



Investing in our future

**The Global Fund**

To Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria

## وثيقة الإرشادات ذات الصلة بإشراف آلية التنسيق بالدولة

### 1- المقدمة والهدف

يتمثل هدف وثيقة الإرشادات هذه في توضيح توقعات الصندوق العالمي بخصوص الإشراف الذي تقوم به آليات التنسيق بالدول وآليات التنسيق الإقليمية وغيرها من الهيئات الوطنية الأخرى التي تعمل كآليات تنسيق لمنح الصندوق العالمي، وتعتبر هذه الوثيقة هي الأولى من بين سلسلة من وثائق الإرشادات العملية من أجل تناول الأسئلة والاهتمامات الرئيسية المتعلقة بعمل آلية التنسيق بالدولة.

ومن منطلق أن الإشراف على إعداد طلبات التمويل والتفاوض بشأن المنح وتولي أعمال تنفيذها وختامها تعتبر ضمن المهام الرئيسية لآلية التنسيق بالدولة<sup>1</sup>؛ فإنه يطلب من آليات التنسيق بالدول في الواقع تطبيق خطة إشراف مناسبة<sup>2</sup>، والتي قد يؤدي الافتقار إليها إلى فقد أهلية آلية التنسيق بالدولة للحصول على التمويل.

وبشكل عام، يعد الإشراف إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة؛ حيث يعمل على التحقق من تنفيذ الأنشطة المقررة وفقاً للخطة الموضوعية، وذلك من خلال تقديم التوجه الاستراتيجي للمستفيدين الرئيسيين والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات المطلوبة ووضع الضوابط المالية (بما يشمل عمليات المراجعة المستقلة) وانتهاءً بوضع التوصيات الرئيسية<sup>3</sup>.

ويقصد بالإدارة الجيدة أن تعمل آليات التنسيق بالدول بأسلوب يتسم بالشفافية والمسؤولية؛ حيث ينبغي أن يكون لديها اتصالات عامة واضحة تضع من خلالها التوصيات والقرارات، كما يجب أن تعمل قيادتها على ضمان الاستماع إلى جميع وجهات النظر الخاصة بالأطراف المعنية، كما أن هناك حاجة أيضاً للتعرف على وجهات النظر الخاصة بالأطراف غير الأعضاء في آلية التنسيق بالدولة ووضعها في الاعتبار عند الإشراف على المنح.

<sup>1</sup> تم شرح مبادئ الإدارة لدى آلية التنسيق بالدولة وأدوارها ومسؤولياتها وهيكلها وتكوينها في الإرشادات المنقحة حول غرض آليات التنسيق بالدول وهيكلها وتكوينها والمتطلبات اللازمة لاستيفاء معايير أهلية الحصول على المنح<sup>1</sup> (إرشادات آلية التنسيق بالدولة)، ويمكن الإطلاع على هذه الإرشادات عبر الموقع الإلكتروني للصندوق العالمي على الرابط [www.theglobalfund.org](http://www.theglobalfund.org).

<sup>2</sup> تنص إرشادات آلية التنسيق بالدولة على ما يلي: "يتعين على آليات التنسيق بالدول أن تقوم بتنفيذ عملية ترشيح المستفيد الرئيسي (المستفيدين الرئيسيين) بشكل موثق يتسم بالشفافية، فضلاً عن مراقبتها لإجراءات تنفيذ البرنامج". كما تنص إرشادات آلية التنسيق بالدولة أيضاً على أنه "يتعين على آليات التنسيق بالدول أن تعمل بشكل موثق يتسم بالشفافية... لضمان اشتراك مجموعة كبيرة من الأطراف المعنية، بما فيهم أعضاء آلية التنسيق وغير الأعضاء، في عملية إعداد الطلب والإشراف على تنفيذ المنحة".

<sup>3</sup> مفاهيم الإشراف مأخوذة عن منشور الأمم المتحدة "Comprehensive Review of Governance and Oversight within the United Nations, Funds, Programmes and Specialized Agencies" (المراجعة الشاملة للإدارة والإشراف في الأمم المتحدة على التمويل والبرامج والوكالات المتخصصة)، المجلد الثاني: مسودة "Governance and Oversight Principles and Practices" (مبادئ وتطبيقات الإدارة والإشراف)، يوليو 2006

ويقع على عاتق كل من آليات التنسيق بالدول مسؤولية وضع الحلول الإدارية الخاصة بها بخصوص عمليات تنفيذ المنح، كما يوصي الصندوق العالمي آليات التنسيق بالدول بوضع إجراءات عمل وإرشادات واضحة من أجل إنجاز هذه الأنشطة على نحو فعال (ومن ذلك تحديد شروط اختيار الأعضاء وإجراءات التصويت وغيرها)، حيث تساعد أدلة الإدارة هذه في التأكد من عمل آليات التنسيق بالدول بطريقة واضحة ومتفق عليها من قبل جميع الأعضاء والأطراف المعنية.

## 2- مبادئ إشراف آلية التنسيق بالدولة

يتمثل أهم مبادئ الإشراف في التحقق من استخدام الموارد—المالية أو البشرية—على نحو ينسجم بالفعالية والكفاءة من أجل تحقيق مصلحة الدولة.

وعلى الرغم من أن آلية التنسيق بالدولة تعتبر المسؤولة في النهاية عن نجاح أو فشل عملية التمويل والتحقق من تنفيذها على نحو سليم، إلا أن الصندوق العالمي يعتبر أن جميع الكيانات (بما فيها آلية التنسيق بالدولة والمستفيد الرئيسي والمستفيدين الفرعيين والوكيل المحلي للصندوق وأمانة الصندوق) تعمل معاً لتحقيق نفس الأهداف البرنامجية من أجل الحد من تأثير مرض الإيدز والعدوى بفيروسه والسل والملاريا، ومع ذلك تظل آلية التنسيق بالدولة منفردة بمسؤولية تنسيق الإدارة العامة لمنح الصندوق العالمي بالدولة، الأمر الذي يستلزم وضع خطة إشراف مناسبة وواضحة.

ويعد توفير الإشراف المسؤولة الأساسية بالنسبة لآلية التنسيق بالدولة، ومن ثمّ يجب على كل عضو قضاء بعض الوقت من أجل تفهم أداء المنحة بغية تقديم التوصيات المناسبة، ومع ذلك فإن الصندوق العالمي يدرك أن جداول الأعمال لدى أعضاء آلية التنسيق بالدولة غالباً ما تكون مشغولة نتيجة للمسؤوليات الكثيرة الأخرى. ومن منطلق هذه الحقيقة، يتأكد مدى أهمية إعداد اجتماعات مخطط لها جيداً مع أعضاء آلية التنسيق بالدولة وعمليات إشراف واضحة في سبيل تحقيق الاستفادة القصوى من الوقت الذي تبذله آلية التنسيق بالدولة لإنجاز مهامها الإشرافية، وبفهم القدر من الأهمية في عملية الإشراف، يعتبر المستفيد الرئيسي مسؤولاً عن تقديم تقارير محدثة وفقاً لجدول زمنية محددة إلى آلية التنسيق بالدولة، بينما يتعين على آلية التنسيق بالدولة مراجعة هذه التقارير وتحليل المعلومات المستلمة إلى جانب تقديم الإرشادات للمستفيد الرئيسي (المستفيدين الرئيسيين) فيما يخص تنفيذ المنحة.

## 3- الفرق بين الإشراف والرصد والتقييم

تعد آلية التنسيق بالدولة هيكل جديد متفرد لا يوجد مثله الكثير في الهيئات الإدارية الأخرى، حيث يقارن البعض بين آلية التنسيق بالدولة ومجالس إدارة الشركات أو المنظمات غير الحكومية، في حين يرى آخرون أن هناك جوانب أكثر من التشابه بين الآلية ومجلس البرلمان أو المجالس القومية الاستشارية. بينما يفضل آخرون تشبيهها ببطائرة هليكوبتر تحلق في الأفق حيث يمكنها رؤية الغابة بأكملها وليس الشجر فحسب، وليس من هذه الأقوال ما يوافق الحقيقة على نحو دقيق، حيث إن وظيفة مجلس الإدارة هي تحديد اتجاه المؤسسة والتأكد من تلبية مؤشرات الأداء الرئيسية، بينما تتمثل وظيفة البرلمان في مراقبة تنفيذ الحكومة للأعمال المكلفة بها والتحقق من متابعة الحكومة لجدول أعمالها المحدد، أما الطائرة الهليكوبتر فإنها تقوم بالإشراف من خلال الصورة المرئية بينما تفنقر إلى إطار العمل الإداري. وبغض النظر عن هذه المقارنات، فإن دور آلية التنسيق بالدولة يتمثل في التركيز على "الصورة العامة" والتحقق من سير التمويل القائم على مستوى الأداء في المسار المخطط له، وليس عليها التركيز على التفاصيل اليومية لتنفيذ المنحة.

وفي هذا الإطار، تعد أدوار كل من آلية التنسيق بالدولة والمستفيد الرئيسي أدواراً متكاملة، إذ يختلف الدور الإشرافي لآلية التنسيق بالدولة عن دور المستفيد الرئيسي في رصد وتقييم تنفيذ المنح<sup>4</sup>، حيث يستلزم الدور

<sup>4</sup> من غير الملائم استخدام كلمتي "الإشراف" و"الرصد" في الغالب للتعبير عن نفس المعنى في الكثير من السياقات المهنية في حين أن لكل منهما مقابلها الخاص عند الترجمة إلى أي من لغات الأمم المتحدة الست، ونظراً لأنه ليس هناك تعريف متفق عليه دولياً للفرق بين الإشراف والرصد، فإن هذه الوثيقة تعمل على تبسيط هذا الفارق كي تكون بمثابة دليل لآليات التنسيق بالدولة من أجل تحقيق فهم أفضل لمسؤولياتها الإشرافية.

الإشرافي من آلية التنسيق بالدولة إدراك كيفية عمل المنح ومتابعة جوانب التقدم والتحديات مع تقديم التوصيات إلى المستفيد الرئيسي حول تحسين الأداء. وبذلك يعد الإشراف أحد أنواع الرصد التي تركز على إدارة وفهم الصورة العامة، حيث تكون آلية التنسيق بالدولة مسؤولة عن فهم تنفيذ المنح على نحو شامل، دون أن يكون عليها الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة التي هي شأن المستفيد الرئيسي. ويعد هذا الأمر بالغ الأهمية في الوقت الحالي، حيث تقوم آلية التنسيق بالدولة بالإشراف على أربع منح في المتوسط، كما أن هناك العديد منها يقوم بالإشراف على ما بين 10 إلى 17 منحة، ولذا يكون من الضروري أن تتوفر خطة إشراف واضحة ومعدة جيداً من أجل الإشراف على تنفيذ المنح.

وعلى النقيض من ذلك، يتمثل دور الرصد في "متابعة الجوانب الرئيسية لأداء البرنامج/المشروع وهي في العادة تشمل المدخلات والمخرجات، وذلك من خلال حفظ السجلات وإعداد التقارير المنتظمة وأنظمة المراقبة إلى جانب مراقبة المرافق الصحية وعمليات المسح"<sup>5</sup>. وغالباً يكون الرصد أكثر اهتماماً بالتفاصيل مقارنة بالإشراف كما أنه يركز على قياس الالتزام بالأهداف، بينما يعمل الإشراف على التأكد من إتمام عملية الرصد والإبلاغ عن النتائج وتحقيق البرامج للأهداف المخصصة لها، في حين أن التقييم "هو تقدير مرحلي للتغيير في النتائج المستهدفة التي يمكن إرجاعها إلى تدخلات البرنامج أو المشروع"<sup>6</sup>.

وحيث إن تركيز الإشراف ينصب على المستوى الشامل، لذا يجب على آليات التنسيق بالدول النظر بعين الاعتبار إلى الأسئلة التالية:

- **التمويل.** أين مبالغ التمويل؟ هل ستصل المبالغ في الموعد المحدد؟ هل يتم توزيع المبالغ بشكل مناسب وعلى نحو فوري؟ من المستفيد؟
- **التوريد.** هل يتم توريد العقاقير والناموسيات والإمدادات المعملية وغيرها إلى الأماكن المناسبة؟ هل ستصل هذه الأشياء إلى القائمين على التنفيذ في الموعد المحدد؟ هل نظام التوزيع آمن؟ هل يتلقى المرضى هذه الأشياء؟
- **التنفيذ.** هل هناك جدول موضوع للأنشطة؟ هل يتم تقديم الخدمات إلى من يستحقونها ويحتاجونها؟
- **النتائج.** هل يتم تحقيق الأهداف؟
- **رفع التقارير.** هل يتم رفع التقارير على نحو دقيق ومكتمل في الوقت المحدد؟
- **المساعدة الفنية.** أين هي معوقات تنفيذ المنح (\*على سبيل المثال في التوريد أو الموارد البشرية إلى غير ذلك)؟ ما المساعدة الفنية المطلوبة لبناء القدرات وحل المشكلات؟ ما هي محصلة المساعدة الفنية؟

#### 4- الدور الإشرافي لآلية التنسيق بالدولة

يمكن القول بأن خطة الإشراف تبدأ من متابعة موارد المنحة وحتى الوصول إلى خطة إدارية أكثر شمولاً بحيث تغطي الاستراتيجيات المفصلة للاتصالات وهياكل اللجان المعقدة من الناحية التنظيمية، وهكذا فإن الدور الإشرافي لآلية التنسيق بالدولة ينطوي على الكثير من التحديات نظراً لأن الإطار الذي يتم من خلاله تحديد المسؤولية يعتبر جديداً ومختلفاً بالنسبة للساحة الدولية التقليدية الخاصة بوكالات وآليات التمويل.

<sup>5</sup> كتيب إرشادات الرصد والتقييم: الإصابة بالإيبز والعدوى بفيروسه والسل والملاريا، يناير 2006

[http://www.theglobalfund.org/pdf/guidelines/pp\\_me\\_toolkit\\_en.pdf](http://www.theglobalfund.org/pdf/guidelines/pp_me_toolkit_en.pdf)

<sup>6</sup> كتيب إرشادات الرصد والتقييم: الإصابة بالإيبز والعدوى بفيروسه والسل والملاريا.

وبالرغم من أن مسؤولية آلية التنسيق بالدولة تتمثل في الإشراف على عملية التمويل، إلا أنها ليس لها دخل بالعلاقة التعاقدية الخاصة بدفع المخصصات التمويلية بالشكل المناسب، والتي تكون بين المستفيد الرئيسي وأمانة الصندوق العالمي، وهكذا يختلف هذا الترتيب عن معظم علاقات الإشراف القائمة على أساس تعاقدي، كما قد يبدو أكثر تعقيداً حيث يقوم الوكيل المحلي للصندوق، نيابة عن أمانة الصندوق العالمي، بمراجعة أداء المستفيد الرئيسي والتحقق من البيانات<sup>7</sup>. وبدوره يقوم المستفيد الرئيسي بعد ذلك بالإشراف على المستفيدين الفرعيين القائمين على تنفيذ الأنشطة. وإلى جانب ذلك، فقد يكون هناك في بعض الدول إجراءات أخرى معمول بها فيما يخص الأساليب الممتدة عبر كافة القطاعات وغيرها من الأنظمة الصحية المتناغمة أو آليات التمويل المشترك، حيث يجب أن تلتزم آلية التنسيق بالدولة بهذه الإجراءات لإتمام مسؤولياتها الإشرافية. وللإطلاع على أفضل وصف لكيفية مشاركة المعلومات بين المستفيد الرئيسي والوكيل المحلي للصندوق وآلية التنسيق بالدولة، يمكن مراجعة بروتوكول الاتصال الخاص بالوكلاء المحليين للصندوق<sup>8</sup>.

ومن بين المسؤوليات الرئيسية لآلية التنسيق بالدولة والمرتبطة بشكل وثيق بدورها الإشرافي مسؤولية اختيار المستفيد الرئيسي (المستفيدين الرئيسيين)، حيث يترتب على هذا القرار الهام نتائج بعيدة المدى لا يجب الاستخفاف بها. ويمكننا عقد مقارنة مماثلة من القطاع الخاص عندما تقوم مؤسسة ما بتوظيف مدير تنفيذي جديد، حيث تقوم المؤسسة بذلك عن عمد من خلال تقييم إمكانات المرشحين ومهاراتهم ومزاياهم حتى تتأكد من اختيار أفضل المتقدمين. وبالمثل فإن آلية التنسيق بالدولة ترشح المستفيد الرئيسي والذي يتم التعاقد معه بعد ذلك لتنفيذ المنح وفقاً للأهداف القائمة على مستوى الأداء، كما أن توفر الحكمة عند اختيار آلية التنسيق بالدولة للمستفيد الرئيسي من الأمور الضرورية أيضاً حيث إن المستفيد الرئيسي غالباً ما يختار المستفيدين الفرعيين الذين يقومون بدورهم بتنفيذ مجموع أنشطة البرامج، وهكذا تتضح أهمية أن يكون لدى آلية التنسيق بالدولة الثقة في المستفيدين الرئيسيين التابعين لها.

وعلى هذا الأساس فإن آلية التنسيق بالدولة تتحمل مسؤولية الإشراف على المستفيد الرئيسي، إلا أنها مسؤولة عن تنفيذ المنحة، في حين أن المستوى المطلوب من الإشراف يتحدد وفقاً لكل دولة على حدة. إلا أنه على جميع آليات التنسيق بالدول إيجاد طريقة للموازنة بين أنشطتها الإشرافية (على سبيل المثال طلبات المعلومات وعدد وطول مدة الزيارات الميدانية) والمسؤولية التعاقدية للمستفيد الرئيسي لتحقيق أهداف المنحة.

ومن المفترض أن يكون إشراف آلية التنسيق بالدولة على أداء المنحة على مدى بعيد، بينما يتحمل المستفيد الرئيسي القيام بعمليات التنفيذ اليومية.

<sup>7</sup> للاطلاع على مزيد من المعلومات حول دور الوكيل المحلي للصندوق وعلاقته بالمستفيد الرئيسي وآلية التنسيق بالدولة،

يرجى زيارة <http://www.theglobalfund.org/en/about/structures/lfa/>

<sup>8</sup> [http://www.theglobalfund.org/en/files/about/structures/lfa/background/GFPolicy/LFA\\_In-country\\_Communications\\_Protocol.pdf](http://www.theglobalfund.org/en/files/about/structures/lfa/background/GFPolicy/LFA_In-country_Communications_Protocol.pdf)

ولأن أعضاء آلية التنسيق بالدولة يعودون في الأصل إلى نطاق مجتمعي عريض، فإنهم يستطيعون، ويجب عليهم، تقديم خبراتهم المهنية والاستفادة من شبكات العمل من أجل تحسين عملية تنفيذ المنح، فعلى سبيل المثال يمكن لممثلي المنظمات غير الحكومية في آلية التنسيق بالدولة تقديم فهم واقعي ودقيق وشامل لبيانات الأداء، بينما يمكن لممثلي الحكومة المساعدة في تخليص إجراءات الجمارك المعقدة من أجل تجنب التأخر في التوريد والإمداد، أما بالنسبة لأعضاء آلية التنسيق بالدولة من القطاع الخاص فيمكنهم تقديم أفضل تطبيقات المحاسبة أو الإدارة مما يفيد الآلية نفسها بالإضافة إلى المستفيد الرئيسي. وتمتلك معظم آليات التنسيق بالدول ثروة من المعلومات وقدرًا من العلاقات والمهارات الهامة، ومن ثمّ يجب عليها مساعدة المستفيد الرئيسي في حل القضايا التي يعجز عن حلها بنفسه، كما تستطيع آلية التنسيق بالدول ويجب عليها الاستفادة من علاقاتها في سبيل حل المشكلات المتعلقة بتنفيذ المنحة.

#### 4-1- مجالات الإشراف

##### إعداد طلب التمويل

تضمن آلية التنسيق بالدولة توافر الموارد (البشرية والمالية والفنية) الكافية لإعداد طلبات ناجحة. وفي إطار هذا الدور، تقوم الآلية بتنسيق عملية إعداد الطلبات واختيار واحد أو أكثر من المستفيدين الرئيسيين.

ويجب أن تضمن آلية التنسيق بالدولة، كجزء من متطلبات أهلية الحصول على التمويل، مشاركة مجموعة كبيرة من الأطراف المعنية، وليس أعضاء آلية التنسيق بالدولة فحسب، في عملية إعداد الطلب والإشراف؛ الأمر الذي من شأنه أن يضمن لها الحصول على دعم وطني أوسع نطاقًا وتعزيز موضوعية اتخاذ القرار فضلًا عن تحسين مستوى جودة الطلبات.

##### التفاوض بشأن المنحة

عقب اعتماد أحد الطلبات، يتم توقيع اتفاقية بشأن المنحة مع المستفيدين الرئيسيين، وذلك في غضون عام واحد، ما لم يحدث مدّ لهذه الفترة، وعلى الرغم من أن معظم الاتصالات التي تتم خلال هذا التفاوض تكون بين المستفيدين الرئيسيين المقترحين ووكيل الصندوق المحلي والأمانة، إلا أن على آلية التنسيق بالدولة الإشراف على عملية التفاوض لضمان سيرها في مسارها الصحيح وتحديد مصادر الدعم الفني، متى دعت الحاجة إليه، فضلًا عن رصد التغييرات التي يتم إدخالها على الطلب. ويتعين على آلية التنسيق بالدولة أن تفهم اتفاقية المنحة تمام الفهم قبل التوقيع عليها، بحيث يعي جميع الأعضاء أنشطة البرنامج الأساسية وأهدافه وميزانيته قبل الشروع في تنفيذه.

##### تنفيذ المنحة

يتم تنفيذ عملية الإشراف على المنحة بالطرق التالية على أساس ربع سنوي:

- معرفة المنح ذات الصلة. ينبغي على كل أعضاء آلية التنسيق بالدولة معرفة المشكلات الرئيسية المتعلقة بتنفيذ المنحة، كما يتعين عليهم إعداد خطة واضحة، بالاشتراك مع المستفيد الرئيسي، لمتابعة القرارات الصادرة حيالها. وعلى آلية التنسيق بالدولة أن تتسلم من المستفيد الرئيسي نسخًا من كافة طلبات الإنفاق والتقارير ربع السنوية والميزانيات العامة وخطط العمل، بالإضافة إلى خطط الرصد والتقييم، والمراجعة الحسابية السنوية للمستفيد الرئيسي وأي مراجعات حسابية أخرى تم إجراؤها، غير أن ذلك قد يعتبر قدرًا هائلًا من المعلومات بحيث يصعب استيعابه، ولذا فقد تعاملت بعض آليات التنسيق بالدول مع هذا "العبء المعلوماتي" عن طريق إعداد نظام لتحديد القضايا الرئيسية ذات الصلة بالنجاح الكلي للبرنامج وليس برصد البرنامج فحسب.

- الوثائق الموجزة. في تنزانيا، على سبيل المثال، تقوم أمانة آلية التنسيق بالدولة بإعداد تقرير موجز أو أداة "قياسية" تعرض إنجازات المستفيد الرئيسي بشأن مؤشرات الأداء والإدارة المالية

وإدارة البرنامج<sup>9</sup>، الأمر الذي يتيح للألية سرعة تسليط الضوء على مواطن النجاح (أخضر)، وعلى مواطن المشكلات التي تتطلب اهتمامًا خاصًا بها (أصفر وأحمر).

○ إجراء زيارات ميدانية. ينبغي أن تتاح لكافة أعضاء آلية التنسيق بالدولة فرصة المشاركة في الزيارات الميدانية، ولقد أظهرت جميع دراسات الحالة التي تم إجراؤها في إثيوبيا وزامبيا وتنزانيا أن زيارة المواقع التي تتم بها أنشطة المنحة تمثل عنصرًا أساسيًا في خطة الإشراف التي تضطلع بها آلية التنسيق بالدولة. ومن شأن هذه الزيارات أن تمنح الأعضاء نوعًا من الإدراك الكلي لإنجازات البرنامج والتحديات التي تواجهه، ومن ثم يتأتى لهم (1) تقديم مستوى أفضل من التوجيه للمستفيدين الرئيسيين، (2) إضفاء المصداقية والمكانة على المنح ذاتها. ولا تعتبر هذه الزيارات بغرض الرصد والتقييم للمواقع، إذ أن ذلك يعتبر من شأن المستفيد الرئيسي. تجدر الإشارة إلى أن بعض آليات التنسيق بالدول تعهد بهذه المهمة إلى لجنة فرعية والتي تقوم بدورها برفع تقريرها إلى الآلية بأسرها، وعندما تكون هذه المهمة ملقاة على عاتق لجنة فرعية، فإنه يكون لدى آلية التنسيق بالدولة سياسة تدوير من أجل ضمان اشتراك كل الأعضاء، بحلول موعد زمني مناسب، في هذه المسؤولية الهامة.

- دعم المستفيد الرئيسي. ينبغي أن يكون للمستفيد الرئيسي وآلية التنسيق بالدولة هدف مشترك يتمثل في العمل معًا لمكافحة مرض الإيدز والعدوى بفيروسه والسل والملاريا، وينبغي أن تسود هذا العمل المشترك روح التعاون سعيًا إلى إنجاح البرامج.
- اعتماد التغييرات الرئيسية<sup>10</sup>. تعد آلية التنسيق بالدولة مسؤولة عن اعتماد التغييرات التي يتم إدخالها على أطر نطاق ومستويات أداء الطلبات المعتمدة من مجلس الإدارة واتفاقيات المنح الموقعة، فضلًا عن تغيير المستفيد الرئيسي، متى دعت الضرورة لذلك<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> رابط يوضح مثال لعملية القياس في دولة تنزانيا

<sup>10</sup> يمكن أن تكون هذه التغييرات مادية أو غير مادية، وينبغي أن تتم:

(أ) في وقت تقديم آلية التنسيق بالدولة لطلبها الخاص بالتمويل المستمر ("طلب المرحلة الثانية")

(ب) في أي وقت آخر خلال تنفيذ الطلب (والذي يشمل التفاوض بشأن المنحة). ينبغي على آليات التنسيق بالدول اعتماد الأطر المنقحة الخاصة بخطة العمل والميزانية والأداء.

تُصنف التغييرات على أنها تغييرات مادية متى كانت عواقبها تؤثر في تحقيق الأهداف أو الأغراض أو مجالات تقديم الخدمات الرئيسية للبرنامج، أو كان من شأنها أن تخل بتوازن أنشطة البرنامج في إطار الأداء.

<sup>11</sup> تعد التوصية بتغيير المستفيد الرئيسي خطوة مبالغ فيها لا يصح استخدامها إلا حال عجز المستفيد الرئيسي عن تحسين الأداء، بناءً على توصيات آلية التنسيق بالدولة وأمانة الصندوق العالمي، وعلى آلية التنسيق بالدولة، قبل أن تصل إلى هذا القرار، أن تكون واضحة مع المستفيد الرئيسي وأن تبدي له قلقها حيال تنفيذ البرنامج، ومن الطبيعي أن يتم إيصال هذا الأمر بشكل جيد قبل موعد تقديم طلب المرحلة الثانية، وأن تكون آلية التنسيق بالدولة والمستفيد الرئيسي على اتفاق كامل بشأن الخطوات اللازمة لتحسين أداء المنحة. ويعتبر تغيير المستفيد الرئيسي أمرًا نادر الحدوث، إلا أنه يعد أحيانًا وسيلة مجدية لتحسين أداء المنحة، ومع هذا ينبغي اعتباره بمثابة الملاذ الأخير. وينبغي على آليات التنسيق بالدول أن تسعى أولاً للعمل عن كثب مع المستفيد الرئيسي لتحسين الأداء وترتيب الحصول على المساعدة الفنية وإيجاد سبل أخرى لإعادة أداء المنحة إلى مساره الطبيعي.

- **تيسير المساعدة الفنية.** يتعين على آلية التنسيق بالدولة أن تستخدم خبراتها الجماعية لضمان تحديد وتقديم القدر الكافي من المساعدة الفنية سعياً إلى مواجهة التحديات التي تواجه البرنامج، وينبغي على آلية التنسيق بالدولة العمل عن كثب مع المستفيد الرئيسي لتحديد الاحتياجات المطلوبة من المساعدة الفنية وتوفير هذه الاحتياجات.

#### المرحلة الثانية وقنوات استمرارية التمويل

تقوم آلية التنسيق بالدولة بإعداد طلب استمرار التمويل في المرحلة الثانية، وتضطلع الآلية بمسؤولية مراجعة مبلغ التمويل المطلوب و/أو تحديد مستفيد رئيسي آخر، وينبغي أن يكون كلا القرارين قائماً على فهم قاطع لأداء المنحة. ويعتبر التأكيد مجدداً على المستفيد الرئيسي أو إعادة اختياره جانباً أساسياً من عملية الإشراف علماً بأن القرار ينبغي أن يكون قائماً على المراجعة المنتظمة التي تمت طوال فترة أداء المنحة.

وفضلاً عن ذلك، يجوز أن تقوم آلية التنسيق بالدولة، متى كانت مؤهلة، بإعداد طلب بعد تنقيحه بشأن الدعوة التي قدمتها الأمانة لاستمرار التمويل، والتي تُدعى "قناة استمرارية التمويل"، وهي عبارة عن نموذج مبسط للتمويل يكافئ المنح ذات الأداء المرتفع بتمويل إضافي يصل إلى ستة أعوام بناءً على اعتماد هيئة المراجعة الفنية، وكما هي الحال في المرحلة الثانية، ينبغي على آليات التنسيق بالدول أن تدرك حالة المشروع بالنسبة لما سبق، حتى يكون بمقدورها تقديم طلبات استمرار تمويل ناجحة.

#### التنسيق مع الجهة المانحة والتوافق مع الأنظمة الصحية

على آليات التنسيق بالدول ألا تدخر وسعاً لاستخدام واستكمال خطط الإشراف الوطنية السابقة، سعياً إلى تجنب تكرار الجهود. ويمكن لهيئات تنسيق هذه الآليات، وبالأخص في الدول التي تُطبق فيها أساليب ممتدة عبر كافة القطاعات أو آليات التمويل المشتركة، الاضطلاع بمسؤوليات الإشراف المذكورة في وثيقة الإرشادات هذه طالما أنها تفي بالحد الأدنى من متطلبات آلية التنسيق بالدولة التابعة للصندوق العالمي ومؤشرات الأداء التي تم الاتفاق عليها سلفاً في اتفاقية المنحة. غير أن التحدي الأعظم يكمن في استيعاب التقييمات القائمة على الأداء داخل الأنظمة المتسقة على الصعيد الوطني، والتي تتناول مجموعة مختلفة من الأهداف والأغراض، ولقد كان هذا الأمر مثاراً لتفاوض معقد في عدد من الدول، إلا أنه تم التوصل لحل<sup>12</sup> وهي الآن "قيد التنفيذ".

#### ختام المنحة

يتواصل الدور الإشرافي لآلية التنسيق بالدولة أثناء تنفيذ المنحة طوال فترة ختامها، ويستلزم الأمر توافر نفس مستوى التدقيق والإشراف، إذ أن آلية التنسيق بالدولة مسؤولة عن اعتماد خطة الختام وميزانيته، بما في ذلك الخطة التي يضعها المستفيد الرئيسي لتوزيع أصول البرنامج أو التصرف فيها. فضلاً عما سبق، يجوز لآلية التنسيق بالدولة تقديم طلب استمرار الخدمات، الذي يتلقى الناس من خلاله علاجاً لإنقاذ حياتهم، والذي لم تُحدد فيه مصادر التمويل البديلة لمواصلة علاج المرضى.

<sup>12</sup> يمكن العثور على أمثلة للتناغم والتوافق في إجراء عملية الإشراف على المنحة في دول رواندا وموزمبيق وتنزانيا وزامبيا ومالاوي. راجع تقارير دراسة الحالة منذ أكتوبر 2007 (موزمبيق ومالاوي).

ينبغي أن يتم وضع خطة إشراف لمراجعة منح الصندوق العالمي، وحيث أن الإدارة الجيدة تعد مؤشراً على الأداء الجيد للمنحة، فإنه ينبغي أن يكون لدى آليات التنسيق بالدول وآليات التنسيق الإقليمية وآليات التنسيق الفرعية خطة إشراف قيد التطبيق للوفاء بمعايير الصندوق العالمي لتحديد أهلية الحصول على التمويل. وعلى الرغم من أنه سيكون لكل خطة طابع مختلف، إلا أن الصندوق العالمي يقترح أن تشمل الخطط السمات التالية:

- الانتظام. ينبغي أن يتم تنفيذ أنشطة الإشراف على أساس ربع سنوي. كما يتعين أن تقدم الخطة معلومات عن الأفراد المنوط بهم تنفيذ هذه الأنشطة وموعد إجراء هذه الخطة واستكمالها.
- الطرق. ينبغي إعداد خطط الإشراف بالاشتراك مع المستفيدين الرئيسيين وأن تشمل الزيارات الميدانية الدورية (كل ستة أشهر على سبيل المثال) ومراجعة تقارير المستفيد الرئيسي (في كل اجتماع لآلية التنسيق بالدولة على سبيل المثال)، فضلاً عن تيسير الحصول على المساعدة الفنية وتحليل الأنظمة<sup>13</sup>.
- المتابعة. هي إجراءات من شأنها أن تضمن متابعة عناصر العمل. من المسؤول عن إخطار آلية التنسيق بالدولة أنه قد تم الاضطلاع بالتوصيات الإجرائية؟
- الأعضاء المطلعون. ينبغي أن يفهم كل أعضاء آلية التنسيق بالدولة أدوارهم حيال الآلية بالإضافة إلى مبادئ الصندوق العالمي، ويوصى بعقد ورشة عمل أو "اجتماع" سنوي، من شأنه أن يمنح الأعضاء فرصاً عظيمة لمناقشة القضايا القائمة وإيجاد سبل تحسين أداء الآلية.
- قواعد الارتباط. ينبغي أن يكون لكل آليات التنسيق بالدول دليل إرشادات تنظيمي أو "دستور" يشرح أدوار ومسؤوليات كل عضو، ويفسر كيفية قيام الآلية بعمليات الإشراف والتخفيف من تأثير التضارب، ومن الضروري أن يتم استعراض هذا الدليل ومراجعته، وفق الحاجة، بهدف تحسين مراقبة آلية التنسيق بالدولة.
- إدارة آلية التنسيق بالدولة. تشتمل معظم آليات التنسيق بالدول على أمانة (أو موظفين) لإعداد الاجتماعات والزيارات الميدانية وتنظيم إعداد الطلبات وانتخابات الأعضاء إلى غير ذلك، وعلى الآليات أن تضمن، سواءً ككيان واحد أو من خلال لجنة تنفيذية، حصول العاملين بأمانتها على التدريب الكافي وقدرتهم على تنفيذ الواجبات المنوطة بها.
- اللجان المناسبة. يتم تدعيم عملية الإشراف عندما يكون لآليات التنسيق بالدول عدد قليل من اللجان، لكنها محددة تمام التحديد، ولقد قامت العديد من آليات التنسيق بالدول بتشكيل لجان خبراء فنيين، تركز على عمليات إعداد الطلب وتنفيذ البرنامج. ولا ينبغي أن يكون لآليات التنسيق بالدول عدد أكثر من اللازم من اللجان، إذ يؤدي ذلك إلى تعقيد العمليات واختلاط الأدوار. وتشمل اللجان المشتركة التي تضمها آليات التنسيق الفعالة للجان التنفيذية (والتي يمكن أن تتخذ قرارات مؤقتة في فترات ما بين الاجتماعات الرسمية لآلية التنسيق بالدولة) ولجان التمويل والمراجعة الحسابية ولجنة الإشراف أو إعداد التقارير.

<sup>13</sup> يُقصد بتحليل الأنظمة استعراض ومراجعة كيفية استجابة الأنظمة الصحية في الدولة للتحدي المتمثل في مرض الإيدز والعدوى بفيروسه والسل والملاريا، فضلاً عن تأثير برامج الصندوق العالمي على الأنظمة الصحية بها. وينبغي على آلية التنسيق بالدولة أن تبحث باستمرار عن طرق لتحجيم تأثير هذه الأمراض الثلاثة على الأنظمة الصحية وإجراء أنشطة تقوية للأنظمة الصحية بحيث تكون فعالة وعملية.



## الموارد

تتواصل الزيادة في الموارد التي تركز على نموذج آلية التنسيق بالدولة وكيفية مساعدتها على تحسين أدائها لوظائفها، وبالنسبة لأغراض التوجيه، تهيب الأمانة بالقراء الاطلاع على بعض الموارد والمادة العلمية الممتازة التي تم نشرها عن بمعرفة إيدسبان ومنظمة العلوم الإدارية للصحة.

<http://www.aidspace.org/index.php?page=guides&menu=publications>

يرجى من القراء الذين تتوافر لديهم أي موارد ومادة علمية إضافية مناسبة وذات صلة بعملية الإشراف التي تقوم بها آلية التنسيق بالدولة، إرسال هذه الموارد إلى فريق آلية التنسيق بالدولة على الموقع الإلكتروني [CCM@theglobalfund.org](mailto:CCM@theglobalfund.org)