92/W02) من مشروعين تجريبيين ابتكاريين تميزا بوجهتهما المتعددة الأبعاد - - وكان أهم عناصرهما تحويل المشاريع التي كانت تديرها الحكومة إلى منظمات غير حكومية مستقلة اضطلعت بمسؤولية مستمرة عن مشاريع المخطط الائتماني.

البيئة - يأتي اهتمام الصندوق بالبيئة في أفريقيا استجابة لجدول أعمال القرن ٢١ الذي اعتمده مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئية والتنمية والذي يوفر نقطة انطلاق للربط بين الشواغل الإيكولوجية والزراعة، التي هي القطاع الذي تعمل فيه غالبية نساء أفريقيا. واستهل الصندوق لهذه الغاية مشروعا إقليميا بعنوان "وثيقة المرأة الأفريقية" (RAF/93/W15)، وأجريت في زمبابوي دراسة أولية لوضع نهج يتبع إزاء الشواغل البيئية والزراعة.

المرأة التي تعيش أوضاعا متأزمة - كانت قدرة الصندوق على العمل في المسائل المندرجة في هذا المجال محدودة حتى عام ١٩٩١ عندما أذنت له لجنته الاستشارية بالعمل في المسائل المتعلقة بالعنف ضد المرأة. وقد نشأ مجال الاهتمام الرابع في استراتيجية منطقة أفريقيا، أي مجال المرأة التي تعيش أوضاعا متأزمة، من خبرة الصندوق في مساعدة اللاجئات من ليبريا على اكتساب "مهارات لكسب الرزق" قابلة للتنقل في أثناء إقامتهن في مناطق اللاجئين في غانا وكوت ديفوار. وهذا المشروع الذي استحدث أيضا إسداء المشورة للاجئات المعانيات للصدمات، ساعد الصندوق على فهم وتوضيح نوع الدور الذي يمكن أن يؤديه في مجال تمثل محنة المرأة فيه مسألة أساسية، كما تمثل مسألة لم تكن تحظى على ما يبدو باهتمام

خاص من أي وكالة أخرى. وأتاحت الحالة في ليبريا للصندوق أيضا فرصته الأولى للعمل الوثيق مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. واستنادا إلى هذه الخبرة، وضعت المنطقة مشروعا شاملا بعنوان "المرأة الأفريقية التي تعيش أوضاعا متأزمة" (RAF/92/W07) وفرت المساعدة من خلاله فيما بعد للمرأة في رواندا وبوروندي والسودان والصومال. والمساعدة الممولة إقليميا المقدمة إلى رواندا أدت بدورها إلى إقامة مشروعين على المستوى القطري، هما "مشروع تقديم الدعم إلى اللاجئات الروانديات (RWA/94/W01) و "مشروع النساء الروانديات المشردات" (RWA/95/W01).

أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي

تم، في عام ١٩٨٦، إعداد أول برنامج تشاركي للعمل لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وقد وضعت هذه الخطة بالتعاون مع نساء المنطقة وعكست الولاية الممنوحة للصندوق في قرار الجمعية العامة الذي أنشأ ذلك الكيان، والأولويات التي وضعها المؤتمر العالمي الثالث المعني بالمرأة في نيروبي في عام ١٩٨٥. وأجرت منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي تنقيحا لاستراتيجيتها الشاملة للمنطقة في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥. وتستفيد تلك الاستراتيجية من التجربة التي اكتسبها الصندوق في منطقة أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي في تحديد توجهه الذي هيمنت عليه القضايا السياسية والاجتماعية التي تؤثر في حياة المرأة في المنطقة من الناحية الواقعية، مع اشتماله على تركيز اقتصادي واهتمام بالبيئة. وتشمل العناصر الرئيسية للاستراتيجية التي برزت من الاستعراض الذي جرى في عام ١٩٩٣: حقوق الإنسان والقضاء على العنف الموجه للمرأة؛ المرأة والمواطنة وتحقيق الديمقراطية؛ القضاء على الفقر؛ والمرأة والبيئة.

حقوق المرأة - ركز جزء كبير من عمل الصندوق في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي على القضايا السياسية بالمعنى الواسع، أي على حقوق الإنسان، بما في ذلك التركيز بشكل خاص على العنف بوصفه قضية تؤثر في حياة المرأة. ويعكس التركيز الذي وجهه الصندوق في هذا المجال في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وجود معوق كبير لخطة عمل المرأة في المنطقة. ففي البرازيل يُعتبر التحدي المتمثل في تحويل الحقوق القانونية إلى حقوق فعلية قضية يُعنى بمعالجتها مشروع العاملات على تعزيز الطرق القانونية (BRA/93/WO5). وأتاحت المساهمة التي قدمها الصندوق، وقدرها ٢ ٥٠٠ دولار، لمنظمة THEMIS، وهي المنظمة المنفذة، لتدريب عمال المجتمعات المحلية على توعية المرأة لحقوقها القانونية. وساعد هذا الدعم المنظمة في تحقيق وضوح للرؤية في مرحلة حرجة من تطورها وأتاح لها الحصول على التمويل والدعم التقني من مؤسسة فورد والمؤسسة الألمانية للتعاون التقني GTZ. وفي المكسيك ساعد الدعم الذي قدمه الصندوق إلى فريق التعليم الجماهيري للمرأة (GEM)(MEX/93/W.12)، وهو منظمة غير حكومية تعمل على توعية المرأة من الناحية القانونية على المستوى الجماهيري، في صياغة تعديل تشريعي لتغيير قانون الأسرة في صورته الحالية في القانون المدني لمكسيكو، وينص هذا التعديل على أن حقوق الأب تجب دائما حقوق الأم فيما يتعلق بالأطفال، وأن من المسموح به للرجل العمل في أي مجال قانوني، في حين لا يُسمح للزوجة بالعمل خارج المنزل إلا إذا قرر الزوج أن ذلك لا يضر بحالة الأطفال أو إذا وجدت شخصا يؤدي عنها أعمالها المنزلية. ونظرا لأن التغييرات في القانون المدني لمكسيكو

ترصدها عن كثب سائر أنحاء البلد، وغالبا ما تحاكيها. فليس من المستغرب توقع إجراء تعديلات تشريعية مماثلة في أربع ولايات أخرى.

إن الدور الذي تقوم به المرأة في العمليات السياسية التي تحكم الدول في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي يحظى بالتركيز الملائم في استراتيجية الصندوق في المنطقة. فقد حدد الصندوق دوره في هذا المجال بأنه يشمل الجهود المبذولة لمد الجسور بين المنظمات النسائية وعمليات صنع القرار في القطاع العام. وتمثل هذه الأنشطة، وغيرها من الأنشطة الأخرى التي تشمل البحث والتدريب والتي تفتح مجال العملية السياسية أمام المرأة المجالات التي تركزت فيها جهود الصندوق.

المرأة والمواطنة والديمقراطية - إن الدور الذي تقوم به المرأة في العمليات السياسية التي تحكم الدول في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي يحظى بالتركيز الملائم في استراتيجية الصندوق في المنطقة. فقد حدد الصندوق دوره في هذا المجال بأنه يشمل الجهود المبذولة لمد الجسور بين المنظمات النسائية وعمليات صنع القرار في القطاع العام. وتمثل هذه الأنشطة، وغيرها من الأنشطة الأخرى التي تشمل البحث والتدريب والتي تفتح مجال العملية السياسية أمام المرأة المجالات التي تركزت فيها جهود الصندوق وركزت عدة مشاريع في البرازيل على هذا الموضوع.

العنف ضد المرأة - في البرازيل تصدى الصندوق لموضوع العنف الموجه للمرأة من ثلاث زوايا مختلفة: فقدم مشروع "العنف المنزلي والشرطة" (BRA/93/WO6) الدعم للجهود المبذولة لإطلاع واضعي السياسات على طبيعة العنف الموجه للمرأة وذلك بوضع قاعدة بيانات وطنية عن العنف والمعاملة التي يجدها الضحايا من الشرطة. كما قدم مشروع "زيادة القدرات لمساعدة المرأة في حالات العنف" (BRA/93/WO4) الدعم لتوثيق وتعزيز القدرة على تقديم برنامج متكامل لتوفير الاستشارات القانونية والنفسية والطبية والاجتماعية للنساء من ضحايا العنف. أما مشروع "العنف ضد المرأة كعائق أمام التنمية" (BRA/93/W11) فكان جهدا يستهدف المنظمات الرئيسية وموجهي الرأي العام لإخطارهم وتوعيتهم بطبيعة وأثر العنف الموجه للمرأة، إضافة إلى تعزيز المنظمات المحلية لمكافحة المشكلة. وفي المكسيك، وكثمرة لمشروع الصندوق المعني بتدريب الدعاة الحضريين (GLO/94/W77) والعمل المستمر الذي تقوم به الرابطة المكسيكية لمكافحة العنف الموجه للمرأة، التي قامت بالفعل بتوثيق رسمي لطابع ونطاق العنف داخل الأسرة في المكسيك الذي لا تعانيه المرأة فحسب، وإنما، وهذا هو المقلق، يعانيه الأطفال أيضا، عُرض تعديل تشريعي على الكونجرس يُعرف العنف داخل الأسرة ويجعل منه جريمة جنائية. ويعتبر ذلك إنجازا نظرا لأن العنف داخل الأسرة في المكسيك يعتبر حتى الآن (سواء كان بين الزوج والزوجة أو بين الآباء والأطفال) قضية تكاد تكون متأصلة في العلاقات الأسرية.

تخفيف حدة الفقر - يصنف تاريخ الصندوق في مجال تخفيف حدة الفقر في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي العديد من مشاريع توليد الدخل الصغيرة نسبيا. وفي الوقت ذاته كان يُنظر لإصلاح السياسات الاقتصادية في المنطقة بأنه يسهم في إفقار الكثير من السكان الفقراء بالفعل أو الذين يعيشون

قريبا من هامش الفقر، حتى ولو أدى إلى تحسين الإمكانات الاقتصادية للآخرين في تلك المجتمعات. وقد ركزت المجموعات النسائية في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي على الطريقة التفاضلية والسلبية التي كانت تؤثر فيها هذه السياسات فيما يبدو على المرأة وجعل الصندوق مسألة القضاء على الفقر إحدى أولوياته أيضا، وركز طاقاته في هذا المجال على بناء قدرات المنظمات التي أنشأتها المرأة في المنطقة لمعالجة القضايا والاحتياجات الاقتصادية، مثل "مشروع Tempoal" بالمكسيك (MEX/85/WO1). ولعبت المشاريع الائتمانية المنفذة في المنطقة، التي شملت استثمارا كبيرا في مجال توفير الائتمانات للمرأة في القطاع غير الرسمي والتي نفذت بالتعاون مع منظمة ACCION (RLA/92/WO3)، وكذلك المشاريع الصغيرة مثل تقديم المساعدة إلى المصرف العالمي للمرأة في المكسيك (MEX/92/WO1)، دورا مهما في هذه الاستراتيجية، مثلما لعبته المشاريع التي ركزت على تطوير تنظيم المشاريع في بربادوس (BAR/90/WO1) وجامايكا (JAM/93/WO1)؛ والتجارة، بما في ذلك دور المرأة في المناطق الإقليمية للتجارة الحرة (BRA/95/W50)؛ وتنظيم المجتمعات المحلية، على سبيل المثال من خلال معهد المرأة والتنمية التابع لجامعة الهند الغربية (RLA/92/WO4). واستمرت مشاريع العمالة التي تركز على الزراعة والتصنيع تعتبر من عناصر حافظة أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي طوال الفترة، ولكن دورها في الحافظة أخذ يتناقص بمرور الزمن.

المرأة والبيئة - فيما يتعلق بمجال المرأة والبيئة وعلى نحو ما حدث في افريقيا، فإن الصندوق في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي أعطى البيئة تركيزا أو أولوية استجابة لتوصيات مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية وإعلانه، جدول أعمال القرن ٢١. وجرى العمل أيضا في هذه المنطقة للتحضير لهذا المؤتمر الذي انعقد في ريو دي جانيرو. ووضعت أربعة مشاريع تضم المنظمات البرازيلية غير الحكومية، بوصفها عناصر لبرنامج شامل لتنفيذ جدول أعمال القرن ٢١ في البرازيل. وتم تمويل عدة مشاريع أخرى في بلدان حول المنطقة ومشاريع على نطاق المنطقة. ويربط بعض هذه المشاريع الاهتمامات البيئية بالزراعة مباشرة، في حين تركز المشاريع الأخرى على التوعية ورسم السياسة العامة.

آسيا والمحيط الهادئ

أعدت في الفترة ١٩٨٩ - ١٩٩٠ أولى الاستراتيجيات الإنمائية للصندوق لمنطقة آسيا والمحيط الهادئ. وتميزت خطته الثانية، التي وضعت بعد سنتين تقريبا بمزيد من التركيز، واتجهت إلى التحول إلى نهج ذي منحى عملي بدلا من نهج رد الفعل في تحديد المشاريع واختيارها. وكان التركيز في الاستراتيجية الإنمائية الثانية لمنطقة آسيا والمحيط الهادئ قطاعيا، فانصب على الأمن الغذائي والبيئة والصناعة. أما النقطتان اللتان برزتا لتلائما هذه الفئة فكانتا التوعية فيما يتعلق بالجنسين والبيانات والتدريب الإحصائي. ويمثل "مشروع التكنولوجيا الإذاعية لتوعية المرأة الريفية في باكستان" (PAK/92/WO2) أحد الأمثلة المبكرة للمشاريع التي تستخدم البث الإذاعي في إيجاد وعي للشؤون المتعلقة بالجنسين. كما يعتبر "مشروع القضايا المتعلقة بالجنسين في تعداد عام ١٩٩١" (IND/90/WO1) مثالا مبكرا آخر للمشاريع القطرية التي نتجت عن استراتيجية النقاط الرئيسية للتدخل التي أخذت في الظهور في الاستراتيجية الإنمائية الثانية لمنطقة آسيا والمحيط الهادئ.

وشهدت الاستراتيجية الإنمائية الثالثة لمنطقة آسيا والمحيط الهادئ، التي شملت الفترة ١٩٩٢-١٩٩٣، تطورا آخر للتصور الذي بدأ يبرز بوصفه يتصل بمنطقة آسيا والمحيط الهادئ في الخطة الإقليمية الثانية. فقد تحولت منطقة آسيا والمحيط الهادئ في هذه الخطة من التركيز القطاعي إلى التأكيد بدلا من ذلك على استراتيجية نقاط التدخل التي بدأت تضعها في الخطة السابقة. وحُددت عناصر التعليم والتدريب، والسياسات والخطط، بوصفها نقاط تدخل رئيسية للصندوق. ووجد الصندوق، استنادا إلى الاهتمام الذي تولد من مشروعه للتعداد في الهند، أن من الممكن وضع مشاريع أطول أجلا للنظم الإحصائية في الصين، "الإحصاءات في الصين" (CPR/92/WO1) وإندونيسيا"، "الإحصاءات المتعلقة بقضايا الجنسين في إندونيسيا" (INS/93/WO3)، وزيادة توسيع نطاق هذا النوع من الجهود في وقت لاحق من خلال مشروع إقليمي، هو "تحسين الإحصاءات المتعلقة بالجنسين" (RAS/93/WO6). وساعدت هذه المشاريع في تحقيق تنشيط شامل للمناطق في المكسيك، حيث قدم الصندوق المساعدة التقنية، بالإضافة إلى المساعدة التي قدمتها الشعبة الإحصائية في الأمم المتحدة، إلى المعهد الوطني للإحصاء والجغرافيا والمعلوماتية في تجميع قاعدة بيانات بالإحصاءات المراعية للفوارق بين الجنسين، وفرت البيانات لدراسة إحصائية عن المرأة المكسيكية بنهاية القرن العشرين ولتقرير المكسيك المقدم إلى المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة.

وبدأ الصندوق، وهو يعمل مرة أخرى بطريقة نقاط التدخل الرئيسية، في تجميع خيوط العمل الذي بدأه بالفعل في جزر المحيط الهادئ، مثل "برنامج تعزيز الآليات المؤسسية من أجل التنمية المراعية للفوارق بين الجنسين" (PMI/89/WO1 و PMI/93/WO1)، وفي الفلبين، "تعزيز الآليات المؤسسية من أجل التنمية المراعية للفوارق بين الجنسين" (PHI/91/WO1)، من أجل صوغ تدخلات تشجع تخطيط التنمية المراعية للفوارق بين الجنسين. وعمل هذان البرنامجان، اللذان وضعا بطريقتين منفصلتين ومتميزتين، على وضع الأساس للعمل الإضافي في هذا المجال. ففي جزر المحيط الهادئ أكدت مجموعة هذه المشاريع أن التدريب والتوعية يعتبران نقطتي تدخل مهمتين، في حين أوضحت في الوقت ذاته أن الجهود المبذولة للتأثير في السياسة والتخطيط على المستوى الوطني تعتبر جهودا طويلة الأجل. ويعتبر الدعم الجماهيري الواسع وتوافر الإرادة السياسية للحكومة الوطنية ضروريين إذا أريد النجاح للجهود المبذولة لوضع خطط إنمائية تتضمن عنصرا يتعلق بالجنسين. وحقق العمل الذي جرى في الفلبين، والذي نتجت عنه في النهاية الخطة الفلبينية للتنمية المراعية للفوارق بين الجنسين، دروسا مماثلة. وبالإضافة إلى ذلك نفذ الصندوق رحلات دراسية لمساعدة المسؤولين في ١٥ بلدا آخر على الإلمام بالدروس المستفادة من التجربة الفلبينية.

مبادرات الدعوة

يتضمن مصطلح "الدعوة" جمع العمليات والإجراءات التي يستخدمها الصندوق والمنظمات التي يعمل معها للفت اهتمام الحكومات الوطنية والهيئات الدولية والجمهور إلى قضايا المرأة وشواغلها. وقد تولدت ولاية الصندوق المتعلقة بالدعوة لقضايا المرأة وشواغلها نتيجة للتجربة التي اكتسبها الصندوق في ذلك المجال ومن المناقشات التي جرت مع لجنته الاستشارية وأدت إلى صدور قرار الجمعية العامة (١٠٧/٤٨) في عام ١٩٩٣. وفي الواقع يتداخل عمل الصندوق في مجال الدعوة مع مجموع المجالات التي يكون له فيها اهتمام برنامجي.

وتندرج الدعوة في مشاريع مثل "مشروع حقوق المرأة بوصفها من حقوق الإنسان"، وكذلك في المشاريع المنفذة على الصعيدين الإقليمي والقطري. ومع ذلك لا يقتصر مفهوم الدعوة على حقوق الإنسان والقضايا ذات الصلة. فالصندوق يشارك على نحو مماثل أيضا في الجهود المتعلقة بالتمكين الاقتصادي، كالجهود التي تشجع الحكومات على تحديد قيمة لعمل المرأة المنزلي في حساباتها القومية، والجهود التي تشجع الحكومات والأعمال التجارية على التركيز على المشاكل التي تواجه المرأة في أثناء بحثها عن عمل في الصناعات التي يهيمن عليها الرجل تقليديا أو عند سعيها للحصول على "أجر متساو عن العمل المتساوي" في مجال التصنيع والصناعات الخدمية.

ويعتبر النشر مع ذلك إحدى الوسائل الرئيسية التي ينافس فيها الصندوق بالنيابة عن المرأة لإيجاد موقع في "سوق الأفكار". ويستخدم الصندوق، بقدر ما يستطيع، برنامجه للنشر ليتيح للمرأة أن تتحدث بالأصالة عن نفسها. وبدأت مساهمة الصندوق في مجال النشر بالكتيبات التي أصدرها بشأن المشاريع الأفريقية التي عالجت موضوع التكنولوجيا والدورة الغذائية. وقد طُبعت هذه المنشورات المبكرة وقام الصندوق بتوزيع آلاف النسخ من مقره الرئيسي ومن مكاتبه الميدانية، ولا سيما في أفريقيا. ونظرا لأن الصندوق لم يستطع استيعاب الحجم المتزايد من العمل ضمنا بالعدد الحالي من موظفيه، فقد اختار "المركز الدولي للدفاع عن المرأة" لتنظيم ترويج وتوزيع جميع المنشورات التي سيقوم ببيعها من الآن فصاعدا بدلا من توزيعها. وقام المركز الدولي للدفاع عن المرأة بدوره بوضع مشروع رائد هو Women, Ink للقيام بهذه المهام. وبعد أن اتخذ الصندوق قراره للتوسع بهذه الطريقة، بدأ في الحصول على عناوين لبرنامجه وفي وضعها. واستطاع الصندوق، في فترة قصيرة نسبيا، نشر ١٤ كتابا وكتيبا باسمه الخاص، بما في ذلك "منشور الآمال المسحوقة" والمنشورات الأخيرة التي تركز على التجارة والفقر والدعوة. وعمل الصندوق كذلك مع منظمات أخرى لإصدار منشورات مشتركة. ويتم توزيع جميع المنشورات التي يبيعها الصندوق من خلال Women, Ink التي حصلت على حقوق من مصادر أخرى وزادت قائمة العناوين التي تقوم بتوزيعها إلى ٢٠٠ منشور تقريبا بحلول عام ١٩٩٦.

ويبذل الصندوق أيضا مجهودا موازنا لعمله من المقر، لإسماع صوت المرأة في المواد المنشورة في النماطق الجغرافية. ففي الهند، يقوم المكتب الإقليمي للصندوق، بالتعاون مع المقرر، بتقديم الدعم (بالاشتراك مع مؤسسة أغاخان بكندا) لنشر مجلد يضم ثماني دراسات حالة عن التمكين الاقتصادي للمرأة. وفي أمريكا اللاتينية عمل الصندوق لسنوات عديدة مع منظمة تُسمى FEMPRESS (RLA/92/W13)، وهي شبكة إعلامية نسائية تقوم، في جملة أمور، بنقل معلومات عن قضايا المرأة وشواغلها إلى العمل الصحفي الرئيسي. وتعمل هذه المنظمة أيضا على التأكد من إلمام المرأة في مختلف أنحاء المنطقة بما تقوم به نظيراتها في البلدان الأخرى. وفي أفريقيا، زاد مشروع WINDA للنشر من تعزيز الاتصالات فيما بين النساء العاملات في وسائط الإعلام والباحثات والكاتبات.

المؤتمرات الدولية

مع أن الصندوق الإنمائي شارك في مؤتمرات دولية قبل عام ١٩٩٠، فقد ركز معظم هذه التجارب السابقة على شواغل المرأة وحدها. وكانت مرحلة التسعينات هي المرة الأولى التي بدأ الصندوق ينظر فيها إلى المؤتمرات الدولية الكبرى المعنية بشتى الموضوعات على أنها تشكل سلسلة متصلة من الفرص التي تتيح للمرأة اسماع صوتها وتعزيز مشاركتها في هذه الميادين. ويتفق موظفو الصندوق عموما على أن بدء مشاركة هذه المنظمة في "التحضير للمؤتمرات"، بعد أن كانت تقتصر على حضورها، حصل إبان مشاركتها في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الذي عُقد في ريو دي جانيرو في عام ١٩٩٢. وتشهد تجارب المنظمة في المؤتمرات واجتماعات القمة التي عقدتها الأمم المتحدة - بشأن البيئة والتنمية في ريو في عام ١٩٩٢، وبشأن حقوق الإنسان في فيينا في عام ١٩٩٣، وبشأن السكان والتنمية في القاهرة في عام ١٩٩٤، وبشأن التنمية الاجتماعية في كوبنهاغن في عام ١٩٩٥ - لا على تعاظم مهارات الصندوق في هذا الميدان فحسب، بل وعلى بناء قدرته على ربط تجاربه بعضها ببعض وتحويل الاستفادة من الدروس المستخلصة من مشروع إلى آخر، ومن قضية إلى أخرى، ومن حدث إلى آخر. وقد وثقت التجربة المباشرة للصندوق في التأثير على المؤتمرات الدولية في منشور "وضع مسائل الجنسين على جدول الأعمال" (Putting Gender on the Agenda) وقد وزعت ٣٠ ٠٠٠ نسخة من النص الانكليزي لهذا الكتيب، إضافة إلى ٨ ٠٠٠ نسخة أخرى باللغتين الاسبانية والفرنسية، على المنظمات غير الحكومية.

المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة - بيد أنه إذا أمكننا القول إن المنظمات تنضج نضج البشر، فإن مما لا شك فيه أن المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة قد شكّل مرحلة النضج هذه بالنسبة للصندوق. فمن خوايرو إلى بيجين، كان الصندوق محور اهتمام جميع ممثلي المنظمات، حكومية وغير حكومية على السواء. وقد أحرزت قيادة الصندوق هذا النجاح بالطريقة التقليدية، إذ باشرت التحضير لهذا المؤتمر قبل سنوات عدة، حيث قدمت الدعم للمجموعات النسائية في شتى بلدان العالم لبحث ووضع أوراق موقف مقنعة وحسنة التوثيق على المستوى القطري بشأن القضايا والشواغل التي تؤثر في حياة المرأة. ففي المكسيك مثلا، قامت بالأعمال البحثية أفرقة من الأكاديميين (لتأمين قاعدة نظرية) تعمل بالترادف المباشر مع منظمات غير حكومية جماهيرية مجربة (لتأمين قاعدة تجريبية)، بغية تحديد النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها في ميادين الخبرة العملية المحددة لكل منها في السنوات العشر الأخيرة[٢]. وقد ساهمت "العملية" التي قادها الصندوق لوضع هذه الوثائق مساهمة كبرى في نجاحها، حيث كانت شاملة وتنطوي على نسبة عالية من المشاركة، وبالتالي في أن يكون لها تأثير كبير جدا.

---

(٢) شملت هذه الميادين بالنسبة للمكسيك ما يلي: توزيع السلطات في ميدان صنع القرارات؛ الإحصاءات الموزعة حسب الجنس؛ العنف ضد المرأة؛ الاستفادة من الخدمات الصحية والتعليمية؛ تأنيث الفقر؛ المرأة وفرص العمل؛ المرأة والبيئة؛ الشيخوخة والمرأة.

وقد تبدت قيادة الصندوق في المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة منذ البداية عندما قام الصندوق، ومعه لجنة المرأة الأفريقية التي تعيش أوضاعا متأزمة، بإيقاد شعلة السلام الرمزية في جنوب أفريقيا التي دارت في مسيرة عبر أفريقيا الممزقة بالحروب قبل وصولها إلى خوايرو في الاحتفال الافتتاحي لمؤتمر المنظمات غير الحكومية الذي سبق انعقاد المؤتمر الرسمي في بيجين. وقد انتقلت هذه الشعلة من يد إلى أخرى في ظل ترديد أغنية "التقدم إلى الأمام" (Moving forward)، وغدت بذلك الرمز الذي شحذ تطلعات المرأة وطاقاتها بوصفها القوة العاملة للمؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة. وكان الصندوق المنظمة الدولية الوحيدة التي ذكرت خلال افتتاح مؤتمر المنظمات غير الحكومية في خوايرو، والتي نوه بها بشكل بارز في المؤتمر نفسه بكامل هيئته. وقد أدى الصندوق بالقدر نفسه وظيفة القيادة وأداء العمل الخيري وإسداء المشورة والزمالة في المناسبات الخاصة التي عقدت في مؤتمر المنظمات غير الحكومية في خوايرو، وكذلك وظيفة الخبير الاستشاري الذي التمس العديد من الوفود مشورته وموافقته في المؤتمر الرسمي في بيجين. وكان حضور الصندوق جليا حين استقطبت السيدة الأمريكية الأولى هيلاري رودهام كلينتون، الرئيسة الفخرية لوفد الولايات المتحدة، انتباه العالم حين علا صوت تأييدها لرسالة الصندوق في الجلسة العامة عندما قالت:

"إذا كان هنالك من رسالة تتردد من على منبر هذا المؤتمر، فهي أن حقوق الإنسان هي حقوق المرأة وأن حقوق المرأة هي حقوق الإنسان، مرة وإلى الأبد".

إن توافق الآراء الذي تم التوصل إليه في بيجين سيكون الآن بمثابة معيار ينبغي لكل حكومة من حكومات العالم أن تسعى نحوه من الآن فصاعدا، تحفزها في ذلك شبكات المنظمات غير الحكومية المدعومة من الصندوق التي كان لها تأثير فعال ومحوري في المناقشات خلال التحضيرات، وخلال مؤتمر المنظمات غير الحكومية، وفي فترة لاحقة خلال المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة نفسه. وتتمثل المبادئ الكامنة وراء هذا التوافق العالمي في الآراء فيما يلي:

- وجوب وقف العنف ضد المرأة في جميع أشكاله.
- ضرورة حماية الفتيات وتقديرهن حق قدرهن أسوة بالصبية ضمن أسرهن ومن جانب مجتمعاتهن.
- وجوب حصول المرأة على مستوى راق من التعليم والصحة، وتمكنها من الوصول إلى مواقع السلطة الاقتصادية والسياسية.
- ضرورة تقاسم أعباء الأسرة.

- الأهمية الأساسية لحق المرأة في السيطرة على خصوبتها ومساواتها في العلاقات الجنسية في تمكين المرأة.

- حرية التعبير هي الشرط الأساسي لحقوق الإنسان التي هي حقوق للمرأة.

الاستدامة والأثر

كان من بين الأهداف الرئيسية للتقييم تسليط الضوء على المسألة العامة المتعلقة بالأثر والاستدامة في مختلف المراحل التي تعمل فيها برامج الصندوق. وتبين نتائج التقييم أن أنشطة الصندوق المتصلة وغير المتصلة بالمشاريع تكاد تركز دائما على مستوى واحد أو أكثر، ضمن إطار يشمل، على أكثر المستويات تجريدا، منظمات دولية، ولا سيما الوكالات ذات التوجه الإنمائي ضمن منظومة الأمم المتحدة. أما الحكومات الوطنية والمحلية فهي مستوى ثان، أو جهازي، تركز عليه مبادرات الصندوق من أجل التغيير. وقد حاول الصندوق، من خلال علاقته الأوثق بالمرأة التي يمثلها، التشجيع على تشكيل المنظمات والشبكات، والترويج للقيام بتغييرات إيجابية ضمن ما هو موجود منها. ويستهدف عمله أيضا المرأة كفرد، وذلك من خلال مشاريع تخلق فرصا حقيقية لتحسين سبل العيش أو زيادة مستوى المشاركة في المجتمع المحلي وعمليات اتخاذ القرار على المستوى الوطني.

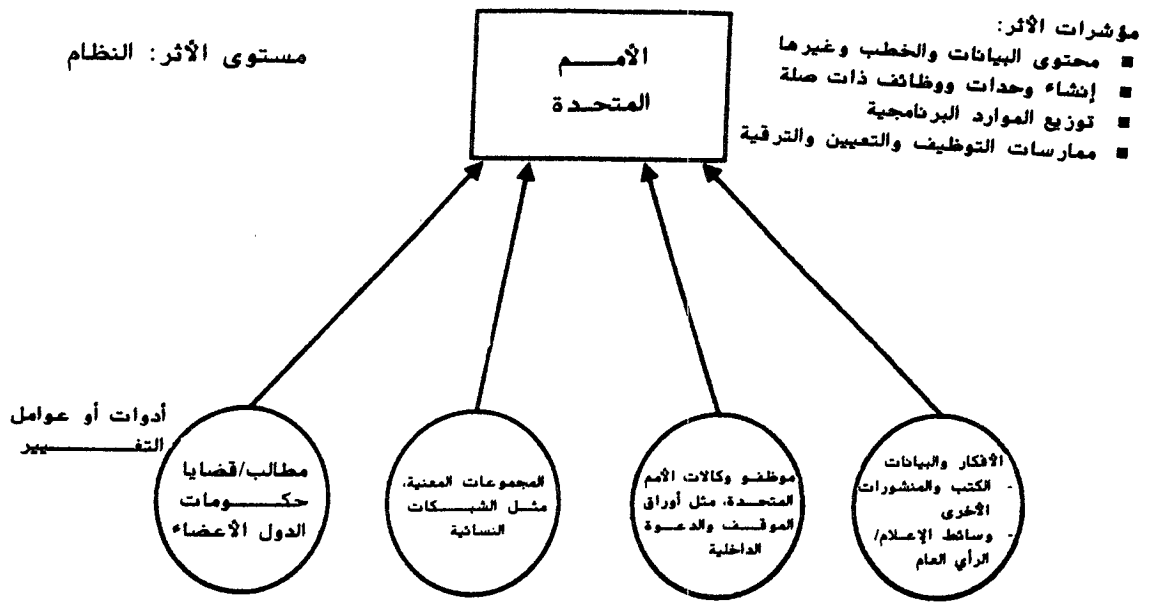
ويتسم أثر الصندوق على هذه المستويات المختلفة بطابع تفاعلي. فالتغييرات التي يساعد على تحقيقها في المنظمات والشبكات النسائية من شأنها أن تؤدي بدورها إلى تغييرات في السياسات الحكومية. ومن جهة أخرى، تؤدي التغييرات في السياسات إلى تغييرات في حقوق المرأة، وحرياتها، وحصولها على السلع والخدمات، وإلى تغييرات في دخلها ورفاهها. وحتى عندما يبدو أن مشاريع الصندوق وأنشطته تركز على جانب واحد، فإنه يمكن أن يكون لها آثار رافدة على هذه السلسلة المتصلة.

والاستدامة متصلة بهذه السلسلة، وبالتالي بالأثر. فالاستدامة تُعرف بأنها حالة يكون فيها الأثر، أي التغير أو التحول المنشود في منظمة أو فرد ما، "مستداما"، ويتواصل فيها توافر الموارد (المادية أو البشرية) للمحافظة على هذا التغير. وبسبب البعد المادي والبشري، يمكن للاستدامة أن تكون عقائدية ومالية في آن واحد. وينطوي الجانب الأول على تغييرات في الأفكار والمواقف ودرجة الوعي يمكن المحافظة عليها دون موارد مادية. بيد أن دعم هذه الأفكار أو المواقف من دون موارد مالية من شأنه أن يجعل الأثر مقتصرا على بضعة أفراد ملتزمين. ولا يُرجح حدوث أي تغييرات مستدامة جهازية أو تنظيمية. ومن هذا المنظور يمكن للمرء أن يحكم بشكل أفضل على مبادرات الصندوق على مختلف الصعد، سواء ما يتعلق منها بالأمم المتحدة أو بالحكومات أو بالمنظمات أو بالأفراد.

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة والأمم المتحدة - اكتست الجهود التي بذلها الصندوق من أجل تحقيق تغيير على مستوى الأمم المتحدة أشكالا عدة. فمن خلال إدخال المشاريع والاجتماعات والمبادرات المشتركة بين الوكالات في "الحياة العامة" اليومية، يُطلع موظفو الأمم المتحدة في المقر والميدان زملائهم

على الشواغل المتعلقة بالجنسين. وأخيرا، سعى الصندوق، من خلال دعمه لعملية التحضير لمؤتمرات الأمم المتحدة والمشاركة فيها، إلى إحداث تغيير في جدول أعمال الأمم المتحدة، وبالتالي إلى إحداث تغيير في جدول أعمال كل بلد من بلدان العالم فيما يتعلق بالمسائل التي تخص المرأة وتشكل موضع اهتمامها. ويبين الشكل ES-1 الطرائق التي سعى الصندوق من خلالها إلى إحداث تغييرات على مستوى الأمم المتحدة. كما تُظهر مؤشرات الأثر التي يمكن قياس نجاح مبادرات الصندوق في ضوئها.

الشكل ES-1



ومن جملة السبل التي سعى الصندوق من خلالها إلى إحداث تغيير في الأمم المتحدة، اتسمت المؤتمرات الوطنية والدولية بالأثر الأكبر. وتوحي الأدلة الوفيرة بوضوح تام بأن الالتزامات التي تركز على المرأة، بما في ذلك ما ورد في إعلان فيينا بشأن حقوق الإنسان وفي جدول أعمال القرن ٢١، لم تكن لتوجد، على الأقل في شكلها النهائي، لولا مساهمة الصندوق. ومع أنه يمكن بل وينبغي أن نذكر الشيء نفسه بالنسبة لمنهاج العمل الذي انبثق من المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة في بيجين، فإن التسليم بالأثر الذي أحدثه الصندوق في جدول أعمال الأمم المتحدة من خلال أعمال المؤتمرات التي تركز بطبيعتها على المرأة، أسهل منه من خلال الإعلانات المنبثقة من المؤتمرات التي لم يكن لديها، عند تصميمها، أي سبب للتركيز على المرأة أو شواغلها.

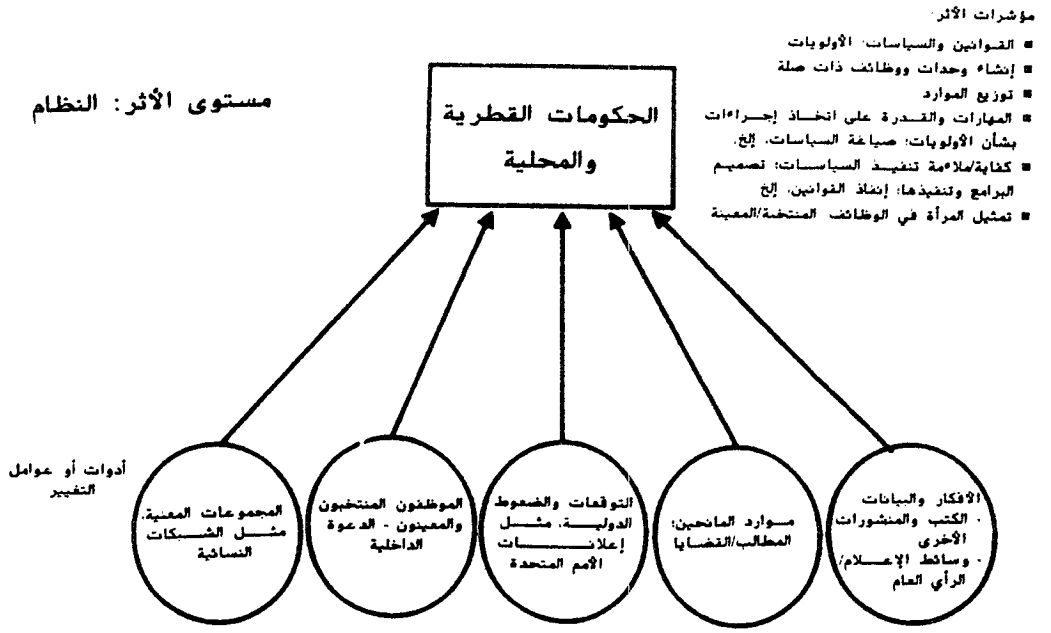
ومع ذلك نجد أن النجاح العظيم الذي أحرزه الصندوق في تلبية احتياجات المرأة وتحقيق مصالحها في البلدان النامية يتجسد في منهاج العمل، الذي يشكل الوثيقة الختامية للمؤتمر العالمي الرابع المعني

بالمرأة الذي عقد في بيجين بالصين في عام ١٩٩٥، والذي يشكل بيانا قويا للغاية وتقدميا يتعلق بتمكين المرأة. وكون ١٨٩ دولة من دول العالم تمكنت من الوصول إلى توافق في الآراء فيما يتعلق بمركز المرأة والعقبات التي تحول دون تقدمها والإجراءات اللازمة لتمكينها، إنما هو شهادة لنساء العالم اللواتي نظمن أنفسهن في قوة جبارة، وعهد لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة الذي يمثل القوة المنظّمة الكامنة وراء المرأة المنظَّمة.

وإضافة إلى ذلك، تبين الأدلة الوطنية أن هذه المؤتمرات، ولا سيما مؤتمر بيجين، هي بمثابة أداة يؤدي الصندوق بواسطتها دورا استباقيا في توعية وكالات الأمم المتحدة وترجيح كفة مواردها لصالح الأنشطة التي تفيد المرأة. وتبين أربع حالات على الأقل، هي البرازيل والسنغال والمكسيك والهند، أثرا بالغ القوة في هذا الصدد، حيث يبدو أن مؤتمر بيجين أطلق عملية التعاون المشترك بين الوكالات أو دعمها على نحو يبدو مهيأ. وكما قد يتوقع من خلال منطق السبب والنتيجة، فإن هذا التعاون يؤثر في البرامج الحكومية.

الصندوق والحكومات الوطنية - على المستوى الحكومي، يسعى الصندوق إلى إحداث تغيير بواسطة مجموعة متنوعة من أدوات التغيير، كما يتبين من الشكل ES-2. وتتصدر قائمة العوامل التي تقود التغيير على مستوى حكومات البلدان الإعلانات التي تنبثق من المؤتمرات العالمية للأمم المتحدة. ومن المتعارف عليه أن دعم بلد من البلدان لمثل هذه الإعلانات يلزمه بوضع سياسات وطنية تعكس هذه الالتزامات. أما على الصعيد القطري، فالعمل الذي يقوم به الصندوق في منطقة آسيا/المحيط الهادئ بوجه خاص له أثر متميز على الخطط الإنمائية والنظم الإحصائية الوطنية. وفي أمريكا اللاتينية وأفريقيا، تشكل آليات المرأة والمجموعات النسائية أدوات أساسية للتغيير. أما على الصعيد العالمي، فتركز مبادرات الصندوق في "سوق الأفكار" على السياسات الحكومية الوطنية أيضا، وذلك من خلال برنامج نشراته ودعمه للمشاريع والشبكات الإعلامية.

الشكل ES-2

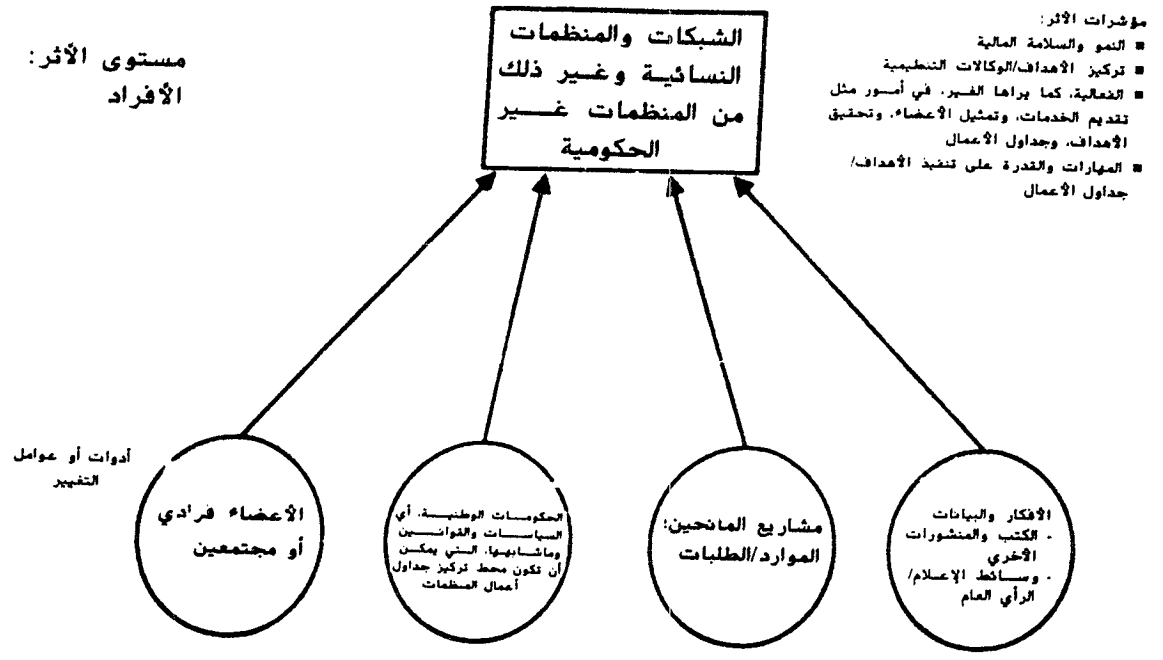


وتفيد نتائج التقييم المستقاة من البيانات الميدانية أن الأثر والاستدامة ينتجان، على مستوى الحكومات الوطنية، من المبادرات الهادفة إلى تغيير القوانين الوطنية، يليهما صياغة وتنفيذ سياسات وبرامج تدعم إصلاح التشريعات. وينبغي أن تجري هذه التغييرات عن علم يرتكز على بيانات وإحصاءات موثوق بها. ولم يتطرق أي برنامج قطري درس خلال الزيارات الميدانية إلى هذه العوامل المحددة للاستدامة جميعا، ويعتقد أن ذلك عائد إلى نقص في الموارد أو في الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، لم تحظ النجاحات في تشجيع الإصلاح القانوني في البرازيل بدعم الحد الأدنى من الوكالات وصانعي السياسات وأصحاب المهن الذين يتفهمون الفوارق بين الجنسين، ولو أن بعض المشاريع الفردية قامت بمحاولات ضيقة لتحقيق ذلك. ومقابل ذلك، نجد أن الفلبين التي بُذلت فيها جهود كبيرة لتوعية صانعي السياسات والمخططين للفوارق بين الجنسين، أي بُذل فيها أثر على مستوى الفرد، لم تشهد اهتماما مماثلا بإصلاح التشريعات أو السياسات على مستوى النظام داخل كل وكالة من الوكالات المختارة. وتظل المبادرة أساسا قائمة على مستوى الحكومة، وهي بذلك عرضة للتغير إذا ما حدث تغير في الرئاسة. وعلى عكس ذلك، ركز نهج البرازيل على التغيرات على مستوى النظام من خلال التوقيع على بروتوكولات ملزمة قانونا بين الآلية المعنية بالمرأة، أي المجلس الوطني لحقوق المرأة، وأربع وزارات أخرى. وبالركون إلى هذه البروتوكولات كأساس، تصبح الخطوة المقبلة العمل على مستوى الفرد، بغية توعية الأشخاص الرئيسيين داخل الوزارات المستهدفة. ولم تُبد المكسيك إلى حد ما درجة مماثلة من الطموح، لكنها كانت فعالة إلى أقصى الدرجات في التعاون مع أمانة التضامن في وزارة التنمية الاجتماعية لتوفير خدمات التخطيط

والتدريب في ميدان النهوض بالمرأة. بيد أن هذه النهج البديلة جمعاء تواجه تحديات بسبب صعوبة الحصول على الموارد دون بيانات وإحصاءات وتحليلات موثوق بها فنيا توثق احتياجات المرأة و/أو الثغرات القائمة بين الجنسين. ويتسم بأهمية حاسمة في هذا المجال ما اكتسبته اندونيسيا والهند ومؤخرا المكسيك من تجارب في إنشاء نظم لجمع الإحصاءات المراعية للفروق بين الجنسين. أما المحك النهائي للاستدامة، فلا شك في أنه يتمثل في نوع البرامج المراعية للفروق بين الجنسين الصادرة عن الحكومات، والموارد المخصصة لها على أساس طويل الأمد. وسوف يؤثر نوع النهج والبرامج الناشئة على الاستراتيجية والمهام التي تقع على عاتق المنظمات غير الحكومية. وتشكل تنزانيا مثالا شيقا على كيفية تصميم برامج حكومية مراعية للفروق بين الجنسين تتحول إدارتها تدريجيا إلى منظمات غير حكومية مستقلة ذاتيا.

المنظمات والشبكات التابعة للصندوق والمنظمات والشبكات النسائية - بين التقييم أنه لولا الدعم الذي يقدمه الصندوق لانعدم وجود عدد من المنظمات النسائية، ولا سيما شبكات المنظمات النسائية، ولو أنها وجدت لما كانت على ما هي عليه اليوم من حجم وقوة. وترد في الشكل ES/3 أمثلة للأثر الواقع على المنظمات. فوجود شبكة العمل الفوري والمستقبلي (OFAN) يعزى إلى جهود بذلها الصندوق. وثمة منظمات معروفة، مثل "منظمات القاعدة الشعبية التي تعمل معا في إطار التآخي" (GROOTS)، و "منظمة بدائل التنمية بمشاركة المرأة من أجل عصر جديد (DAWN)، ومنظمة Flora Tristan، ومنظمة Rede Mulher، ومرفق تطوير المشاريع الأفريقية (APDF)، ومنظمة ACAFE، وشبكة المرأة العاملة في مجالي القانون والتنمية في أفريقيا (WILDAF)، استفادت من دعم الصندوق واشتد ساعدها. وحصل عدد لا يحصى من المنظمات على الثقة والدعاية والاعتراف الدولي بفضل الروابط التي تربطها بالصندوق والدعم الذي تتلقاه منه. كما تصل إلى المنظمات النسائية في جميع أنحاء العالم كتب ومنشورات أخرى يدعمها الصندوق وتتضمن أفكارا جديدة ومشورة عملية. وأتاح التقييم توثيق بعض هذه الشبكات والروابط العديدة والمعقدة التي نشأت عن مبادرات الصندوق. ويشمل ذلك شبكات وروابط دولية ووطنية وإقليمية ومحلية تجمع المنظمات غير الحكومية والمنظمات الحكومية والأكاديمية والتجارية في كل من البلدان التسعة التي جرت زيارتها.

الشكل ES-3



ومما يساعد المنظمات غير الحكومية أيضا الإجراءات التي يتخذها الصندوق لإحداث التغييرات على مستوى الحكومات الوطنية والمحلية، إذ أن هذه الإجراءات تساعد على تهيئة مناخ تستطيع المنظمات غير الحكومية العمل فيه ويتيح للمرأة إسماع صوتها. ويدعم الصندوق، في الوقت نفسه، الأنشطة التي تمارسها المنظمات غير الحكومية والتي تفرض على الحكومات طلبات وضغوطا داخلية. وكان للرعاية التي تقدمها الأمم المتحدة، بالاقتران بتعبئة القاعدة الشعبية، أثر ملحوظ، ولا سيما في أمريكا اللاتينية حيث أتاح انتعاش الديمقراطية أرضا خصبة لنشوء منظمات المجتمع المدني من النوع الذي يدعمه الصندوق. ومن نتائج ذلك أن مزيدا من الموارد يخصص الآن لبرامج المرأة، وإن كانت البيانات الميدانية تظهر أن هذه الموارد لا تزال ضئيلة.

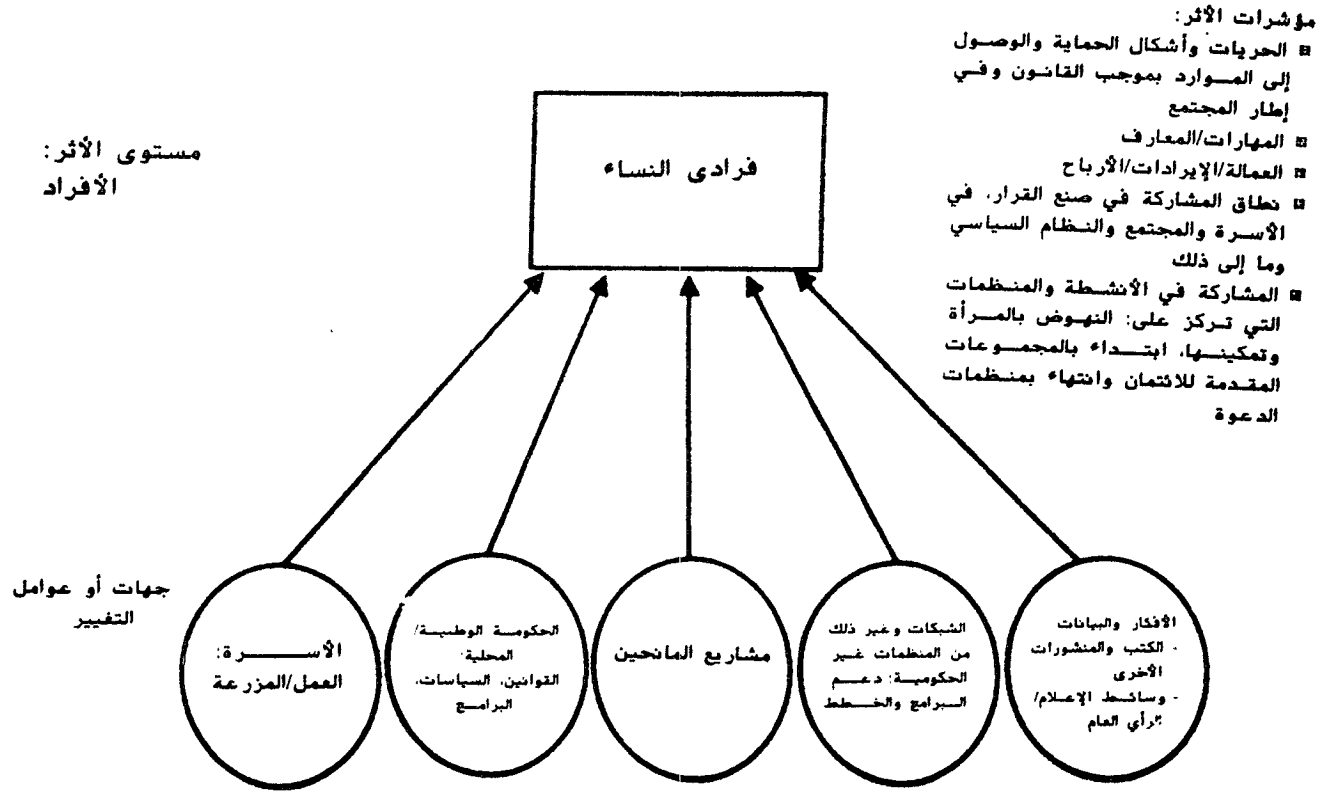
وقد يكون لمجموعة العوامل هذه تأثير في المنظمات والشبكات النسائية، بيد أن هناك مقياسا هاما من مقاييس المنظمات هو قدرتها على الاستمرار، أي سلامتها المالية وقدرتها على جمع الأموال وكفاءتها الإدارية وزيادة عدد أعضائها، وكذلك القضايا التي تركّز عليها، ومهارتها في عرض هذه القضايا على الجهات التي ترعى التغييرات في السياسات والبرامج. ومقاييس استدامة المؤسسات هذه مقاييس سليمة. ولم يتخذ الصندوق في هذا الشأن سوى مبادرات قليلة منذ فترة وجيزة. وهي تتركز حول مبادرة التعزيز المؤسسي لمنظمة Flora Tristan في بيرو، ومنظمة Rede Mulher في البرازيل، ورابطة المرأة

الأفريقية للبحث والتنمية (AAWORD)، في أفريقيا. إلا أن هذا النهج عملي جدا بالنسبة إلى المنظمات القليلة الموارد في جميع أرجاء العالم، لأنه يشد أزرها عند التنافس على التمويل المحدود نفسه من برنامج دور المرأة في التنمية، ويؤخر إثقال كاهل المانحين، ويقلل الاعتماد المستمر على التمويل الخارجي.

كما أن مسألة الأثر والاستدامة مسألة هامة بالنسبة إلى المنظمات التي تضطلع بأنشطة اقتصادية مباشرة، مثل مشاريع الصندوق في مجال توليد الدخل والائتمان. وتشير البيانات الميدانية إلى أن العديد من هذه المبادرات يخلف أثرا، ولكن استدامتها أمر مشكوك فيه. وعلى الرغم من أن فريق التقييم لم يضطلع بالبحوث التي تتيح له التعليق على مستوى أداء مشاريع توليد الائتمان الممولة من الصندوق بالقياس إلى المشاريع الجزئية الأخرى لتوليد الائتمان، من حيث رعاية نمو المؤسسات، أو توفير فرص العمل، أو توسيع الأسواق والمبيعات، أو زيادة الدخل، فقد أظهر التقييم أن المعلومات المتعلقة بمعدل استرداد القروض، وهو مؤشر أساسي لقدرة البرامج (والمنظمات المنفذة) على البقاء، لم تكن موثقة توثيقا واضحا. فقد وجد التقييم أن مشاريع توليد الدخل في الهند مثلا هي، فيما يبدو، أكثر استدامة مما هي عليه في ناميبيا والمكسيك والبرازيل التي كانت النتائج فيها متفاوتة من حيث القدرة على البقاء. وفي بعض البلدان، مثل كوبا، التي لا تنفذ فيها إصلاحات ديمقراطية، تتيح مشاريع توليد الدخل، التي لا تؤثر إلا في عدد محدود نسبيا من النساء، للصندوق، باعتباره وكالة تابعة للأمم المتحدة وسيلة، للتفاعل مع الموظفين الحكوميين، ومن ثم، توفر طريقة للتأثير في قضايا المرأة وشواغلها.

الصندوق والأفراد - تتخذ مبادرات الصندوق التي تؤثر في المرأة، باعتبارها فردا، أشكالا عديدة. فبعض هذه المبادرات مباشر، مثل مشاريع الصندوق لتوليد الدخل، التي جرى تقييمها في البرازيل وتنزانيا والسنغال وناميبيا والهند. وبعضها الآخر غير مباشر، كما يتضح من الشكل ES-4.

الشكل ES-4



وعند تقييم أثر واستدامة أنشطة الصندوق المتصلة بالمشاريع وغيرها في المرأة باعتبارها فردا، يجب البحث عن دلائل التغيير في مركز المرأة ومدى تمكينها، أي الحريات والإمكانيات التي تتمتع بها؛ وحصولها على الموارد؛ وعمالتها وإيراداتها؛ واشتراكها في عمليات صنع القرار التي تؤثر في مجتمعها وبلدها. وعثر في جميع البلدان التي جرت زيارتها على أمثلة عديدة لهذا الأثر أو لانعدامه. ومن أبرز الأمثلة على أثر الصندوق في هذه المجالات التغييرات التي طرأت على مدى حماية القوانين والسياسات الوطنية لحقوق الإنسان ومدى تثبيطها للعنف ضد المرأة، وهي تغييرات نشأت عن مؤتمر الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، وتتصل اتصالا غير مباشر بأنشطة الصندوق. وعلى الصعيد المباشر، قدمت مشاريع الصندوق على المستوى القطري الخدمات والمشورة لضحايا العنف، كما أتاحت لآلاف النساء فرصا للتدريب وتوليد الدخل.

وتشير نتائج التقييم الى أنه نظرا الى قلة الموارد فإنه يمكن إحداث أثر كبير، على مستوى الفرد، بتخصيص الموارد لتغيير القوانين والسياسات، على أن يلي ذلك توعية المرأة لحقوقها. فعلى سبيل المثال، نفذ مشروع برازيلي للعاملات على تعزيز الطرق القانونية لم تبلغ تكلفته سوى ٥٠٠ ٢ دولار وكان له أثر بالغ في حياة فرادى النساء، واستطاع اجتذاب اهتمام كبير وموارد ضخمة من المانحين. وثمة مبادرات أخرى تؤثر في الأفراد تأثيرا أوسع فيما يبدو، هي المبادرات التي تستهدف الأشخاص الذين يحتلون مناصب قيادية، مثل رئيسة اتحاد العاملات المنزليات، وينشئون فيما بعد شبكات وطنية ودولية، ويؤثرون

في أتباعهم. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك تدريب البرلمانيين الذين يضعون قوانين تراعي الفوارق بين الجنسين وتؤثر في ملايين الناس، كما حدث في باراغواي، أو في المغرب حيث أضيف الى المذكرة الاستراتيجية القطرية للبلد فصل خاص بشواغل المرأة نتيجة لمشروع قامت به خلية تابعة لبرنامج دور المرأة في التنمية.

وثمة بديل آخر للوصول إلى الأفراد، وهو أن يتم ذلك عن طريق البرامج والمشاريع التي تقدم الخدمات اللازمة. وما برامج الائتمان وتقديم المشورة لضحايا العنف المنزلي إلا مثال على المبادرات التي جرى تقييمها في أثناء العمل الميداني. ووجد التقييم أنه لا يتم، فيما يبدو، الوفاء بجميع ما يحتاج إليه الأفراد من الخدمات التي تقدمها مشاريع الصندوق. فعلى سبيل المثال، قام مشروع في البرازيل، يقدم المشورة عادة لنحو ٧٠٠ ضحية من ضحايا العنف، بخدمة ٣٠٠ إمرأة إضافية في السنة التي تلقى فيها تمويلا من الصندوق. وتحتاج برامج توفير الخدمات إلى الموارد وإلى إطار مؤسسي سليم. وفي حالة البرامج المدروسة المتعلقة بالعنف هناك، فيما يبدو، منظمات قوية تفتقر إلى الموارد، والعكس صحيح بالنسبة الى برامج الائتمان.

والمسألة الرئيسية التي تثور بشأن المبادرات التي يستفيد منها الأفراد هي مدى استدامتها. فقد يؤدي بعض مبادرات الدعوة التي تغير آراء الشخص أو مركزه القانوني إلى تغيير حياته تغييرا دائما. وثمة مبادرات أخرى لا تحدث تغييرا دائما على الأرجح لأنها لا تؤدي إلى زيادة استقلال المرأة باعتبارها فردا. ومن أمثلة ذلك برامج مكافحة العنف التي لا تقدم إلى المرأة التي يساء معاملتها بدائل اقتصادية، فتضطر إلى العودة إلى وضعها السابق. ووجد فريق التقييم أمثلة على هذه الظاهرة في مشاريع الصندوق المعنية بالعنف. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك مشاريع توليد الدخل التي يبدو أنها ليست مستدامة ماليا، كما هو شأن أحد المشاريع في ناميبيا.

٢ - تقييم القدرات والهياكل المؤسسية للصندوق من حيث استخدام الموارد وتنفيذ البرامج وإدارتها ومراقبتها على صعيدي المقر والميدان

وفقا لإعلان ومنهاج عمل بيجين، اللذين اعتمدتهما ١٨٩ حكومة، واسترشادا بتقرير الأمين العام للأمم المتحدة المقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الخمسين وبقرار الجمعية العامة ١٢٥/٣٩، حدد الصندوق مهمته على النحو التالي:

- تعزيز التمكين الاقتصادي والسياسي للمرأة في البلدان النامية،

- ضمان مشاركة المرأة في جميع مستويات التخطيط والتنفيذ الإنمائيين،

- العمل داخل منظومة الأمم المتحدة حافزا للجهود الرامية إلى ربط احتياجات المرأة وشواغلها بجميع القضايا الأساسية الواردة في جداول الأعمال الوطنية والإقليمية والعالمية،

- الاضطلاع بدور قوي في مجال الدعوة عن طريق تشجيع الحوار المتعدد الأطراف بشأن السياسات المتعلقة بتمكين المرأة.

وتماشيا مع هذه الاتجاهات الجديدة، أعاد الصندوق تنظيم وحداته الإقليمية (أفريقيا وآسيا/المحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية/منطقة البحر الكاريبي والمشورة التقنية) فقسمها إلى وحدتين فرعيتين، تعنى إحداهما بتمكين المرأة "اقتصاديا"، وتعنى الأخرى بتمكين المرأة "سياسيا"، وأنشئت مراكز تنسيق جغرافية منفصلة لكل من أفريقيا وآسيا/المحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية/منطقة البحر الكاريبي تقدم الخدمات إلى كلتا الوحدتين الفرعيتين.

التمكين السياسي والاقتصادي - يتمثل الهدف الرئيسي لبرنامج التمكين الاقتصادي الذي وضعه الصندوق، كما أفادت نويلين هيزر، مديرة الصندوق، في تقريرها إلى المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦، فيما يلي:

- زيادة وصول المرأة إلى وسائل كسب الرزق وتحكمها بها على أساس مستدام وطويل الأجل،

- استفادة المرأة من المنافع المادية المترتبة على وصولها إلى وسائل الرزق وتحكمها بها.

وابتغاء تحقيق ما تقدم، يتوخى برنامج التمكين الاقتصادي الذي وضعه الصندوق العكوف على ما يلي: (١) العولمة والإصلاح الاقتصادي، مع التركيز على التجارة والتكنولوجيات الجديدة؛ (٢) سبل العيش المستدامة، مع التركيز على النهوض بالمرأة وتطوير المؤسسات؛ (٣) إدارة الموارد الطبيعية.

ويرمي الهدف الرئيسي لبرنامج التمكين السياسي الذي وضعه الصندوق إلى ما يلي:

- زيادة تحكم المرأة بحياتها داخل الأسرة وخارجها،

- زيادة قدرة المرأة على التأثير في اتجاه المجتمع.

وابتغاء تحقيق ما تقدم، يتوخى برنامج التمكين السياسي الذي وضعه الصندوق العكوف على ما يلي: (١) تعزيز دور المرأة في مجالي الحكم وصنع القرار على جميع المستويات؛ (٢) حقوق الإنسان والعنف ضد المرأة؛ (٣) بناء السلام ومنع المنازعات.

الهيكل التنظيمي - أشير في موضع سابق إلى أن الصندوق كان، قبل مؤتمر بيجين، منظما في وحدات جغرافية أو إقليمية. وقد أتاح ذلك الهيكل للصندوق أن يتكيف مع الاحتياجات المحددة لكل منطقة جغرافية، وأتاح للموظفين التعرف على الشواغل والقضايا الخاصة بكل منطقة. وكان موطن الضعف في

هذا الهيكل هو تركيزه على التنسيق الأفقي داخل المنطقة، بدلا من التركيز على الروابط بين المناطق في المجالات الوظيفية. وأعاد الصندوق تنظيم نفسه في "هيكل وظيفي" لمعالجة موطن الضعف هذا، وللاستجابة لمنهاج العمل وتوجيهات الأمين العام، وبصفة رئيسية، لتنفيذ التخفيض الكبير في عدد الموظفين الذي أوصى به المجلس التنفيذي (ألغيت ٨ وظائف من أصل ٢٩ وظيفة).

ويجمع "الهيكل الوظيفي" الوظائف المشتركة من قاعدة المنظمة إلى قمتها. ففي الصندوق، يضع الهيكل الوظيفي جميع الموظفين الإداريين في وحدة الإدارة، وموظفي الاتصالات في وحدة الاتصالات، والمختصين في التمكين الاقتصادي في وحدة التمكين الاقتصادي، والمختصين في التمكين السياسي في وحدة التمكين السياسي. ومن مزايا هذا الهيكل أنه يمكن الصندوق من إنجاز أهدافه الوظيفية (التمكين الاقتصادي والسياسي)، وأنه يشجع، بالإضافة إلى ذلك، تطوير مهارات الموظفين تطويرا متعمقا في وحداتهم الخاصة بهم. على أن هذا الهيكل ينطبق خير ما ينطبق على المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة لا تعتورها شكوك كثيرة وتستخدم تكنولوجيا اعتيادية - أي الإجراءات والأساليب المتبعة لتحويل المدخلات التنظيمية (الموظفين والموارد) إلى مخرجات (نتائج المشاريع). أما الصندوق فهو يعمل في بيئة بالغة الاضطراب تشتد فيها الشكوك، ويستخدم تكنولوجيا لا يمكن وصفها بأنها اعتيادية بسبب طبيعتها بالذات (ابتكارية، حافزة، تجريبية). بل يمكن أن يقال إن النقطة التي تصبح عندها استراتيجيات الصندوق اعتيادية (بسبب انتشارها على نطاق واسع مثلا) هي النقطة التي ينبغي عندها للصندوق أن يحيلها إلى منفذين أو مانحين آخرين.

ومن جهة أخرى، تشمل مزايا "الهيكل الجغرافي أو الإقليمي" السابق أنه ملائم للتغير السريع في البيئات المضطربة؛ وأنه يحظى بحسن رضا العملاء عليه، لأن المسؤوليات الجغرافية ونقاط الاتصال واضحة؛ وأنه يمكن الوحدات من التكيف مع الشواغل والقضايا الإقليمية والجغرافية والاستجابة لها؛ وأنه يضفي طابعا لا مركزيا على صنع القرار.

ثقافة المنظمات - لكل منظمة ثقافتها التي تصف طريقتها الخاصة في إتيان الأمور. وللصندوق ثقافة خاصة للغاية، بالغة التطور وعميقة التجذر في نظام من القيم والمعتقدات التي يتشاطرها أعضاؤه، وتميزه عن سائر المنظمات. وقد وصف بعض أصحاب النظريات المتعلقة بالمنظمات هذا النوع من ثقافة المنظمات بالثقافة "الإيديولوجية"[٣]. ولئن كان لمعظم المنظمات غير الحكومية، عادة، ثقافة إيديولوجية تقوم عليها، فإن للعديد من الشركات التجارية، فيما يقال، "ثقافة إيديولوجية" أيضا، ومن هذه الشركات Mcdonalds و Hewlett-Packard و IBM. وتكمن السمة المميزة "للثقافة الإيديولوجية" في قوتها التوحيدية،

(٣) Mintzberg, Henry. Mintzberg on Management: Inside Our Strange World Organizations. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. New York: 1989.

فهي تربط الفرد بالمنظمة وتولد لديه "روح التفاني". وهي تدمج، في واقع الأمر، أهداف الفرد بأهداف المنظمة فينشأ التآزر، بحيث أنه إذا ما عملت أجزاء النظام مجتمعة استطاعت أن تنتج أكثر مما تستطيعه منفردة.

والسمات البارزة "للثقافة الإيديولوجية"، التي تصف الصندوق وصفا دقيقا، هي: التمتع بنظام غني من القيم والمعتقدات؛ تجذر روح التفاني؛ اعتماد مهمة واضحة ومركزة وملهمة ومميزة؛ التنسيق عن طريق انتقاء الأعضاء وإيلافهم وتلقينهم مبادئ الصندوق وأفكاره.

وتعمل المنظمة "الإيديولوجية" خير ما تعمل في وحدات صغيرة منظمة تنظيما لينا ومتمتعة بقدر كبير من اللامركزية، وهذا ما يفسر نجاح الصندوق في إطار "هيكله الجغرافي" السابق، الذي ينطبق عليه هذا الوصف جيدا. على أن لهذا النوع من الهياكل التنظيمية عيبا يعتور مجال المراقبة والمساءلة، وهو تحديدا المجال الذي صادف فيه الصندوق بعض المشاكل في الماضي (انظر "الإدارة المالية" أدناه).

وأخيرا، تواجه المنظمة "الإيديولوجية" في كثير من الأحيان، إن لم يكن دائما، خطرين هما: العزلة من جهة والاندماج من جهة ثانية. أما الخطر الأول، أي العزلة، فينطبق على المراحل الأولى من تاريخ الصندوق، بينما يمثل الخطر الثاني، أي الاندماج، خطرا راهنا فيما يبدو[٤]. غير أن النظرية الإدارية تفترض أن هذا الخطر المزدوج يلازم المنظمة "الإيديولوجية" على الدوام.

الاتصالات والتنسيق - يتزايد نشاط الاتصالات وتواترها عادة كلما تنوعت المهام. وتشهد المنظمات، التي على شاكلة الصندوق والتي تقتضي مشاكلها الكثيرة زيادة تبادل المعلومات لحلها وضمان تنفيذ الأنشطة تنفيذا سليما، تدفقا عموديا وأفقيا دائما للمعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، يختلف شكل الاتصالات عادة باختلاف "قابلية المهام للتحليل". فإذا كانت المهام على درجة عالية من القابلية للتحليل، كثرت أشكال الاتصالات الإحصائية والخطية (المذكرات والتقارير والقواعد والإجراءات). وإذا كانت المهام أقل قابلية للتحليل، كالقسط الأعظم من المهام التي يؤديها الصندوق، نُقلت المعلومات عادة وجها لوجه أو عن طريق الهاتف أو في جلسات جماعية.

---

(٤) قالت مادلين ك. أولبرايت، سفيرة الولايات المتحدة لدى الأمم المتحدة، في رسالة مؤرخة ٢١ شباط/فبراير ١٩٩٦ وموجهة إلى الأستاذ ديوغو فريتاس دو أمارال، رئيس الفريق العامل الرفيع المستوى المعني بتعزيز منظومة الأمم المتحدة، إن الصندوق لا ينبغي أن يكون منظمة مستقلة، وإنما ينبغي إدماجه في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، متذرعة بأنه "ليس مستصوبا أن تظهر شواغل المرأة وكأنها محصورة في كيان واحد من كيانات الأمم المتحدة، وإنما ينبغي أن تكون مدمجة إدماجا كاملا في جميع الجهود الإنمائية".

وينطبق على الصندوق النمط الموصوف أعلاه الذي يقتضي تبادل المعلومات باستمرار لحل المشاكل وضمان تنفيذ الأنشطة، بسبب التنوع الكبير للمهام التي يضطلع بها. كما ينطبق على الصندوق النمط الذي يقتضي إجراء عدد من الاجتماعات والاتصالات الهاتفية يفوق ما هو مطلوب عادة لأن هذه المهام أقل "قابلية للتحليل".

ولئن أتاحت الإنجازات التكنولوجية الحديثة نسبيا (الحواسيب والشبكات والبريد الصوتي وأجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني وأجهزة الاستدعاء والهواتف الخلوية وتداول عن بُعد وحتى التداول بأجهزة الفيديو) زيادة أشكال الاتصال والتنسيق سرعة ومرونة ونشاطا، فإن موظفي الصندوق لم يستفيدوا استفادة كاملة بعد من هذه التكنولوجيا الجديدة. فليست هناك شبكة أو قاعدة بيانات مركزية للبرامج والمشاريع يمكن أن يصل إليها كل موظف. وتعتمد حواسيب أغلب الموظفين على تكنولوجيا بالية غير قادرة على العمل ببرامجيات Windows. ومع أن هناك شبكة محلية، فإن ٢١ حاسوبا فقط من حواسيب الصندوق الـ ٤٨ تستطيع العمل بتطبيقات Windows. وتعوق هذه الحالة إلى حد كبير الاتصالات والتنسيق في منظمة تعول تعويلا شديدا على تبادل المعلومات باستمرار.

النظم والإجراءات - جعلت عمليات وضع برامج الصندوق ومشاريعه تتخذ شيئا فشيئا، فيما يبدو، طابعا رسميا أكثر مما كانت عليه الحال في السنوات الأولى من عمله باسم صندوق عقد المرأة. وتساهم هذه العمليات، التي يُسترشد بها في صياغة الاستراتيجيات والقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، في نشوء مواضيع مشتركة ومزيد من الروابط بين المشاريع، وهي سمة أخذت تسم وضع برامج الصندوق.

ويعاد تقييم وتنقيح جميع نظم الصندوق المتعلقة بوضع الاستراتيجيات البرنامجية وتصميم المشاريع وتقييمها ورصدها، عملا بالمقررات الإدارية المتخذة في مطلع عام ١٩٩٦ والمبيَّنة أعلاه. وأعادت هذه المقررات ترتيب أولويات وعمليات البرمجة في الصندوق وكذلك هيكله التنظيمي. وحتى الآن، شملت التغييرات الرئيسية فيما يبدو عملية تحديد المشاريع والموافقة عليها، وإلغاء "الحد الأعلى للعمل المباشر" باعتباره طريقة لتنفيذ المشاريع/الأنشطة، وإعادة تنظيم لجنة تقييم المشاريع التي من المقرر أن يرأسها نائب مديرة الصندوق. وفيما يلي عرض موجز للعمليات والإجراءات الجديدة التي أنشئت في لجنة تقييم المشاريع.

تحديد البرامج والمشاريع - تجري صياغة البرامج والمشاريع على مدار السنة ويتم ذلك إما في إطار خطة العمل السنوية أو في التقارير الفصلية أو عن طريق تبادل مذكرات خاصة مع موظفي الصندوق. ومتى تم الاتفاق على مفهوم من المفاهيم، وضع اقتراح مؤلف من صفحتين أو ثلاث صفحات وطلبت المعلومات من إحدى وحدتي التمكين السياسي أو التمكين الاقتصادي، حسب الاقتضاء. وتتلقى الاقتراحات المتعلقة بمبالغ تقل عن ٠٠٠ ٦٠ دولار موافقة مباشرة من رئيس القسم بناء على اقتراح خطي. أما الاقتراحات المتعلقة بمبالغ تزيد على ٠٠٠ ٦٠ دولار، فإنها تحال إلى لجنة تقييم المشاريع في نيويورك لمراجعتها، بعد أن يستعرضها فريق التمكين ذو الصلة، وقبل عرضها على أية وكالة مانحة لتمويلها.

الإدارة المالية - طلب إلى شعبة مراجعة الحسابات واستعراض التنظيم التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مطلع عام ١٩٩٥ استعراض الحالة المالية للصندوق، وتم ذلك، أساسا، لمعالجة أسباب عجز مالي محتمل قدره ١٣,٦ مليون دولار كان الصندوق، فيما يبدو، على وشك التعرض له في أواخر عام ١٩٩٤. وعزت الشعبة السبب الرئيسي للعجز المحتمل إلى خطأ في حساب احتياطي التشغيل أفضى إلى المبالغة في تقدير المخصصات ومن ثم إلى المبالغة في النفقات وإلى العجز الناتج. ولئن كان مسلما به أن الصندوق بالغ في الالتزام بالأموال عن غير علم، فليس ثمة شك، على ما يبدو، في أن الأموال أنفقت على برامج ومشاريع مشروعة ونافعة ولازمة.

وقدرت الشعبة أنه إذا ما استمرت التبرعات بمعدلها الحالي، يلزم انتظار نهاية عام ١٩٩٧ لاسترداد الـ ١٣,٦ مليون دولار وأنه لن يمكن صرف مخصصات المشاريع الجديدة إلا في عام ١٩٩٨. إلا أنه تم، في الوقت الحاضر، تلافي العجز المحتمل وثمة مشاريع جديدة جاهزة للتنفيذ، بفضل التبرعات الاستثنائية التي قدمها عدد من البلدان المتعاونة، ولا سيما هولندا واليابان والنرويج وسويسرا وألمانيا وكندا.

وأوصت الشعبة باتخاذ إجراءات تصحيحية تضاف إلى الإجراءات التي سبق أن اتخذها الصندوق قبل الاستعراض الذي قامت به الشعبة في ثلاثة مجالات هي: (١) تطبيق الرقابة المالية والضوابط الداخلية وتعزيزها؛ (٢) استعراض الالتزامات المتعلقة بالمشاريع لإعادة ترتيبها و/أو إلغائها؛ (٣) تخفيض الإنفاق الإداري وتكاليف الدعم التقني في فترة السنتين.

واستجابة لذلك، أجرى الصندوق استعراضا لمجمل حافظته، فأعاد ترتيب العديد من المشاريع والأنشطة أو ألغاها. كما استعرض مصروفاته الإدارية وتكاليف الدعم التقني، وأجري تخفيضات حسب الاقتضاء، وشمل ذلك تجميد ٨ وظائف (٤ من الفئة الفنية و ٤ من فئة الخدمات العامة) في المقر، كما أوصى به المجلس التنفيذي.

وبالإضافة إلى ذلك، وضع الصندوق مبادئ توجيهية تدريجية متعلقة بالدورات البرنامجية للإدارة المالية للبرامج والمشاريع. وتعرض هذه المبادئ التوجيهية بالتفصيل ١٧ نشاطا محددا يجب الاضطلاع بها، ابتداء من تعيين الحدود العليا للبرامج، وانتهاء بالإقفال النهائي لفرادى المشاريع، ومرورا بالشخص المسؤول عن كل نشاط ومهلة تنفيذه، حسبما هو مناسب. واستعرض فريق التقييم هذه المبادئ التوجيهية فوجد أنها أكثر من كافية لتلبية توصيات الشعبة فيما يتعلق بتعزيز الرقابة المالية والضوابط الداخلية للصندوق تعزيزا كبيرا. وبالإضافة إلى ذلك، ألغى الصندوق آلية التمويل الجزئي التي كانت قائمة عندما طرأ العجز المالي المحتمل، والتي اعتبرت الشعبة أنها كانت عاملا مساهما فيه.

٣ - تقييم فعالية أعمال الصندوق مع المتعاونين معه في الميدان وفي المقر على السواء

إن الأمم المتحدة بحد ذاتها، فضلا عن غيرها من المنظمات الدولية والحكومات والمنظمات غير الحكومية الوطنية، هي من بين المتعاونين العديدين مع الصندوق. وأظهر التقييم أن الصندوق، سواء في المقر أو في الميدان، كان بصفة عامة فعالا ويحظى بالاحترام في مجال أعماله مع الوكالات المتعاونة لمدخلاته في أعمالها مع المرأة. ويبدو أن الاستثناءات النادرة من هذه الصورة الايجابية بصورة عامة تنبثق إما من حالات تنطوي على لبس في الولايات مع المنظمات الأخرى، أو من قلة تبادل الاتصالات.

غير أن ثمة فرصة كبيرة لم تتحقق بعد أمام الصندوق وهي تكمن داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ذاته. إن الصندوق ليس وكالة تنفيذية لبرامج البرنامج الإنمائي، كيما يتمكن من الحصول على أموال البرنامج، ولكنه يلزم أن يصبح كذلك. وإذا ما حصل هذا الأمر في الوقت الحاضر، فإن من شأنه أن يعتبر عملية دمج للأموال وهذه مسألة مخالفة للقواعد والأنظمة المالية للبرنامج الإنمائي. وبالاضافة الى ذلك، يستكشف الصندوق في الوقت الراهن وسائل توفير الدعم التقني للمنسقين المقيمين للبرنامج الإنمائي في مجال تنفيذ منهاج عمل بيجين على الصعيد القطري. ويعمل الصندوق حاليا بهذه الصفة في تايلند واندونيسيا وزمبابوي، فقط بموظفيه، ودون أي دعم مالي من البرنامج الإنمائي. وإذا كان عليه أن يستمر في توسعة نطاق هذه الخدمات ليشمل بلدانا أخرى، على نحو ما طلب اليه، فإنه سيحتاج الى الحصول على موارد مالية اضافية. وإلى جانب ذلك، يلزم أن يوعز البرنامج الإنمائي الى كل مكتب في مكاتبه القطرية بالاضطلاع بمستوى معين في النشاط في كل بلد من البلدان الموجود فيها، دعما لمنهاج العمل، فضلا عن اقتضاء المشاركة والتدخل من الصندوق، بغية تعزيز هذه الأنشطة القطرية.

التعاون مع الأمم المتحدة والوكالات الدولية الأخرى

إن اعتماد نهج في تخطيط التنمية وتنفيذها يراعي الفروق بين الجنسين ويشتمل في بعض الأحيان على إنشاء وحدات أو وظائف في مجال "دور المرأة في التنمية" داخل وكالات منظومة الأمم المتحدة وفرق العمل وغيرها من الكيانات التي تمولها الأمم المتحدة، لا تقع مسؤوليته حصرا ولا حتى بشكل رئيسي على عاتق الصندوق. إذ أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كافة تتحمل، وفقا لشتى القرارات، بعض المسؤوليات عن كفالة قيام عملياتها وبرامجها بإظهار اهتمام بقضايا الجنسين ودور المرأة في التنمية إظهارا وافيا. وفي هذا الإطار، ينبغي أن تتمثل ولاية الصندوق في تقديم المساعدة، عند الاقتضاء، الى الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة في جهودها لتنفيذ هذه الولاية على نطاق المنظومة. وعلى الصعيد العملي، أدى الصندوق هذا الدور بطرق شتى. إذ يشارك موظفوه كمتخصصين في مجال الفروق بين الجنسين في مهام إعداد المشاريع للوكالات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة؛ ويعملون كمراكز تنسيق في مجال الفروق بين الجنسين لبعض مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وغالبا ما يرأسون فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية المشتركة بين الوكالات والمعنية بالفروق بين الجنسين على المستوى القطري. كما أنهم يشاركون على مستوى الوكالات في الاجتماعات وحلقات العمل والحلقات الدراسية المشتركة بين الوكالات ويساهمون فيها بتقديم منظور يتعلق بالفروق بين الجنسين. ووجد التقييم أن مقدرة الصندوق على التعاون والمشاركة بهذه السبل تختلف باختلاف البلد، وتتوقف على استعداد

المتعاونين لمنح الصندوق "مكانا الى الطاولة". وتنزع هذه الحالة الى إضفاء الطابع الشخصي الشديد على التعاون، وتؤدي الى اختلاف في أشكاله ذات صلة بما يمكن لفرادى موظفي الصندوق أن يشيعوه من تأثير واحترام شخصيين. وإن ما يحدد التعاون على الصعيد الميداني بصورة خاصة هو، الى حد بعيد، ما يتمتع به موظفو الصندوق ومراكز التنسيق لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي "دور المرأة في التنمية" من شخصية وصلات وجاذبية واستراتيجية التأثير الشخصي التي ينتهجونها أو لا ينتهجونها.

وكان تعاون الصندوق وتأثيره في معظم البلدان التي جرت زيارتها ايجابيين. ففي السنغال، على سبيل المثال، طلب من الصندوق/داكار أن يقدم الى شركاء رئيسيين خدمات استشارية في مجال وثائق حاسمة الأهمية، هي مذكرات ووثائق الاستراتيجيات القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأن يشارك أيضا في الاجتماعات الاستشارية التي تعقد مع الوكالات الدولية الأخرى مثل البنك الدولي ووكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة. وفي تنزانيا، تولى الصندوق مسؤولية تقديم التدريب على الفروق بين الجنسين للوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة ولديه قدر هائل من التأثير على برامج الوكالات الأخرى. وفي البرازيل أدى الصندوق دور صلة الوصل المهم بين الحكومة والمنظمات المانحة الأخرى في مجال تحديد وتقاسم مبادرات "دور المرأة في التنمية"، وتحديد منهجية لإقامة اتصالات دائمة وامكانية التمويل المشترك. وفي الهند، يشاطر الصندوق مع الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة والمانحين المعلومات المتعلقة بولايته وأهدافه. ويشارك في رئاسة الفريق المشترك بين الوكالات المعني بالجنسين والتنمية، ويستضيف/يرأس الاجتماعات الفصلية التي تعقد مع فريق كبار المانحين والمانحين المتعددي الأطراف والثنائيين. والصندوق عضو في لجنة تقييم المشاريع التي تتبع البرنامج الإنمائي والتي تستعرض جميع المشاريع التي يضطلع بها. كما يشارك الصندوق في بعثات مختلف الوكالات، ومن بينها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ووكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة، ويقدم لها التوجيهات التقنية والخبرات الفنية في مجال مسائل المرأة. وفي الفلبين، ساهم الصندوق مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إعداد تقرير التنمية البشرية للبرنامج الإنمائي الذي تضمن مفاهيم مثل تمكين المرأة، ومقياس التمكين المرتبط بنوع الجنس، ودليل التنمية المرتبط بنوع الجنس، وخطة ثامنة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تراعي الفروق بين الجنسين. وفي المكسيك، يشارك الصندوق في الفريق العامل المشترك بين الوكالات والتابع للفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات الذي أنشأته منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووكالات إنمائية أخرى. وتمكن موظفو الصندوق، عن طريق هذه الاجتماعات، في إدراج الاعتبارات الخاصة بكل من الجنسين في متن ما تفكر به هذه الوكالات من خطط إنمائية. وفي كل من هذه الحالات، وجد فريق التقييم أن للخبراء الاستشاريين للبرامج الإقليمية أو مراكز التنسيق التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي "دور المرأة في التنمية" تأثيرا بالغا. ولكن لم يحدث ذلك بالضرورة في بلدان أخرى. ففي اندونيسيا، لم يرس الصندوق شبكة الروابط الواسعة مع وكالات الأمم المتحدة التي أقامها في بلدان أخرى، ولا سيما من حيث قيام الوكالات الأخرى بتوفير الموارد من أجل الأنشطة. وسبب هذه الحالة يكمن جزئيا في التغيير الذي أجري مؤخرا على مستوى الموظفين، غير أن ثمة مؤشرات توحي بأن هذه الحالة قد تتغير نظرا لأن الصندوق

هو الآن جزء من فريق عامل جديد مشترك بين الوكالات. أنشئى حينما بدأت مديرة الصندوق تنفيذ منهاج عمل بيجين على المستوى الوطني في جاكرتا.

وانطوت حالات قليلة على تعاون دون المستوى المثالي. واعتبر فريق التقييم أن ثمة حالتين منها تساعدان على الفهم، وهما العلاقات المتوترة القائمة بين الصندوق ومعهد الأمم المتحدة الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة، وبين الصندوق ووكالة التنمية الدولية الدانمركية في تنزانيا. وبالرغم من أن لكل من هاتين الحالتين خلفية معقدة، فإنه من بين الظواهر البارزة المشتركة، يبدو أن هناك اثنتين تتمثلان في عدم الاتفاق على تفسير ولاية كل منهما، وما يتصوره كل طرف من انعدام الشفافية في الاتصالات الجارية بينهما.

التعاون مع الحكومات

ركز قدر كبير من أعمال الصندوق مع الحكومة على مسألة إدماج المرأة في التيار الرئيسي للمجتمع ونشأت اختلافات واسعة النطاق بشأن الطريقة التي تطورت بها اجراءات هذا الإدماج. فقد أثبتت الزيارات الميدانية أن الصندوق قام، في المغرب والمكسيك وناميبيا، بالعمل مع وكالة حكومية واحدة لإزالة القيود التي تحول دون مشاركة المرأة بصورة كاملة ومتساوية في الاقتصاد والمجتمع. وفي بلدان أخرى، مثل البرازيل والفلبين، نفذ الصندوق المشاريع والأنشطة بالعمل مع عدة وزارات. كما عمل الصندوق مع مختلف الآليات الخاصة بالمرأة مثل برنامج "دور المرأة في التنمية لاتحاد تنمية الجنوب الأفريقي"، أو برنامج "المجلس الوطني لحقوق المرأة" في البرازيل. وفي آسيا، عمل الصندوق من أجل توعية القيمين على التخطيط والإحصاءات الحكومية بمسائل المرأة، الأمر الذي أدى الى جهود مماثلة في المكسيك. كما نظم الصندوق في بلدان مختلفة عمليات تدريب للتوعية لمسائل المرأة استهدفت الموظفين الحكوميين على مستوى صنع القرار. واشترك الصندوق كذلك وبصورة فعالة في العمل مع الحكومات من أجل إعداد ورقات موقف لمؤتمرات الأمم المتحدة. وأظهر التقييم أن تعاون الصندوق مع الحكومات الوطنية كان في كل الحالات تقريبا فائق الفعالية. ومن بين كافة البلدان التي تمت زيارتها، كانت اندونيسيا البلد الوحيد الذي لم يكن موظفو حكومتها المركزية العاملون في برنامج "دور المرأة في التنمية" مطلعين بالتفصيل على مبادرات الصندوق.

وفي حين أن التقييم قد دعم بالوثائق بعض المشاكل مع الحكومات، فإنه يبدو أن هذه المشاكل نشأت في حالات كانت فيها الوكالات الحكومية هي نفسها الوكالات المنفذة لمشاريع الصندوق، لكنها لم تكن تمتلك الموارد البشرية أو المادية ولا القدرة على تقديم الدعم. ووجد فريق التقييم هذه الأنواع من المشاكل في تنزانيا وناميبيا. أما في الفلبين والهند، فإن المشاكل مع الحكومة نجمت عن التأخر في توفير الحكومة الأموال المناظرة المخصصة للمشاريع.

التعاون مع المنظمات غير الحكومية

كانت أعمال الصندوق مع المتعاونين معه من المنظمات غير الحكومية رائعة من حيث قدرة الصندوق على اقامة الشبكات وتعزيزها، ويدعم التقييم بإسهاب من خلال الوثائق تعددية وفعالية هذه الشبكات التي أنشئت وعززت عن طريق الأنشطة في مجال الدعوة والأنشطة المشاريعية وغير المشاريعية، والتي متنها بقدر لا حد له دعم الصندوق لأبحاثها وورقات موقفها. وأقيمت هذه الشبكات بفعل عمليات انطوت على مستوى عال من الشمولية والمشاركة، كجزء من الأنشطة التحضيرية للمؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة الذي عقد في بيجين. وتركز هذه الشبكات على مسائل حقوق الإنسان والعنف، والمرأة والبيئة، والتمكين الاقتصادي والسياسي. ويبدو بالفعل أن بناء الشبكات وتطويرها من بين مزايا الصندوق النسبية التي يمكن وينبغي أن تستفيد منها الوكالات الأخرى التي تبحث عن منظمات تستطيع من خلالها توجيه مواردها الإنمائية.

بناء القدرات وإقامة الشبكات - منذ البداية تقريبا، اشتملت مبادرات الصندوق الاستشارية التقنية على الصعيدين العالمي والإقليمي على الاضطلاع بأنشطة مشاريعية وغير مشاريعية ساعدت على تشكيل وتعزيز المنظمات والشبكات النسائية وغير ذلك من المنظمات والشبكات التابعة للمنظمات غير الحكومية التي أبدت اهتماما بمسائل المرأة. إن شبكة "العمل الفوري والمستقبلي"، وهي عنصر من العناصر التي يشدد عليها الجانب العلمي والتكنولوجي في القسم الاستشاري التقني، تبرز استعداد الصندوق أن يستثمر في إنشاء الشبكات التي لم تكن موجودة من قبل. ومنذ أن أنشئت هذه الشبكة عام ١٩٩٣، ظلت تنمو حتى أصبحت تشمل ما يربو على ١٠٠ منظمة، معظمها شبكات بحد ذاتها، وزهاء نصفها منظمات تتخذ من البلدان النامية مقرا لها. وفي الوقت الحاضر، يمنح دعم مماثل لتطوير المنظمات وبناء الشبكات من خلال مشروع للصندوق في مجال حقوق المرأة بوصفها من حقوق الإنسان. وتنفذ مبادرتان طويلتا الأمد رئيسيتان أخريان لإقامة شبكات مع "منظمات القاعدة الشعبية التي تعمل معا في إطار التآخي" (GROOTS) و "منظمة بدائل التنمية بمشاركة المرأة من أجل عصر جديد" (DAWN).

وبصورة عامة، كان للمشاريع الإقليمية أو القطرية التي تدعم المجموعات النسائية نقطة محددة تركز عليها. فيجوز أن تشجع تنظيم المشاريع، مثلما هو الأمر مع مشروع TOTOTO في كينيا، أو بناء القدرات لتقديم الخدمات كالائتمانات في تنزانيا، أو مساعدة المرأة في حالات العنف في بعض بلدان أمريكا اللاتينية (ISIS International). وركزت مبادرة نفذت مؤخرا على تحسين الفعالية والكفاءة التنظيميتين لمنظمتين غير حكوميتين عمـــل معهمـــا الصندوق بصورة مكثفة طيلة السنين: Rede Mulher في البرازيل و Flora Tristán في بيرو. وإضافة الى ذلك، قدمت خلال السنوات الماضية المساعدة الى منظمات نسائية عديدة للتحضير للمؤتمرات الوطنية والدولية وحضورها، بما فيها مؤتمرات الأمم المتحدة، وقدمت في الفترة الأخيرة مساعدات للتدرب على كيفية التأثير في جداول أعمال هذه المؤتمرات ونتائجها.

وفي أفريقيا، قدم الصندوق دعمه للعديد من المؤسسات والشبكات المختلفة. وتوفر بيانات التقييم التي جمعت في السنغال والمغرب أدلة وافية على الدور الهام الذي يؤديه الصندوق. ومن بين الشبكات التي

عززها ودعمها الصندوق في السنغال، "شبكة المانحين غير الرسميين"؛ و "شبكة الترابطات المعنية بالعنف"؛ و "شبكة المكاتب الاستشارية القانونية"؛ و "شبكة النساء اللواتي يعشن في ظل الشريعة الإسلامية" و "المرأة في القانون والتنمية في أفريقيا". وفي المغرب، ساعد الصندوق على تعزيز القدرة على حشد الموارد لدى "جماعة المغرب"، وهي شبكة لمنظمات غير حكومية في شمال أفريقيا.

وفي منطقة آسيا/المحيط الهادئ، اختار الصندوق العمل مع شركاء قادرين بحيث تكون الجهود التي تبذل لبناء القدرات أقل منها إلى حد ما في المناطق الأخرى. ففي فييت نام ولاوس، انتهز الصندوق ما اعتبره فرصة فريدة من نوعها لتحويل جهاز حكومي سابق معني بالمرأة الى منظمات مفيدة تركز على ما تواجهه المرأة من مسائل وشواغل في الاقتصادات السوقية التوجه. وفي الهند، عمل الصندوق الخاص بالهند على بناء الشبكات والائتلافات والتحالفات، ولا سيما من خلال عملية الأعمال التحضيرية لبيجين التي ضمت مؤسسات البحث والريفيات، ورائدات الحركة النسائية، والأكاديميات والموظفات الرئيسيات في الوزارات الحكومية، كما يقدم الصندوق في الهند الدعم الى الأنشطة التي تساعد المنظمات النسائية على الثقة بقدراتها. ويساعد الصندوق على تشجيع البيئة المؤاتية لتمكين المنظمات النسائية من تقاسم خبرتها ودرايتها الفنية وحكمتها ومعارفها العملية مع الحكومة والمجتمع المدني. وفي اندونيسيا، ركز بناء القدرات وإقامة الشبكات بصورة رئيسية على القطاع الأكاديمي، بدلا من المنظمات غير الحكومية مثلما هو الحال في بلدان أخرى. وفي الفلبين، قامت عملية الأعمال التحضيرية لبيجين بتعزيز بالغ للائتلافات السياسية للمنظمات النسائية غير الحكومية.

وفي أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، أدى نمو الديمقراطية الى ازدهار المجموعات غير الحكومية. وكان الصندوق في هذا الإطار المشجع الرئيسي للمنظمات النسائية، إذ عزز كل واحدة منها على حدة وكمجموعة في الشبكات على السواء من خلال مختلف الأنشطة المشاريعية وغير المشاريعية وشمل ذلك المجموعات والشبكات العاملة على حصول المرأة على المواطنة والحقوق القانونية ومكافحة العنف. كما عززت المشاريع الروابط بين المنظمات النسائية غير الحكومية ووكالات الخدمات الاجتماعية والقطاعين الأكاديمي والخاص والنقابات والاتحادات العمالية والأقليات الإثنية والمجموعات المهمشة، مثل العاملات في المنازل والعاهرات.

وسعى الصندوق في وقت واحد إلى إقامة الشبكات الرامية الى ربط المنظمات النسائية والمنظمات غير الحكومية الأخرى على الصعيد الإقليمي والوطني ودون الوطني (الإقليم). وبسبب شح الموارد، يقر موظفو الصندوق بوجود علاقة مشوبة بالتوتر بين تمويل الشبكات الوطنية والشبكات دون الوطنية، مع الإشارة الى أن آثار الدعم الذي يقدمه الصندوق على الصعيد دون الوطني غالبا ما تكون شديدة الوضوح. بيد أن السياسات والعمليات على الصعيد الوطني تستحوذ عادة على اهتمام أكبر من جانب الشبكات الوطنية. وفي بعض البلدان، قامت الشبكات الوطنية التي تلقت دعم الصندوق بوضع سياسة عامة أو نقطة تركيز في مجال السياسات على غرار الحالة في الفلبين والبرازيل والجمهورية الدومينيكية وباراغواي. وكانت هذه المبادرات مرتبطة إما بالانتخابات أو تنقيح الدستور أو الإصلاح القانوني.

كما انبثقت شبكات لمعالجة المسائل التي تهم الفئات السكانية الدنيا، مثل الشبكة التي تركز على المسائل التي تهم الزنجيات في المنطقة، والتي أنشئت نتيجة لاجتماع موله الصندوق للزنجيات في منطقة البحر الكاريبي وحضرته أيضا زنجيات من بلدان أخرى. واتحاد العمال المنزليين في البرازيل، الذي حصل على مساعدة من الصندوق بعد أن أقرت اللجنة الاستشارية للصندوق الأعمال في مجال مسائل حقوق الإنسان، هو مثال آخر على بزوغ كيان يعالج المسائل التي تهم الفئات السكانية الدنيا من النساء في المنطقة. وتبرهن هذه المشاريع أيضا على قدرة الصندوق على التعامل مع التنوع داخل الحركة النسائية.

وتتمثل إحدى مساهمات الصندوق الهامة في إقامة الشبكات في تأسيس "الائتلاف الدولي المعني بالمرأة والائتمان" الذي يعزز نهج الإقراض الصغير الناجحة لمنظمات المشاريع وينشرها. وهناك بعض دراسات الحالة التي شارك في تمويلها الصندوق وأصدرها "الائتلاف" والمصرف العالمي للمرأة، وهي تقدم معلومات لا تقدر بثمن للمؤسسات الأخرى من أجل التزويد الفعال لمنظمات المشاريع الصغيرة بالائتمانات. وهي تتضمن دراسات حالة لمصرف SEWA في الهند، و ADOPEM في الجمهورية الدومينيكية، و FINCA في أمريكا الوسطى، ومصرف RAKYAT في اندونيسيا، و FOPINAR في اكوادور، والمجلس العالمي للاتحادات الائتمانية، وبالاضافة الى ذلك، أنتج "الائتلاف" أشرطة فيديو عن منظمات المشاريع في بوليفيا (Banco Sol)، وبنغلاديش (Shakti Foundation و Grameen Bank)، وكينيا (Women's Finance Trust)، اللائي لعبن دورا مؤثرا في بيجين في اقناع المندوبين الى المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة بأن المرأة ضحية على المستوى الاقتصادي وبحاجة الى شبكات للسلامة. ونتيجة لما مارسه الصندوق و "التحالف" من ضغوط للتأثير، اعتمدت في نهاية المطاف صيغة في منهاج العمل، ركزت على تمكين المرأة اقتصاديا والتشجيع على تغيير السياسة الوطنية بحيث تكفل للمرأة ذات الدخل المنخفض امكانية الحصول على الخدمات المالية.

وتبين لفريق التقييم أن الصندوق، الى جانب ما يقدمه من مساعدات الى المنظمات والشبكات والمنظمات غير الحكومية النسائية من خلال دعمها المباشر، استفاد من مركزه في الأمم المتحدة من أجل "تليين قناة" الأشخاص الذين يتبوأون مناصب ذات سلطة أو نفوذ. وأدى هذا الدعم في بعض الأحيان الى تأمين الأموال أو الموارد العينية، أو تقديم المباني لتستخدمها برامج المنظمات غير الحكومية. وتبدت مثل هذه النماذج في سان مارتن وترينيداد والبرازيل وتشمل أنواع أخرى من الأنشطة التي دعمها الصندوق في عدة بلدان على رسائل إخبارية أو نشرات، وحلقات دراسية، ومؤتمرات، وحلقات عمل، تساعد المجموعات النسائية على إقامة الاتصالات فيما بينها وعلى تعلم بعضها من بعض. وهذا أيضا نهج آخر استخدمه الصندوق بنجاح لبناء الشبكات وتعزيزها.

٤ - القيام، استنادا إلى نتائج التقييم والخبرة السابقة وعلى ضوء استراتيجيات العمل الشاملة المتفق عليها في المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة، بوضع توصيات محددة بشأن استراتيجيات صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة وبرامجه وهيكله وأدواته التنفيذية في المستقبل، تعزيزا للفعالية والأثر الإنمائي والاستدامة والمساءلة.

تدور توصيات هذا التقييم، التي تستند إلى النتائج التي توصلنا إليها وإلى خبرتنا السابقة، فضلا عن منهاج عمل بيجين، حول الاستراتيجيات والبرامج المستقبلية لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، إلى جانب هيكله وأدواته التنفيذية. وقد وضعت هذه التوصيات، وهي مدرجة أدناه، من أجل تعزيز فعالية الصندوق وأثره واستدامته والمساءلة عنه.

ألف - التوصيات المتعلقة بالاستراتيجيات والبرامج المستقبلية للصندوق

١ - ينبغي أن يظل صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة منظمة مستقلة ومنفصلة داخل الأمم المتحدة لأنه مستودع فريد للمعارف والخبرات المتعلقة بكيفية تحديد احتياجات المرأة وحقوقها والدفاع عنها، وبكيفية العمل مع المنظمات القائمة والمنظمات الناشئة للتعامل مع هذه الاحتياجات والحقوق.

بقدر فعالية الصندوق في إدماج المرأة في التيار الرئيسي للمجتمع، وبقدر اضطلاع المنظمات الأخرى ببرامج/مشاريع لصالح المرأة، تكون درجة السؤال عن الحاجة إلى وكالة مستقلة تتولى معالجة احتياجات المرأة. وتزداد درجة إغراء هذا الرأي في الحالات التي يكون فيها لدى الوكالات الأخرى قدر أكبر من الموارد المخصصة لبرامج المرأة، أو عندما تواجه منظمة مشكلة مالية من أي نوع، أو عندما تعمل تلك المنظمة في جو يتسم بندرة الموارد، على غرار ما تواجهه الأمم المتحدة حاليا. وخلص التقييم إلى أن للصندوق دورا يفوق مجرد كونه مقدما للموارد لبرامج المرأة ومنظماتها، أو واضعا لمشاريع وبرامج "مبتكرة وحفازة". فأهداف الصندوق وثقافته التنظيمية وأنشطته تمثل، بالنسبة إلى عدد لا يحصى من المنظمات النسائية في مختلف أنحاء العالم، جسرا يتيح لتلك المنظمات أن تدخل التيار الرئيسي للمجتمع ويدعمها فور دخولها فيه. وقد جرى تشبيه الصندوق بـ "أخت كبرى" تتولى مجموعة كبيرة ومتنوعة من النساء والمنظمات النسائية بالرعاية والإعالة والتشجيع والحث والتوحيد، لكي تطالب بأن يكون لها "مكانها إلى الطاولة" مع الحكومات والمانحين الدوليين والمجتمعات المحلية. وخلص التقييم إلى أنه لا توجد في منظومة الأمم المتحدة منظمة أخرى توليها المجموعات النسائية من التقدير مثل ما توليه للصندوق، رغم قلة موارده.

وفضلا عن ذلك، انتهى التقييم إلى ما يدحض تحديدا اقتراح سفيرة الولايات المتحدة الداعي إلى أن يندمج الصندوق في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ذلك أن البرنامج الإنمائي لا يخصص حاليا للبرامج التي تتصدى لاحتياجات المرأة وشواغلها إلا ما يقدر بـ ٢ في المائة من موارده، بل إنه حتى لو أمكن أن تظل ميزانية الصندوق مخصصة للمرأة بعد اندماجه في البرنامج الإنمائي، فإن ذلك لن يؤدي إلى زيادة مجموع ميزانية البرنامج الإنمائي المخصصة للمرأة إلا بما مقداره ٣ في المائة، ناهيك عن فقدان إمكانية الوصول إلى مئات المجموعات النسائية وآلاف الشبكات النسائية في جميع أنحاء العالم التي تولاها الصندوق

بالرعاية بدرجة عالية من العناية والنجاح خلال العقدين الماضيين. وبالنظر إلى سجل الإنجازات التي أحرزها الصندوق حتى الآن وإمكانياته المستقبلية، فإنه ليس من المبالغة القول إن الضرر الذي سيلحق بالمرأة، إذا لم يظل الصندوق وكالة منفصلة ومستقلة، سيكون ضررا فاجعا.

٢ - ينبغي زيادة قاعدة موارد الصندوق زيادة كبيرة، بالصورة التي تناسب الطلب المتزايد على خدماته التي يؤديها تنفيذا لمنهاج عمل المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة.

بالنظر إلى نطاق وأهمية منهاج عمل المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة وإلى ضآلة الموارد التي رغبت المؤسسات المانحة في العالم في جعلها رهن تصرف المرأة، فإنه لا بد من زيادة قاعدة موارد الصندوق زيادة كبيرة. وفي هذا الصدد، يؤيد التقييم بشدة ويكرر عبارات أدلى بها جيمس غوستاف سبيث، مدير البرنامج الإنمائي، في كلمته أمام المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة بكامل هيئته، ونصها ما يلي:

"يخبرنا 'تقرير التنمية البشرية' أنه في حين أن المرأة هي الراعية الأولي للأسر، فإنها تُمضي في العمل أيضا وقتا أطول مما يمضيه الرجل. ولو أعطيت لعملها القيمة السوقية الملائمة، فإنها ستظهر على أنها عائل الأسرة الأكبر... وفهم عالم العلاقات بين الجنسين، الذي يختلف اختلافا هائلا من ثقافة لأخرى، ليس مهمة سهلة. ولكنها مهمة لا بد من أدائها عن طريق جمع الرجال والنساء كشركاء متساوين حول الطاولة... فلن يحقق المجتمع إمكانياته وهو يكبح مواهب نصف سكانه...

... ويمكن لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة أن يوفر مرتكزا يُعين المرأة على أن تحقق كامل إمكانياتها. ولكن قوة هذا المرتكز تتوقف على مقدار الأموال التي تقدمها الحكومات. وينبغي للصندوق أن يضاعف حجمه مرتين إذا أُريد منه أن يكون تلك الذراع القوية التي يطالب بها نساء العالم عن حق."

٣ - يُشجع الصندوق على مواصلة توجهاته البرنامجية الحالية على ضوء المبادئ التوجيهية المقترحة في منهاج عمل بيجين، ولكن على أن يحدد بصورة أدق أولوياته إزاء الأنشطة المتوقعة في ضوء الموارد التي تتاح له.

خلص التقييم إلى أن الصندوق قد بذل جهودا كبيرة في تعيين مصب اهتمام برامجه وزيادة تحديده على ضوء توصيات المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة. بيد أن الاحتياجات والمطالب كثيرة والميزانية متواضعة. ولذا يجب أن يضطلع الصندوق بتخطيط استراتيجي أكثر جدية لبرنامجه على أساس عالمي وإقليمي وقطري. ويجب أن يحدد المجالات التي يمكن أن يحرز فيها، في حدود قيود ميزانيته، نتائج تحقق أقصى أثر وتتسم بأقصى درجة من الاستدامة ويستفيد منها أكبر عدد من المستفيدين. ويُفهم من هذه التوصية أنه ينبغي أن تزداد (داخل الصندوق ومع الجهات المتعاونة في المقر والميدان) مناقشة المزايا النسبية للأنشطة ونتائجها، على صعيدي المنظومة والمنظمة وعلى الصعيد الفردي.

ورغم أنه يبدو أن الصندوق قد حقق قفزات في الانتقال من النُهُج المشاريعية المنعزلة إلى اتباع نهج برنامجي أكثر تماسكا، وهو انتقال مستصوب، فإنه قد كف، في سياق هذه العملية، عن النظر إلى الأمور من زاوية المشاريع، وهو أمر ليس على ذات الدرجة من الاستصواب. ويري القائمون بالتقييم أن الصندوق يخاطر الآن بالتخلي عن المشاريع جميعها، حيث إنه يشرع في تجميع الأهداف في صورة "برامج" ليست في حقيقتها إلا مجموعة من الأنشطة التي لا يكاد يربط بينها شيء في بعض الأحيان. والمشروع الإنمائي هو أداة للتغيير تتيح لنا تدبير الأمور لإحراز نتائج ورصد تلك النتائج. والمشروع، بحكم تعريفه، هو أيضا شيء يمكن للمرء أن يفشل فيه (أو ينجح). ولو تخلى الصندوق عن المشاريع، وهي وسيلة أثبت الزمن جدواها وتأكدت الإدارة من صلاحيتها في إيضاح الأهداف وتحديد الأنشطة وإسناد المسؤوليات واستكشاف الموارد، من أجل إحراز نتائج محددة، لحرم نفسه مما يحتاجه من قدرة وأساليب لمتابعة الأداء وقياسه، في وقت تغدو فيه قدرته على الإبلاغ بإحرازه نتائج قابلة للقياس وعلى إثبات تلك النتائج، أكثر إلحاحا وأهمية. وإذا كان يراد من الصندوق أن يزيد من قاعدة موارده زيادة كبيرة، فإنه لا يستطيع مواصلة ذلك استنادا إلى احتياجات المرأة وحدها، فالمساءلة ستقتضي منه أن يكون قادرا على إثبات "النتائج".

٤ - ينبغي أن يواصل الصندوق العمل على الصعيدين الدولي والوطني لتحسين أحوال المرأة، وبخاصة المرأة الفقيرة، وتقليل التمييز ضدها إلى أدنى حد.

من الأهداف الرئيسية لعملية التمكين السياسي والاقتصادي للمرأة تضييق الفجوات بين الجنسين. وينبغي للصندوق، فيما يضطلع به من برامج ومن عمل في مجال الدعوة وفيما يفعله من أجل إدخال المرأة في صلب اهتمامات الوكالات الدولية والحكومية، أن يواصل بذلك جهوده لتمكين المرأة من الحصول على الموارد والفرص والخدمات، ليس باعتبارها غاية في حد ذاتها، بل أيضا من أجل تقليل الفوارق الموجودة بين الرجل والمرأة. وسيكون من العوامل الحاسمة في تنفيذ تلك التوصية إصدار وثائق جيدة النوعية على صعيد السياسات بشأن أحوال المرأة واحتياجاتها، والقيام بتوثيق أوفى لحالات التمييز وللفجوات بين الجنسين عن طريق الإحصاءات المراعية للفروق بين الجنسين.

٥ - ينبغي أن يواصل الصندوق القيام بدور فعال في الوساطة بين الحكومات والحركة النسائية والمنظمات والشبكات النسائية.

أظهر التقييم قدرة الصندوق الاستثنائية على العمل كوسيط بين الحكومة والمجتمع المدني، ولا سيما فيما يتعلق بتحديد احتياجات المرأة وتطلعاتها. وكون الصندوق تحت مظلة الأمم المتحدة أمر يضفي صبغة شرعية على صوت المرأة ويمنح مكانة عالية لمنظماتها ويُلبس شواغلها ثوب المصداقية، ويمكن أن يكون بداية الطريق لمعالجة احتياجاتها، وهو الطريق المؤدي إلى التمكين. وينبغي للصندوق أن يزيد من تعزيز قدرته على الوساطة، وأن يشجع الحكومات الوطنية وأجهزة الحكم المحلي على إقامة حوار مع المنظمات والشبكات النسائية ومواصلة ذلك الحوار، وزيادة الموارد التي يحتاج إليها الصندوق لكي يقوم، مع المرأة ومن أجلها، بالتعرف على الاحتياجات وتحديد البرامج.

٦ - ينبغي أن يواصل الصندوق العمل مع المنظمات والشبكات النسائية، وينبغي أن يركز على بناء القدرة التنظيمية لتلك المنظمات والشبكات وكفالة سلامتها المالية.

خلص التقييم إلى أن أحد مواطن القوة الكبرى لدى الصندوق قدرته على العمل مع الفئات والمنظمات المحلية. فقد ساعدت جهود كثيرة للصندوق المنظمات على أن ترسخ أقدامها وتنال الاعتراف بها وتحظى بالاستماع إلى مطالبها. ويحفل التقييم بالأمثلة على ارتفاع معدل نجاح الصندوق في خدمة ذلك الهدف. على أن طائفة كبيرة من هذه المنظمات هي الآن في مفترق الطرق، إذ إنه رغم رضائها بما أحرزته من إنجازات، فإنها لا تزال تواجه، دون تمويل من الصندوق و/أو من مصدر خارجي آخر، مشاكل خطيرة على صعيد الاستدامة المؤسسية. وليست هذه الحالة وقفا على المنظمات النسائية، فهي حالة تواجهها المنظمات غير الحكومية في العالم أجمع. غير أن المنظمات النسائية في حاجة إلى التوفيق بين الايديولوجية النسائية والنمو التنظيمي والاستدامة المالية. وينبغي للصندوق أن يواصل دعم القدرة التنظيمية على التصدي لاحتياجات المرأة وحقوقها والدعوة لتلبية هذه الاحتياجات ومناصرة تلك الحقوق، وينبغي له، فضلا عن ذلك، أن يطور ويعزز قدرة المنظمات النسائية على زيادة عدد أعضائها وجمع الأموال من مصادر محلية (الحكومة والقطاع الخاص) وعلى أن تصبح قادرة على الاستمرار من الناحية المالية. وفي هذا المضمار، يمكن للصندوق أن يستخدم، كنقطة انطلاق، الخبرات التي اكتسبها في البرازيل وبيرو من عمله مع منظمتي Rede Mulher و Flora Tristán، فضلا عن الخبرات التي اكتسبها من عمله مع "معهد المرأة" (Instituto de la Mujer) في إسبانيا.

٧ - ينبغي تعزيز نظم تصميم وإدارة مشاريع الصندوق وتنظيمها في نهج يقوم على الإدارة الموجهة إلى إحراز نتائج، بغية كفالة رصد المشاريع وقياس النتائج والآثار واستدامة الفوائد.

ينبغي للصندوق أن يتوخى دائما، نظرا لندرة الموارد واتساع نطاق الولاية المسندة إليه، استراتيجية الفعالية وأن يترقب دوما فرص تحقيقها. ويلزم أن يجري النظر إلى جميع الأنشطة المضطلع بها من زاوية احتمال إسهامها في حل أهم المشاكل الهيكلية التي تؤثر تأثيرا سلبيا على حياة المرأة. ويعني ذلك، عمليا، أنه لا ينبغي الاضطلاع بمشاريع لمساعدة المنظمات الصغيرة أو عدد محدود من النساء إلا إذا كانت هذه المشاريع ستساعد في إعداد ونشر النهج والقدرات التي يحتمل تطبيقها على فئات أكبر واستخدامها في علاج مشاكل أساسية. ومشاريع الصندوق يمكنها أحيانا، وينبغي لها، أن تؤثر تأثيرا مباشرا في مسائل السياسة والإرادة السياسية، وهي تقوم بذلك فعلا. وفي أحيان أخرى مع ذلك، تكون الاستراتيجيات مكونة من خطوات أكثر ويكون أثرها أكثر اتصافا بالطابع التراكمي، وتقتضي استخدام موارد الصندوق في استنباط واختبار أفكار جديدة يحتمل تكرارها؛ أو تعريف الناس بحلول ونهج ثبتت جدواها في أماكن أخرى؛ أو بناء قدرات المؤسسات الأساسية؛ أو مجرد توجيه الانتباه إلى المشاكل المحورية. وقد تكون الاستراتيجية، في بعض الحالات، أكثر اتصافا بالطابع غير المباشر، كما كان الحال في كوبا، حيث هيأ الاضطلاع بمشروع صغير لتوليد الدخل الفرصة للصندوق ليتفاعل بصورة يعول عليها مع طائفة من المسؤولين الحكوميين بشأن مجموعة من قضايا السياسة الأعم. وقد استخدم الصندوق كل نوع من هذه الاستراتيجيات بنجاح في حالات خاصة، ويلزم الحكم على كل منها باستخدام المعيار الصارم الذي مؤداه

هل من المعقول حقا أن نأمل في أن يكون بالاستثمارات الصغيرة التي أجراها الصندوق إمكانيـــة تحقيق تغييرات كبيرة في الوضع الراهن، إما وطنيا أو دوليا.

وينبغي تفحص المقترحات الجديدة لتمويل الصندوق من منظور استراتيجي، وينبغي النظر في الأساس المنطقي للاضطلاع بنشاط بعينه، لا من منظور المستفيدين من المشروع استفادة مباشرة فحسب، بل أيضا من زاوية الآثار التي يُتوقع أن يحدثها المشروع في ضروب المشاكل والاحتياجات الأهم المتقدم ذكرها. وينبغي أن يواصل الصندوق، حيثما أمكن، دراسة سلامة هذه الاستراتيجيات عن طريق رصد المشاريع التجريبية والتوضيحية لمعرفة هل تؤدي فعلا إلى التكرار، وهل يترتب فعلا على أنشطة تعزيز السياسات والمؤسسات زيادة بروز قضايا المرأة في المحافل الوطنية والدولية.

وسيكون من العملي في بعض الأحيان إجراء هذا الرصد على أساس رسمي نسبيا، بيد أنه ينبغي للصندوق، حتى في الحالات التي لا يكون فيها الرصد ذا صبغة رسمية، أن يشجع موظفيه لشؤون البرامج على أن يتوخوا نقد الذات من حيث النتائج الأعم للأنشطة التي يضطلعون بها وعلى جمع كل ما بوسعهم من أدلة تثبت وجاهة الاستراتيجيات التي يتبعونها وأثرها.

وينبغي إدراج هذه الاعتبارات في المعايير التي يتبعها الصندوق في اختيار المشاريع وينبغي أن تتاح، هي وغيرها من معايير الاختيار، للجهات التي يحتمل أن تتقدم بطلب للحصول على مساعدة الصندوق.

٨ - ينبغي للصندوق أن يواصل توثيق ونشر خبراته الخاصة والخبرات النسائية على السواء، من أجل الربط بين المستويين الكلي والجزئي للتنمية، وتشجيع تقاسم الخبرات بين المناطق.

ذكر من قبل في التوصية ١، أن الصندوق مستودع فريد للخبرات المتعلقة بالأنشطة والمشاريع الموجهة إلى المرأة التي تنخرط فيها المرأة بالتنفيذ والمشاركة. وتلك الخبرات، بأفضل ممارساتها وأسوئها، يمكن أن تخدم موظفي الصندوق والفئات النسائية في بلدان شتى، فضلا عن مراكز تنسيق قضايا الجنسين في الأمم المتحدة وسائر الوكالات الدولية. ويمكن أيضا أن تساعد هذه الخبرات صانعي القرار على فهم العلاقات السببية المحتملة بين السياسة وآثارها على الأفراد الذين يؤثرون بدورهم على المجموع.

٩ - يشجع الصندوق على مواصلة تقديم خبرته وقدرته التقنية في المؤتمرات والمنتديات الدولية، لأن جهودها أثرت تأثيرا كبيرا في النتائج الدولية والوطنية لصالح احتياجات واهتمامات المرأة.

ثمة مجال بارز آخر لإنجازات الصندوق مدعم بالوثائق في هذا التقييم، وهو دور الصندوق في المؤتمرات والمنتديات الدولية، ولا سيما في مقابل مؤتمرات الأمم المتحدة. وعلى النقيض من النكرة الظاهرة في بعض الأحيان ومنادها أن مؤتمرات الأمم المتحدة مضيعة للموارد، يوضح التقييم أن المؤتمرات

تقوم بدور هام بإثارة الحوار وإقامة التعاون فيما بين الوكالات الدولية والحكومات الوطنية والمحلية والمجتمع المدني، ولا سيما في مرحلتي إعداد المؤتمرات وما بعدها. وبالنسبة لحالة الصندوق، تتركز الجهود حول إظهار قضايا وشواغل المرأة، والنهوض بمكانتها الاجتماعية والاقتصادية، والعمل على أن تخصص الوكالات موارد وتستحدث نهجا لتناول تلك القضايا والشواغل. كما ساعدت المؤتمرات الدولية المنظمات المحلية وأعضاءها من جميع قطاعات المجتمع ليتطوروا من أعضاء عاملين محليين إلى أعضاء عاملين عالميين، ويتبادلوا الخبرات ويعملوا على إيجاد شبكات لهم وتعزيزها.

١٠ - ينبغي أن يجد الصندوق آليات للاستعانة بالموارد المالية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لصالح المرأة، بما في ذلك العمل كوكالة منفذة للبرنامج الإنمائي.

أحرز الصندوق، حتى الوقت الحاضر، تقدما ملموسا فيما يتصل بالاستعانة بموارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والتأثير في برامج البرنامج الإنمائي. وفي نداء أخير وجهه الصندوق من أجل الحصول على مساعدة مالية لبرامجه، تمكن من الحصول على الحد الأدنى فقط من موارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وإضافة إلى ذلك، تدل التقديرات على أن البرنامج الإنمائي يخصص في الوقت الحالي نسبة ٢ في المائة فقط من موارده للبرامج التي تتناول احتياجات وشواغل المرأة. وفضلا عن ذلك، لا تتوافر لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي سوى فرصة ضئيلة أو لا تتوافر له أي فرصة من أجل الاتصال بالمنظمات والشبكات النسائية التي يرعاها الصندوق ويدعمها بنشاط. وبالعكس، لا تتوافر لهذه المنظمات والشبكات سوى فرصة ضئيلة أو لا تتوافر لها الفرصة لعرض احتياجاتها وشواغلها أمام واضعي سياسة ومخططي برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولفت انتباههم إليها. ويتعين تصحيح هذا الوضع. ويوصي الصندوق وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي باستكشاف السبل من أجل إقامة تعاون متبادل فضلا عن التوصل إلى طرق يكون من شأنها أن تجمع مواردهما وخبراتهما المشتركة لصالح احتياجات وشواغل المرأة.

وإضافة إلى ذلك، لا يعد الصندوق وكالة منفذة لبرامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وينبغي أن يصبح وكالة منفذة لتلك البرامج، لكي يتسنى له الحصول على أموال البرنامج الإنمائي. وفي الوقت الحاضر، لا يستطيع البرنامج الإنمائي أن يحول أموالا إلى الصندوق، لأن القيام بذلك يدخل ضمن فئة خلط الأموال، الأمر الذي يتعارض مع القواعد واللوائح المالية للبرنامج الإنمائي. ويتعين الحصول على تصديق من مكتب الشؤون المالية والإدارية التابع للبرنامج الإنمائي وموافقة المجلس التنفيذي لكي يصبح الصندوق وكالة منفذة.

١١ - ينبغي تشجيع وكالات الأمم المتحدة، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على التسليم بقيمة الخبرة والدراية الفنية المتراكمة في الصندوق، وبحث استنباط آليات لدفع أجر في مقابل الحصول عليها.

وأوضح التقييم أن هناك بصفة عامة تعاونا حسنا بين الصندوق والوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، يقام في أغلب الأحيان نتيجة لمبادرة موظفي الصندوق بالاتصال، ولا سيما الخبراء الاستشاريون للبرامج الإقليمية. ويقوم الصندوق بدور استشاري هام بالنسبة للوكالات الأخرى، ويبدي تعليقات بشأن الوثائق الهامة، ويستعرض المشاريع، ويعمل في خدمة/رئاسة اللجان، ويقدم مساعدات تقنية. ويعد وقت

الموظفين الذي يقضونه في القيام بهذه الأنشطة تكلفة الفرصة البديلة للصندوق من حيث تلبية الاحتياجات الإدارية والتقنية لبرامجه. ويشجع الصندوق وغيره من المنظمات على إجراء حوار بشأن طريقة دمج التبادلية في الأنشطة التعاونية، ولا سيما بالنظر إلى ضآلة موارد الصندوق بالنسبة لموارد الوكالات الأخرى.

وفي هذا الصدد، يقوم الصندوق في الوقت الحاضر باستكشاف السبل من أجل الحصول على الموارد الإضافية التي يحتاج إليها لتقديم المساندة التقنية للمنسقين المقيمين التابعين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصدد تنفيذ منهاج عمل بيجين على الصعيد القطري. ويضطلع الصندوق حاليا بالعمل بهذه الصفة في تايلند وإندونيسيا وزمبابوي، بموظفيه، دون دعم مالي من البرنامج الإنمائي. وإذا أريد للصندوق الاستمرار في توسيع هذه الخدمة لبلدان أخرى، حيث يطلب منه حاليا أن يقوم بذلك تدعيما لمنهاج العمل، فسوف يحتاج إلى تلقي موارد إضافية، بشرية ومالية على حد سواء.

١٢ - ينبغي أن يضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعليمات بشأن مستويات معينة من الموارد في كل قطر من أجل تنفيذ منهاج عمل المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة، فضلا عما يقدمه الصندوق من مساعدات وتوجيهات تقنية في العملية.

في عام ١٩٩٥، حينما كان الصندوق يواجه عجزا ماليا محتملا[٥]، بعث مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برسالة إلى الميدان، يطلب فيها من البرامج القطرية بحث إما أن تستوعب البرامج القطرية التي يضطلع بها الصندوق أو تساهم فيها. ونظرا إلى عدم استيعاب أي برامج على الإطلاق وإلى عدم تقديم البرنامج الإنمائي أي مساهمات، ونظرا لانخفاض التمويل الذي يقدمه البرنامج الإنمائي لبرامج المرأة، والذي قدر بزهاء نسبة ٢ في المائة، إلى مستوى الحضيض، فإنه يتعين على البرنامج الإنمائي أن يوعز ويوجه كل مكتب من مكاتبه القطرية إلى أن يضطلع بحد أدنى معين من النشاط، يرتبط بنسبة مئوية من أموال البرنامج القطري، لدعم منهاج العمل. وإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يضع البرنامج الإنمائي تعليمات بشأن المشاركة المباشرة للصندوق ومساهمته في هذه العملية، بغية تقديم المساعدة التقنية وإسداء النصيحة لتدعيم هذه الأنشطة.

١٣ - ينبغي أن يقوم الصندوق بوضع موجز لأدوات ونهج وسبل دعوته ونشرها وتوزيعها على نطاق واسع.

طور الصندوق، فيما يبدو، أدوات ونهج وسبل دعوة، من نمط منشوره "وضع مسائل الجنسين على جدول الأعمال" الذي يتسم بقدر عال من الفعالية. وينبغي تكييف أدوات ونهج وسبل الدعوة وترجمتها، من أجل استخدامها في مختلف المناطق الجغرافية.

---

(٥) كان العجز المالي المحتمل نتيجة لخطأ في حساب احتياطي التشغيل جرى تصحيحه، ولاستخدام آليات التمويل الجزئية التي ألغيت.

وإضافة إلى ذلك، ينبغي أن ينشئ الصندوق موقع صفحة له من أجل أدوات وأنظمة ومنهجيات ونهج الدعوة على الشبكة العالمية World Wide Web من أجل التوزيع الفعال، ونشر المعلومات بصورة موقوتة على المنظمات غير الحكومية في أرجاء العالم.

باء - التوصيات المتعلقة بهيكل الصندوق وأدواته التشغيلية

١٤ - ينبغي أن يحتفظ الصندوق بالمرونة والمساءلة عن إجراءاته الإدارية، بغية تلبية احتياجات المرأة.

لوحظ في التوصية ١ أن الغالبية العظمى من المنظمات النسائية التي جرت مقابلات معها في أثناء إعداد هذا التقييم أحاطت علما بأنها نمت بسبب مرونة الإجراءات الإدارية للصندوق بالنسبة لإجراءات المنظمات المانحة الأخرى الأكثر صرامة وبيروقراطية. وبالرغم من ذلك، لا بد للصندوق من أن يحترس كي لا ينحرف بدرجة كبيرة عن النتائج التي ينشد تحقيقها، ولا بد من أن يلتزم هو والبرامج التي يمولها، بالمساءلة عن النتائج المحددة على مستوى الأثر، في ضوء الأنشطة.

١٥ - ينبغي تعزيز الصندوق إلى حد كبير من حيث موظفيه وموارده البشرية.

يتوافر لموظفي الصندوق في الوقت الراهن ما يلزم من مهارات ودراية فنية وخبرة لتناول برامج الصندوق في أرجاء العالم، بيد أن عددهم لا يكفي إلى حد كبير للقيام بالمهام المسندة إليهم حاليا. إن العملية الحالية لتخفيض عدد الموظفين، استجابة لتوصية المجلس التنفيذي بتجميد ٨ وظائف في الصندوق بحلول عام ١٩٩٧، بالرغم من أنها تساهم في التخفيض الضروري في التكاليف الإدارية، قد أدت أيضا إلى إعادة تشكيل هيكل المنظمة بطريقة لا تتلاءم مع مهمتها وولايتها (انظر التوصية ١٨). وإضافة إلى ذلك، فإن عملية تخفيض عدد الموظفين قد أسفرت عن وقوع عبء لا يمكن تحمله على عاتق موظفي الصندوق المتبقين، لأن منهاج العمل قد زاد بالفعل من عبء العمل الذي يضطلع به الصندوق.

ويوصي بإعادة الوظائف الثماني التي جمدت، وتوفير موارد بشرية إضافية للصندوق ليصبح في موقف يسمح له بالمساهمة والمساعدة في تنفيذ منهاج العمل في البلدان في العالم بأسره.

١٦ - ينبغي أن يزيد الصندوق عدد الخبراء الاستشاريين للبرامج الإقليمية

يتوافر لدى الصندوق حاليا عشرة خبراء استشاريين للبرامج الإقليمية من المتوقع أن يعملوا في ٦٥ بلدا، وعلى سبيل المثال من المفترض أن يعمل الخبير الاستشاري للبرنامج الإقليمي للسنغال في أكثر من ٢٥ بلدا، ومن المفترض أن يعمل الخبير الاستشاري للبرنامج الإقليمي في زمبابوي في أكثر من ٢٣ بلدا. ومن شأن عدم التوازن الخطير فيما بين الوقت المتوافر للخبراء الاستشاريين للبرامج الإقليمية وعبء عملهم أن يؤدي، بالضرورة، إلى التركيز على البرامج والأنشطة في بلد الإقامة. ويحتاج الصندوق إلى زيادة كبيرة في عدد الخبراء الاستشاريين للبرامج الإقليمية بغية توسيع وتعميق تغطيته الإقليمية. ويتسم هذا الأمر بأهمية كبيرة إذا أريد للصندوق أن يقوم بدور حفاز وأن يؤدي عمله كمرجع هام لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوكالات الإنمائية الأخرى بصدد تنفيذ منهاج العمل.

١٧ - ينبغي أن يقوم الصندوق بتعزيز وزيادة عدد برامج التدريب التي يقدمها على أساس سنوي بمهمة التنسيق في برنامج "دور المرأة في التنمية" داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من الوكالات الإنمائية التابعة للأمم المتحدة.

يبدو أن هناك قدر من التشوش بشأن موضع المسؤولية عن تدريب القائمين بمهمة التنسيق الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج "دور المرأة في التنمية" على التخطيط الإنمائي الذي يراعي الفروق بين الجنسين. وأفاد القائمون بمهمة تنسيق التدريب الذي يقدمه البرنامج الإنمائي/برنامج "دور المرأة والتنمية" الذين أجريت معهم مقابلات بأنهم تلقوا بصورة متكررة قدرا ضئيلا من التدريب أو أنهم لم يتلقوا تدريبا، ولا علم لهم باستراتيجيات الصندوق وأولوياته ونظمه وإجراءاته. ويوصي بتدريب جميع القائمين بمهمة تنسيق برامج التدريب التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج "دور المرأة في التنمية" في العالم بأسره وأن يقوم الصندوق بهذا التدريب في مجالات التخطيط الإنمائي التي تراعي الفروق بين الجنسين والتدريب على منهجيات الصندوق وأنظمته وإجراءاته وموارده. ونظرا لقلة موارد الصندوق وإلى أن الموظفين الذين يجري تطويرهم هم من موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يوصي كذلك بأن يدفع البرنامج الإنمائي أموالا إلى الصندوق لكي يضطلع بهذا التدريب.

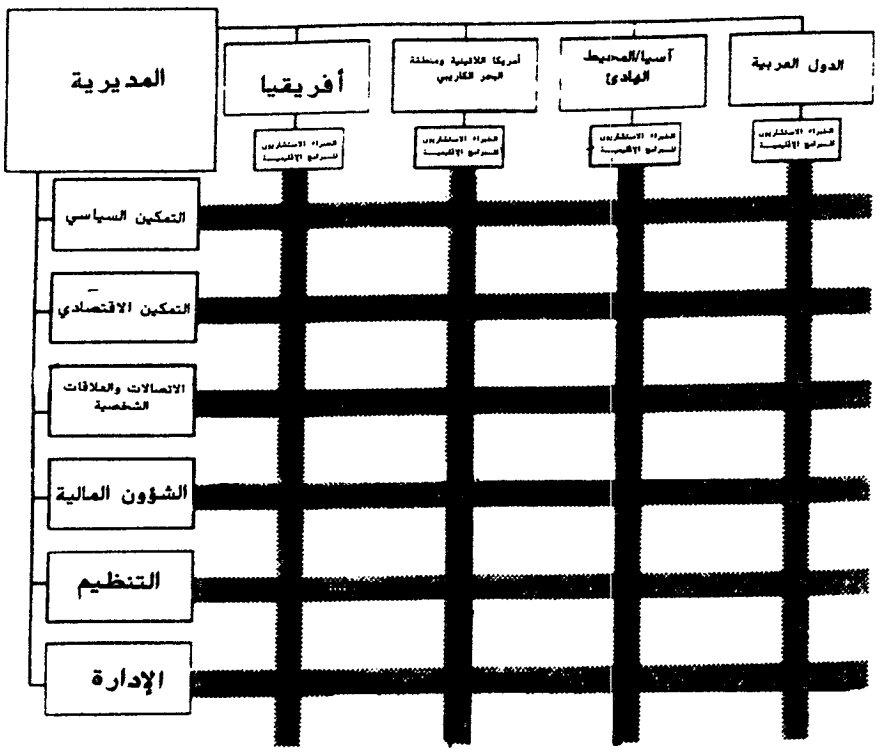
١٨ - ينبغي تنسيق الهيكل التنظيمي للصندوق بطريقة تمكنه من تعزيز التعاون والاتصال على الصعيد الأقاليمي وداخل المنطقة وتعزيز تحديد المسؤولية والمساءلة.

خلال فترة التقييم، نظم الصندوق في هيكل جغرافي أسفر عن تحقيق المزيد من رضا العملاء حيث اتضحت المسؤولية الجغرافية وجهات الاتصال؛ ويسمح الهيكل الجغرافي للوحدات بتحديد الشواغل والقضايا الإقليمية والجغرافية والتصدي لها؛ وأدى إلى لا مركزية اتخاذ القرارات. ويتمثل ضعف هذا الهيكل في أنه يركز على التنسيق الأفقي مع منطقة، بدلا من إيجاد حلقات متصلة فيما بين المناطق في المجالات التشغيلية.

وبصدد محاولة الصندوق التصدي لأوجه الضعف التي أوجدها الهيكل الجغرافي للصندوق، وبما أنه أجبر على تخفيض نسبة ٢٨ في المائة من وظائف موظفيه (٨ من ٢٩) حسبما أوصى بذلك المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فضلا عن محاولته، في الوقت نفسه، التصدي لجدولي أعمال التمكين السياسي والتمكين الاقتصادي اللذين تلقاهما الصندوق نتيجة لمنهاج العمل، اختار الصندوق إعادة تنظيم نفسه في هيكل تشغيلي في شباط/فبراير ١٩٩٦. وينطبق هذا الهيكل خير ما ينطبق على المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة لا تعتورها شكوك كثيرة وتستخدم تكنولوجيا اعتيادية - - أي الإجراءات والأساليب المتبعة لتحويل المدخلات التنظيمية (الموظفين والموارد) إلى مخرجات (نتائج المشاريع). ونظرا لأن الصندوق يعمل في بيئة بالغة الاضطراب تشتد فيها الشكوك ويستخدم تكنولوجيا لا يمكن وصفها بأنها اعتيادية، بسبب طبيعتها بالذات (ابتكارية، حافزة، تجريبية)، فإن الهيكل التشغيلي يعتبر غير ملائم للصندوق.

ويوصي بأن ينظم الصندوق نفسه في "هيكل مصفوفة"، وهو تصميم تنظيمي يلائم على أفضل وجه منظمات، على غرار الصندوق تعمل في بيئات كبيرة تعتورها شكوك كثيرة، وتستخدم تكنولوجيات غير اعتيادية يعتمد بعضها على بعض، وبأهداف مزدوجة لإنتاج منتجات ابتكارية وتخصص تقني. وتتمثل مواضع القوة في "هيكل المصفوفة" في أن بمستطاعه تحقيق التنسيق الضروري لتلبية طلبات مزدوجة من البيئة (الابتكار والتخصص)؛ كما أنه هيكل مرن فيما يتصل بتقاسم الموارد البشرية عبر الخطوط التشغيلية (السياسية والاقتصادية) وعبر المناطق الجغرافية؛ وهو هيكل ملائم للقرارات المعقدة (والتغييرات المتكررة) في بيئة غير مستقرة؛ ويهيئ الفرصة لتطوير المهارات التشغيلية والجغرافية. وتتمثل أوجه الضعف في "هيكل المصفوفة"، التي تحتاج إلى تدبر، فيما يلي: أنه يضع المشتركين في موقف يتعرضون فيه لسلطة مزدوجة، الأمر الذي يؤدي إلى الإحباط والتشوش؛ أنه يعني أن المشتركين يحتاجون إلى مهارات لإقامة علاقات شخصية جيدة وتدريب مكثف؛ أنه يتطلب وقتا طويلا - - وعقد اجتماعات متكررة ودورات لحل المنازعات؛ ولن يعمل هذا الهيكل إلا بعد أن يفهمه المشتركون ويقيموا علاقات زمالة بدلا من علاقات من النمط العمودي.

وبغية العمل في إطار الضعف المتأصل في "هيكل المصفوفة"، يوصي كذلك بتقديم التدريب لجميع موظفي الصندوق في مجالي الإدارة ومهارات العلاقات الشخصية، بما في ذلك استخدام استراتيجيات التأثير الشخصي وحل المنازعات.



الشكل ES-5. هيكل المصفوفة

١٩ - ينبغي ترفيع مستوى أماكن عمل الصندوق وبرنامجيات وأجهزة حواسيبه.

يعمل موظفو الصندوق حاليا طبقا لنظم رديئة وبالية، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة قاعدة البيانات، من شأنها أن تضعف قدراتهم على تنظيم المعلومات وتحليلها وتقاسمها. ويوصي بتخصيص موارد مالية لتقديم برامج وأجهزة الحاسوب اللازمة وتركيبها في نظام حاسوب Windows يستند إلى أحدث ما توصل إليه علم الحاسوب لكل موظف من موظفي الصندوق. وينبغي أن تتضمن الموارد المخصصة موظفا إضافيا للصندوق ليعمل بوصفه مديرا لأنظمة الحاسوب على أساس وظيفة التفرغ.

وإضافة إلى ذلك، فإن المكان الحالي للعمل والمكاتب، فضلا عن خزانات الملفات، تعتبر غير كافية لتلبية الاحتياجات الحالية للصندوق، وسوف تحتاج إلى التوسيع، وإضافة أماكن إضافية للمكاتب وغرف اجتماعات في المقر. ويوصي كذلك بأن الصندوق يحتاج إلى غرفة حديثة للملفات بها أرفف ملائمة ومعدات لتخزين الملفات، نظرا لأن مكان ومعدات الملفات الحالية تعتبر غير كافية ومعقدة. الأمر الذي يؤدي إلى الفوضى وعدم التنظيم.

٢٠ - ينبغي للصندوق وضع نظام للمعلومات الإدارية يتيح تتبع كافة الأنشطة والبرامج والمشاريع من مرحلة التنظيم حتى مرحلة الاكتمال.

بالرغم من أن سجلات الصندوق كافية لفرادى الموظفين المسؤولين عن إدارة المشاريع وعلى مستوى الأقسام، فإن هذه المعلومات لا تتوافر في يسر للمنظمة ككل. ويوصي بإنشاء قاعدة بيانات لنظام معلومات إدارية شامل في الصندوق يمكن من تتبع ورصد فرادى المشاريع المصنفة حسب العمل وحسب المنطقة، مع معلومات عن أهداف المشاريع وإنجازاتها ونتائجها وأثرها، فضلا عن الأموال المعتمدة والنفقات الفعلية (انظر التوصيتان ٣ و ٧).

وإضافة إلى ذلك، يوصي بأن يعمل الصندوق على تتبع كافة الموارد المخصصة للمشاريع والأنشطة، بما في ذلك التمويل والمساهمات الإضافيين الخارجيين، المتحصل عليهما بأي طريقة كانت، بغية تمكينه من توثيق فعاليته بوصفه وسيطا وتوثيق قدرته على الاستعانة بالموارد. إن سجلات الصندوق في الوقت الحاضر تضم فقط ما يسمى بمساهمات تقاسم التكلفة في مشاريعه. وليس لدى الصندوق سجلات منتظمة عن التمويل الخارجي الإضافي، كما أنه لا يحتفظ بسجلات للموارد المتلقاة من الحكومات والمانحين الآخرين لأنشطة ومشاريع المتابعة، ولا يقوم بأي محاولات لمتابعة المساهمات "العينية". الأمر الذي يضعف قدرته على الإشارة إلى فعاليته بوصفه وسيطا، وليس بمقدوره أن يحدد كم يقوم بخلاف ذلك بإعداد تقارير عن قدرته على الاستفادة من الموارد.

- - - - -