



صندوق النقد العربي  
ARAB MONETARY FUND

## ملخص

رؤية صندوق النقد العربي 2040  
واستراتيجيته الخمسية 2020 - 2025

## الرؤية

أن يكون الشريك الأقرب للدول العربية في تفاعلها مع التطورات لتعزيز مسيرة الاستقرار والتطوير الاقتصادي والمالي والنقدي

## الرسالة

إرساء المقومات النقدية للتكامل الاقتصادي العربي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية في جميع الدول العربية

## لماذا رؤية 2040؟

بعد النجاح الذي حققته الخطة الاستراتيجية الخمسية 2015-2020، رأى صندوق النقد العربي بتوجيه من مجلس المحافظين المؤقت، ملائمة بلورة رؤيته لأفق بعيد المدى لتوجيه مسار التخطيط الاستراتيجي ووضع ملامح الاستراتيجية الخمسية القادمة ضمن إطار استراتيجي طويل المدى، أخذاً بعين الاعتبار نتائج تقييم منجزات سنوات استراتيجيته السابقة، إضافة الى الدور المستقبلي المتوقع أن يؤديه الصندوق، وتباين احتياجات الدول العربية للتعامل مع التطورات والتحديات المحلية والإقليمية والدولية التي تواجهها في تنفيذ خططها التنموية خلال العامين القادمين، أخذاً بالاعتبار التوجهات الاقتصادية العالمية التي تدل على تحولات ملحوظة في التكتلات والقوة الاقتصادية، والعوامل المحركة للاقتصادات وفي مقدمتها الثورة الرقمية والتغيرات الديمغرافية وزيادة أهمية الكفاءة والتنافسية الدولية، إلى جانب مؤشرات التطورات الاقتصادية في المنطقة العربية. كما تأخذ بالاعتبار توجهات مؤسسات التنمية الإقليمية والدولية وأهداف التنمية المستدامة السبعة عشر. لهذه الأسباب مجتمعة تبنى الصندوق رؤية متجددة 2040 عنوانها أن يكون "الشريك الأقرب للدول العربية في تفاعلها مع التطورات لتعزيز مسيرة الاستقرار والتطوير الاقتصادي والمالي والنقدي". تتطوي هذه الرؤية على أربعة خطط استراتيجية خمسية، تبدأ باستراتيجية 2020-2025 وتنتهي باستراتيجية 2035-2040.

## القيم المؤسسية للصندوق

- الالتزام المسؤول: مواصلة مسيرة الإنجازات التي تصب في تحقيق طموحات الدول العربية التي تعكسها الأهداف المتضمنة باتفاقية إنشائه والدور الذي تتوقع الدول العربية أن يقوم به لدعم خططها الاقتصادية والتنموية بعيدة المدى.
- الالتزام بالقوانين التنظيمية والاحترام والتعاون المتبادل بين جميع أصحاب المصالح.

## التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2040:

- الاستعداد لتقديم التسهيلات المالية للدول العربية لدعم جهود تصحيح الاختلال في موازين المدفوعات ودعم الإصلاحات الاقتصادية والمالية والنقدية التي تعزز الاستقرار الكلي.
- تقديم المشورة والمبادرات وبرامج المعونة الفنية للدول العربية لتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة، في مقدمتها القطاع المالي والمصرفي، والقطاع النقدي، وقطاع مالية الحكومة، والقطاع الخارجي، فضلاً عن المعونة الفنية المقدمة للأجهزة الإحصائية الرسمية.

- تعزيز دور الصندوق كمركز للتلاقي والتشاور لصانعي السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية وتنسيق مواقف الدول العربية في التعامل مع التحديات التي تواجه اقتصاداتها ونظمها المالية والمصرفية والنقدية بما يحقق مصالحها المشتركة. يتولى الصندوق في سياق هذا التوجه الاستراتيجي الأمانة الفنية لمجلس محافظي البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية، ومجلس وزراء المالية العرب، والعديد من اللجان الفنية عنهما.
- مساندة الدول العربية في جهودها لبناء القدرات من خلال توفير برامج التدريب للمختصين في القطاعات الاقتصادية والمالية والمصرفية والنقدية والإحصائية، والدراسات والبحوث والإحصاءات التي تساهم في مساعدة متخذي القرار وصانعي السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية، ودعم جهود الدول العربية في تطوير إدارة الاحتياطات.

### الأهداف الاستراتيجية الخمسية 2020-2025

على ضوء التوجهات الاستراتيجية التي بنى الصندوق رؤيته 2040 على أساسها، وأخذاً بالاعتبار أولويات الدول العربية، تبنى الصندوق بإطار الخطة الاستراتيجية الخمسية 2020-2025 أربعة أهداف استراتيجية وهي ما يلي:

**الهدف الأول: تطوير النشاط الإقراضي لدعم جهود إصلاح الاختلالات الاقتصادية والمالية في الدول العربية:** ان حجم التمويل المطلوب لتلبية احتياجات الدول المؤهلة للاقتراض يفوق ما تنتجه الموارد الذاتية للصندوق، مما يستدعي النظر في بدائل ومصادر أخرى تعزز قدرة الصندوق على زيادة الموارد الموجهة لنشاط الإقراض، هذا إضافة إلى المراجعة المستمرة للتسهيلات القائمة واستحداث تسهيلات جديدة بما يُوفّر حزمة متكاملة نقي بتلبية الاحتياجات المتباينة. عليه، ارتكزت الخطط الرامية لتحقيق هذا الهدف على المحاور التالية:

- تنويع مصادر، وزيادة حجم التمويل المتاح لعمليات الإقراض، بما يمكّن الصندوق من مضاعفة الموارد المتاحة للإقراض، ليصل حجمها إلى نحو مليار دينار عربي حسابي بنهاية 2025.
- تعزيز إمكانيات الإقراض واستفادة الدول بإطار الموارد الحالية (مراجعة سقوف الإقراض).
- تقييم ومراجعة التسهيلات القائمة ومدى الكفاءة من حيث ملائمة التسهيلات وفعاليتها لاحتياجات الإصلاح.
- تعزيز قدرات الدول العربية لإصدار السندات، وإمكانية ضمان الصندوق لقروضها، من خلال إدخال آلية الضمانات لإصدار السندات والنظر في مدى إمكانية توفير الضمانات للقروض التي تحصل عليها الدول الأعضاء في الأسواق المالية.
- توفير معونات فنية على مستوى كل دولة بسياق مسارات تقديم التسهيلات المالية، ذلك بتفعيل البرمجة القطرية التي يعمل الصندوق على تطويرها، للتعرف على الاحتياجات واقتراح سبل المساعدة.

**الهدف الثاني: تطوير القطاع المالي بما يدعم دوره كقاطرة للنمو والتنمية:** من خلال إطلاق المبادرات وبرامج المعونة الفنية على المستوى الإقليمي لتطوير القطاع المالي والمصرفي والنقدي، ليشمل ذلك:

- مبادرة تطوير أسواق السندات بالعملة المحلية في الدول العربية (تشمل تقديم مشورة فنية للدول العربية، وملتقى دوري، وبوابة إلكترونية لأسواق السندات).
- برنامج شامل لتعزيز الشمول المالي (الإستراتيجيات الوطنية للشمول المالي، ومنظومة الخدمات المالية الرقمية، والتوعية والتنقيف المالي، وحماية مستهلكي الخدمات المالية، وتوفير البيانات والإحصاءات للخدمات المالية، ووصول المرأة والشباب ورواد الأعمال والمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة للتمويل والخدمات المالية).
- برامج تطوير المؤسسات المالية غير المصرفية (نظم صناديق التقاعد والمعاشات، وقطاع التأمين، وتطوير منتجات مالية جديدة، وقطاع التمويل العقاري).

- برنامج تنمية منظومة التقنيات المالية الحديثة بما يساهم في خلق البيئة الحاضنة الملائمة لنمو صناعة التقنيات المالية الحديثة وتطوير الخدمات المالية الرقمية في الدول العربية في إطار بيئة تشريعية ورقابية ملائمة.
- مبادرات البنى التحتية للقطاع المالي والمصرفي (الاستعلام الائتماني ومركزية المخاطر، ونظم الإقراض المضمون، ونظم الإفلاس).
- مبادرات تقوية التشريعات الرقابية وسياسات الرقابة الاحترازية الكلية.
- إطلاق مؤشرات أداء القطاع المالي والمصرفي وأسواق المال (مؤشرات السندات العربية، ومؤشر الصكوك العربية، ومؤشر الاستقرار المالي، ومؤشر الشمول المالي).
- إطلاق أنشطة تطوير قطاع التمويل المتوافق مع الشريعة (التمويل الإسلامي، وأسواق المال الإسلامية، وملتقى دوري للتمويل الإسلامي، وإطار تشريعي وقانوني ينظم إصدار الأدوات المالية الإسلامية).
- مساعدة الدول الأعضاء لتطبيق المعايير الدولية ذات الصلة وبناء القدرات فيها.
- تعزيز الاندماج المالي بين الدول العربية وارتباطها مع تكتلات مالية أخرى.
- ربط الأسواق المالية العربية.

**الهدف الثالث: تعزيز دور الصندوق كمركز للتشاور لصانعي السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية.** بالنظر الى التغيير الحاصل في اتجاهات الاقتصادات العالمية عامةً وما يخص الدول العربية خاصةً، رأى الصندوق ضرورة تكثيف مساهمته في جهود الدول العربية للتعامل مع المتغيرات المتسارعة خاصةً في مجال اقتصاد المعرفة، والتحوّل الذي تفرضه الثورة الرقمية، والمتغيرات الملموسة في الديمغرافية ومحركات الاقتصاد وزيادة المرتبة في التنافس على الموارد، كما تستدعي أن يعمل الصندوق بشراكة فعالة مع الدول العربية لتنسيق مواقفها مقابل التكتلات الاقتصادية والتحديات التي تواجه نظمها المالية والمصرفية والنقدية. وعلى ضوء ذلك، يحث الصندوق الخطة ليكون أكثر قرباً وتفاعلاً مع الدول العربية من خلال المحاور التالية:

- تعزيز دور الصندوق في تولى أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية واللجان وفرق العمل المنبثقة عنه (اللجنة العربية للرقابة المصرفية، واللجنة العربية لنظم الدفع والتسوية، وفريق العمل الإقليمي لتعزيز الشمول المالي في الدول العربية، وفريق عمل الاستقرار المالي في الدول العربية، واللجنة العربية للمعلومات الائتمانية، ومجموعة عمل التقنيات المالية الحديثة في الدول العربية).
- تعزيز دور الصندوق في تولى أمانة مجلس وزراء المالية العرب واجتماعات وكلاء وزارات المالية العرب.
- تعزيز دور الصندوق كمركز للحوار والمشورة الفنية على صعيد سياسات المالية العامة في الدول العربية، لدعم جهود الدول العربية في مجالات تطوير إدارة استراتيجيات الدين العام، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)، وإصلاح منظومة الدعم وشبكات الأمان الاجتماعي، ودعم الإصلاح الضريبي، وتعزيز كفاءة الانفاق العام.
- تعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية والتنمية المحلية والإقليمية والدولية.
- تنظيم مؤتمرات وندوات وحوارات عالية المستوى في مجالات تخصص الصندوق، لمناقشة والتفكير حول قضايا ذات أولوية لصانعي السياسات في الدول العربية.
- تعزيز تواجد الصندوق في الأطر والتجمعات الإقليمية والدولية ذات الصلة بأنشطته (بنك التسويات الدولية، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ولجان بازل، ومجلس الاستقرار المالي، والمجموعات المنبثقة عن مجموعة العشرين، وغيرها من التجمعات الدولية).

- استمرار متابعة التطورات الاقتصادية والمالية والنقدية العالمية بهدف مواكبة التطورات في الدول العربية للتطورات العالمية.

**الهدف الرابع: تعزيز دور الصندوق كمركز تميز للمعرفة وبناء القدرات:** بهدف تلبية تطلعات الدول العربية في مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، يتطلع الصندوق إلى تعزيز دوره كمركز تميز للمعرفة وبناء القدرات من خلال تقديم قيمة مضافة لدوله الأعضاء وفق أفضل الممارسات العالمية سواء فيما يتعلق بدوره في دعم صانعي السياسات في الدول العربية من خلال أنشطته البحثية والإحصائية، أو من خلال جهوده في مجال بناء القدرات للكوادر الفنية العربية، أو عبر جهوده في مجال إدارة الاحتياطات وتوسيع نشاطه الإعلامي لإبراز الإصلاحات التي تقوم بها الدول العربية على عدد من الأصعدة، وذلك بالاعتماد على كوادره الفنية المتخصصة في هذه المجالات، وكذلك تفعيل الشراكات مع عدد من المؤسسات الإقليمية والدولية ذات الصلة.

يتضمن هذا الهدف عدة محاور تدرج بسياق الأنشطة التالية:

#### أ. نشاط التدريب

- الارتقاء بنشاط التدريب (تطوير وتحديث المحتوى العلمي للبرامج التدريبية التي يقدمها معهد التدريب وبناء القدرات مع التوجه بتعزيز القدرات الذاتية للمدربين، والتوسع في نطاق وعدد البرامج التدريبية وورش العمل التي تنظم داخل الصندوق وفي الدول العربية، وتوسيع الشراكات مع المؤسسات الإقليمية والدولية والبنوك المركزية لتنظيم فعاليات بناء القدرات).
- وضع برامج للتدريب عن بُعد لتوسيع نطاق الفعاليات والمستفيدين من برامج التدريب التي ينظمها الصندوق.
- تقديم التدريب المتخصص بإطار مبادرات أو احتياجات الدول الأعضاء.

#### ب. النشاط البحثي والإحصاءات

- الارتقاء بقواعد البيانات من خلال توفير وتوسيع نطاق البيانات والمؤشرات الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والمالية بما يدعم نشاط إعداد الدراسات والأبحاث المتخصصة.
- تطوير التقارير والنشرات الإحصائية القائمة وإصدار عدد من التقارير/النشرات الجديدة إضافة إلى التوسع في المحاور المعتمدة في التقارير والنشرات القائمة واعتماد مؤشرات جديدة والتركيز على الجوانب التحليلية وصياغة التوقعات.
- توسيع نطاق النشاط البحثي ليشمل إعداد إسهامات بحثية تكتسي صبغة استراتيجية، تتناول موضوعات ذات أولوية بالنسبة للدول العربية من خلال مواصلة إصدار سلسلة دراسات اقتصادية كمية وسلسلة أوراق السياسات لدعم عملية صنع القرار في الدول العربية.
- إطلاق مشروع بحثي متوسط المدى بعنوان "دراسات اقتصادية مستقبلية" يهتم باستشراف المستقبل ودراسة الانعكاسات الاقتصادية والمالية للثورة الصناعية الرابعة على الدول العربية وسبل تعظيم استفادة الاقتصادات العربية من التقنيات المصاحبة لها، بما في ذلك مواضيع الاقتصاد الرقمي.
- تعزيز الشراكات البحثية من خلال تدشين عدد من البرامج البحثية المشتركة مع المؤسسات الدولية والإقليمية بهدف دراسة وتحليل عدد من الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة للبلدان الأعضاء على مدى سنوات الاستراتيجية.
- استمرار تفعيل مبادرة "عربسات" عبر تقديم الدعم والمعونة والمشورة الفنية للدول العربية لتطوير الكوادر في الهياكل الإحصائية، والعمل على توفير الإحصاءات الموثوقة والشاملة وفقاً لأحدث الأدلة والمنهجيات الإحصائية.
- المشاركة في فعاليات بوابة التنمية العربية بهدف تنسيق وتكامل قواعد البيانات الاقتصادية وتوفير إحصاءات موثوقة وشاملة عن الاقتصادات العربية.

- أن يكون الصندوق بيت الخبرة الاقتصادية والمالية والنقدية والإحصائية للدول العربية والذاكرة التاريخية للإصلاحات الاقتصادية العربية.

### ج. نشاط وبرامج الاستثمار

- تطوير الأداء الاستثماري الكلي لموارد الصندوق الذاتية، بما يؤدي إلى تنمية حصص الدول الأعضاء في الصندوق.
- تنمية نشاط قبول الودائع من الدول الأعضاء والمؤسسات المالية العربية، تعزيزاً لإدارة احتياطياتها.
- توسيع نطاق نشاط إدارة المحافظ الاستثمارية لصالح الدول الأعضاء والمؤسسات المالية العربية.
- تقديم المعونة الفنية لبناء القدرات في مجال إدارة الأموال والاستثمارات.

### د. النشاط الإعلامي والتواصل مع الدول العربية

- توسيع النشاط الإعلامي لإبراز الإصلاحات الاقتصادية والمالية التي تقوم بها الدول العربية، وتحديث السياسة والاستراتيجية الإعلامية بما يساهم في تحقيق الصندوق لرؤيته. يشمل ذلك:
- إبراز الإصلاحات الاقتصادية والمالية في الدول العربية.
- تطوير الموقع الإلكتروني للصندوق واثراء محتواه الرقمي وتحديثه باستمرار.
- إطلاق برامج وأنشطة مشتركة مع مؤسسات العمل العربي المشترك والجامعات العربية ومراكز الأبحاث ومنظمات المجتمع المدني.

### منهجية تقييم الأداء

اعتمدت استراتيجية الصندوق 2020-2025 على منهجية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) نظراً لملاءمة هذه المنهجية لطبيعة أنشطة الصندوق، وتتيح توجيه الأنشطة وتكوينها بشكل يسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤية. كما أن المنهجية تخدم بشكل مباشر تطوير آلية التواصل داخلياً وخارجياً، إضافة إلى كونها آلية تخدم متابعة الأداء وقياسه مقارنةً بالأهداف الاستراتيجية.

يتكوّن هيكل بنود الخطة الاستراتيجية للصندوق، طبقاً لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن، من أربعة مستويات هرمية، تتمثل في تقييم الأداء على المستوى المؤسسي، وعلى مستوى الهدف، ثم على مستوى المحور، ثم على مستوى النشاط.

تعتمد منهجية التقييم على تصميم مؤشرات لقياس أداء كل من المحاور والأنشطة التي تندرج بسياق تحقيق كل هدف من الأهداف التي تترجم رؤية الصندوق الاستراتيجية، مما يُمكن بالتالي من تقييم الأداء على المستوى الكلي للصندوق أخذاً بالاعتبار تقدير الوزن النسبي لمدى مساهمة كل هدف في تحقيق الاستراتيجية ككل، والوزن النسبي لكل بُعدٍ إلى مجموع أوزان الأبعاد الأربعة، وهي كما يلي:

- **بُعد الاستجابة للدول أعضاء:** يعكس الرؤية الاستراتيجية لكيفية تقديم الصندوق لخدمات ذات قيمة مضافة للدول الأعضاء، يُظهر مدى تجاوبه مع احتياجاتها وتطلعاتها ومدى تحقيق الصندوق للأغراض التي أنشئ من أجلها.
- **البُعد المالي:** يعكس رؤية الصندوق لكيفية نجاحه من النواحي المالية من وجهة نظر مؤسسية والمتمثلة بمجلس المحافظين. يشمل ذلك تحقيق نتائج وفقاً لمؤشرات مالية، وتوفير معلومات مالية نوعية في الوقت المناسب. تشمل المؤشرات المالية: الربحية، والعائد على رأس المال، ونمو الموارد، والتدفقات المالية.
- **بُعد مسارات العمل التي يجب التميز بها:** أي مدى الإبداع في تقديم الخدمات، وإنشاء مسارات عمل جديدة، وتطوير مسارات العمل القائمة، بما يُمكن الصندوق من الاستمرار والتطور في تقديم خدماتٍ تقابل احتياجات الدول العربية الأعضاء.
- **بُعد قدرات التغيير والتطوير:** أي التكوين البنيوي الذي يحتاجه الصندوق لتمكينه من التطور والنمو على المدى البعيد، يتطلب ذلك التقييم المستمر لمدى كفاية الموارد البشرية، والنظم، وإجراءات

العمل المؤسسية، والعمل على تعزيز ما يلزم للمحافظة على البناء الهيكلي الملئم وتطوير القدرات المؤسسية والبشرية.

### مؤشرات الأداء

اعتمدت منهجية بطاقات الأداء المتوازن على عدد من مؤشرات الأداء والتي تقيس مدى تحقيق الأنشطة المخططة، أعتد اختيارها وتحديدتها على محركات الأداء، لذلك تم وصف كل مؤشر بوضوح بما يفني بكيفية عرضه وقياسه، إضافة إلى تحديد البيانات اللازمة ومصادرها والإجراءات المطلوبة لتوفيرها. وتأتي هذه المؤشرات على ثلاثة مستويات:

- **على مستوى الأهداف:** يتم تحديد المؤشرات المجمعّة الأفضل تعبيراً عن المقصود تحقيقه من الهدف، ويكون قياس الأداء من خلال تجميع النتائج على مستوى الأنشطة والمحاور.
- **على مستوى الأبعاد:** يتم تحديد الروابط الهامة فيما بين المؤشرات ضمن البعد ذاته، وفيما بين الأبعاد الأربعة، حيث تؤثر بعض المؤشرات على أكثر من بُعد واحد.
- **على المستوى المؤسسي:** أي على مستوى الاستراتيجية ككل، يُقترح اختيار المؤشرات التي تعكس الاتجاه المجمع للأهداف الاستراتيجية، والتي تُعبّر عن مدى الأداء الكلي مقارنةً بالنتائج الكلية المستهدفة.

### الأوزان النسبية

تستند منهجية بطاقات الأداء المتوازن إلى تصميم وتطبيق أوزان ترجيحية لقياس الأداء، إن كان على مستوى الأهداف ومكوناتها (المحاور والأنشطة)، أو على مستوى الأبعاد الأربعة.

### التقرير السنوي عن تقييم الأداء

يعمل الصندوق على تقديم تقرير أداء سنوي عن إطار استراتيجيته الخمسية 2020-2025، ذلك وفاءً للالتزام أن يتم التواصل دورياً لإحاطة مجلس المحافظين الموقر بالمنجزات التي يتم تحقيقها بفضل دعم الدول العربية الأعضاء وتوجيهات مجلس المديرين التنفيذيين الموقر. يعبر تقرير الأداء عن مدى الالتزام بتعزيز الثقة والمسؤولية والشفافية بسياق مواكبة الصندوق للمستجدات في مبادئ الحوكمة المرجعية. كذلك الإنجازات التي تم تحقيقها وتلك المحاور والأنشطة التي يحتاج الصندوق لبذل مزيد من الجهود لتحقيقها.

### تقييم أثر أنشطة الصندوق على الدول العربية

انطلاقاً من رؤية الصندوق، واستناداً إلى احتياجات الدول العربية لدعم جهودها الهادفة إلى تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية المحفزة للنمو الاقتصادي المستدام، والدور الذي يقوم به الصندوق لدعم هذه الجهود في إطار الأنشطة الواردة بالإستراتيجية، تم استنباط تقييم لأثر أنشطة الصندوق المرتبطة بإصلاحات الدول العربية. حيث ترتبط عملية التقييم المذكورة بقرارات اقتصادية أو إصلاحية تصدر من مستويات عليا لدى الدول الأعضاء لتقييم مدى النجاح في اتخاذ تلك القرارات.

أما فيما يتعلق بمنهجية تقييم الأثر، قام الصندوق بدراسة أهم الممارسات العالمية في هذا المجال، وخلص إلى أن ثمة منهجيات مختلفة لتقييم الأثر، تعتمد معظمها على عوامل عدة أهمها الغرض المرجو من عملية تقييم الأثر، وكذلك مدى توفر البيانات والمصادر الأخرى، إضافة إلى توقع أو نمذجة لأثر مالي أو مؤشر اقتصادي محدد، لدراسة كيفية حدوث هذا الأثر وأيضاً قياس الأثر.

وبناءً على ما سبق، تم تصميم منهجية تقييم أثر أنشطة الصندوق على برامج الإصلاحات الاقتصادية والمالية التي تنتهجها الدول العربية على عدد مُحدد من المؤشرات نظراً لتعدد الدول واختلاف برامج الإصلاح المذكورة ومدى قدرة الدول على تنفيذها.