



ملخص تقرير إطار الاستراتيجية صندوق النقد العربي 2015-2020

رعى مجلس المديرين التنفيذيين وضع تقرير إطار استراتيجية صندوق النقد العربي للفترة 2015-2020، الذي يترجم رؤية الصندوق المستجدة لكيفية وفاء بالأغراض التي انشئ من أجلها، بارك مجلس المحافظين الإطار الاستراتيجي في اجتماع ابريل 2015 متطلعاً للإحاطة دورياً بالمنجزات المحققة بهذا الشأن.

يبين تقرير إطار الإستراتيجية نقاط القوة والمزايا النسبية، في كون الصندوق مؤسسة مالية مملوكة من الدول العربية ومتواجدة في المنطقة العربية، ومن الدور الذي يلعبه الصندوق كمرکز للتلاقي والتشاور لصانعي السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية، إلى جانب دوره في بناء القدرات من خلال برامج التدريب المتخصصة التي يقدمها معهد السياسات الاقتصادية في الصندوق لكوادر الدول الأعضاء. كذلك تشمل هذه المزايا، متانة المركز المالي للصندوق بما يعزز ثقة الدول الأعضاء فيه، إضافة إلى دوره في تقديم خدمات قبول الودائع وإدارة الاستثمارات للدول الأعضاء.

مقابل المزايا ونقاط القوة، أظهر التقرير بعض جوانب الضعف، تمثلت في الحاجة لتعزيز القدرات المؤسسية وفي مقدمتها الخبرات الفنية، بما ينعكس على القدرة والمرونة في الاستجابة للاحتياجات المتغيرة والمتباينة للدول الأعضاء. كما تشمل هذه الجوانب، قصور في خدمات تقنيات المعلومات، وعدم كفاية الآليات والجهود للتنسيق والتفاعل مع التجمعات الإقليمية والدولية، والتعريف بالصندوق وأنشطته والترويج لها.

يبين التقرير كذلك أن هناك مجموعة من الفرص، لتطوير وتعزيز دور الصندوق في خدمة دوله الأعضاء. يأتي في مقدمة هذه الفرص، إمكانية الاستجابة بكفاءة أفضل للاحتياجات المتزايدة للدول الأعضاء في توفير الدعم المالي، وإمكانية القدرة على التميز في توفير الخبرة النوعية لمتطلبات المشورة الفنية في مجالات الإصلاح الاقتصادي، إلى جانب إمكانية مضاعفة الجهود لتلبية الاحتياجات المتنامية والمتشعبة للتدريب وبناء القدرات في مختلف المجالات الاقتصادية والمالية. كما أن هناك فرصاً لزيادة الاهتمام بمجالات التمويل والخدمات المالية، والمشورة الفنية في السياسات الاستثمارية وإدارة الاحتياطات. إضافة إلى ذلك، يتيح تزايد اهتمام الدول الأعضاء بقضايا التكامل الاقتصادي والمالي الإقليمي كوسيلة لمواجهة تحديات النمو الشامل، الفرصة للصندوق لمواصلة جهوده في هذا الشأن.

تقترن الاستفادة من هذه الفرص، التعامل مع جملة من التحديات. من أهمها، الحاجة لاتباع توجه أكثر مرونة في الاستجابة لاحتياجات الدول حسب أدائها الاقتصادي، والعمل على مواصلة الارتقاء بدور معهد السياسات الاقتصادية كمرکز لبناء الكوادر وتوسيع آفاق المعرفة، ومواصلة تطوير دور الصندوق لبرامجه وخدماته في تقديم المشورة الفنية. كما تشمل أيضاً، مواصلة جهود تحسين كفاءة

التشغيل وبناء وتنمية الموارد البشرية في الصندوق، والحاجة إلى استمرار جهود تقوية وتفصيل التواصل مع الدول الأعضاء والمجتمعات العربية.

من جانب آخر، أخذ التقرير في الاعتبار الاتجاهات والتطورات الاقتصادية والمالية العالمية، والانعكاسات المحتملة على أنشطة وخدمات الصندوق. من بينها، تعاظم دور المبادئ والمعايير والإرشادات الدولية، وانتقال المحرك الرئيسي للنمو إلى الاقتصادات الناشئة، إلى جانب التقلبات في الأسواق المالية وأسواق السلع الأولية، واستمرار حالة انكماش تسليفات وتمويلات المصارف العالمية في الاقتصادات الناشئة والدول النامية. كذلك من هذه الاتجاهات الأكثر تأثيراً، تزايد الاهتمام باقتصاد المعرفة، وتنافسية بيئة عمل مؤسسات التنمية. وتفرض هذه الاتجاهات والتحويلات في البيئة الاقتصادية والمالية والنقدية العالمية، انعكاسات على أنشطة وخدمات الصندوق، من الضروري إدراكها والاستجابة لها.

إضافة إلى ذلك، ركز التقرير على التحديات الاقتصادية والمالية في المنطقة العربية وتوقعات الدول الأعضاء من الصندوق، حيث تواجه الدول الأعضاء تحدي استمرار البطالة بمعدلات مرتفعة نسبياً، وتتوقع أن يكون للصندوق دور فاعل مستقبلاً في الإصلاحات الاقتصادية الموجهة للحد من البطالة في العالم العربي. كما تواجه الدول تحديات تعزيز الاستقرار الاقتصادي والمالي، ودفع وتيرة النمو الشامل. تكمن متطلبات مواجهة هذه التحديات، في تقوية القطاع المالي والمصرفي وأسواق المال، وخلق البيئة الاقتصادية المحفزة للقطاع الخاص والجاذبة للاستثمار، وتعزيز الشمول المالي، إلى جانب الارتقاء بحوكمة المؤسسات الاقتصادية والمالية، وبناء الكوادر وتطوير القدرات اللازمة في صناعة السياسات، وأخيراً تطوير التعليم المتسق مع احتياجات أسواق العمل.

تشكّل هذه الجوانب وما تتطلبه من احتياجات، مرجعاً مهماً للصندوق من أجل استخلاص وتحديد توقعات وتطلعات الدول الأعضاء خلال السنوات القادمة. تتمثل أهم هذه التوقعات بناءً على ذلك، في أن يطور الصندوق قدراته ومبادراته لمساعدة دوله الأعضاء على مواجهة التحديات الاقتصادية المشار إليها وتعزيز التواصل الفعّال معها، ورفع وتعزيز الدعم المالي المقدم منه في هذا الشأن. كما تتوقع الدول الأعضاء أن يعمق الصندوق مساهمته النوعية في توفير المزيد من المشورة الفنية، وتطوير نشاطه البحثي والإحصائي لتوفير بيانات اقتصادية وتقارير تحليلية أكثر شمولاً وعمقاً تدعم جهود صانعي السياسات والباحثين. كذلك تتضمن التوقعات، قيام الصندوق بتوفير المزيد من الأنشطة والبرامج لبناء القدرات، إضافة إلى مواصلة مساهماته في دعم فرص تعزيز التكامل الاقتصادي والمالي فيما بين الدول العربية.

في هذا الإطار، وعلى ضوء رسالة الصندوق والأغراض المحددة في اتفاقية إنشائه وعلى ضوء التطورات والمستجدات في البيئة الاقتصادية والمالية الإقليمية والدولية المشار إليها، والتغيرات في الاحتياجات والأولويات الاقتصادية للدول العربية في المرحلة الراهنة، واستفادة من تجربة الصندوق في السنوات الماضية ومزاياه النسبية والفرص والإمكانات المتاحة له، فإن ذلك يتطلب تبني الصندوق

لرؤية متجددة تتمثل "في أن يكون الصندوق مؤسسة مالية عربية رائدة في مجال دعم الإصلاحات الاقتصادية والمالية والنقدية للوصول لمراكز الاستقرار في المنطقة العربية".

يستلزم ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية، العمل في إطار ثلاث توجهات أو ركائز أساسية داعمة، تجسّد أولويات صانعي السياسات الاقتصادية والمالية في الدول العربية. تشمل هذه الركائز، تعزيز فرص النمو الشامل والقابل للاستمرار للاقتصادات العربية، وتقوية التعاون والتكامل الاقتصادي والمالي والنقدي العربي، والعمل على إرساء مقومات مؤسسات اقتصادية ومالية أكثر كفاءةً وحوكمة في الدول الأعضاء.

سيعمل الصندوق في إطار هذه الرؤية وركائزها، على تحقيق أربعة أهداف استراتيجية، ذلك من خلال مجموعة من النشاطات والوسائل والأدوات التي تمثل أهدافاً فرعية لهذه الأهداف الأربعة وتتوافق مع رسالته واتفاقية إنشائه. تتمثل الأهداف الاستراتيجية بما يلي:

أ) الهدف الاستراتيجي الأول: الارتقاء بأنشطة وبرامج دعم الإصلاحات التي تعزز الاستقرار الاقتصادي الكلي في الدول العربية: يركز هذا الهدف، على تطوير البرامج والأنشطة التي يقوم بها الصندوق لدعم جهود الدول الأعضاء في سعيها لتحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي، سواء من خلال الدعم المالي المصاحب ببرامج الإصلاح الاقتصادي، أو من خلال تعزيز المشورة الفنية اللازمة في هذا الشأن. يشمل العمل في إطار هذا الهدف، على هدفين فرعيين سيعمل الصندوق على تحقيقهما، الأول هو تطوير النشاط الإقراضي للصندوق، حيث سيتم العمل على مراجعة التسييلات المتوفرة حالياً وتقييم مدى ملاءمتها مع متطلبات الدول الأعضاء، ودراسة استحداث برمجة قطرية. كما سيتم تطوير الإجراءات المرتبطة بعمليات الإقراض، ودراسة بدائل وفرص إمكانية زيادة حجم التمويل المتاح لهذه العمليات.

يتمثل الهدف الفرعي الثاني، في الارتقاء بخدمات الدعم والمشورة الفنية التي يقدمها الصندوق إلى دوله الأعضاء، بأشكالها وأنماطها المختلفة. يشمل ذلك النظر في إطلاق مجموعة من الأنشطة والمبادرات، وتوفير الخبرات والكفاءات اللازمة بأسلوب أكثر فعالية وكفاءة، مع التركيز على جوانب المعونة الفنية التي تكتسب أولوية لدى الدول الأعضاء، إلى جانب تعزيز الشراكات ومجالات التعاون مع المؤسسات المالية العالمية، والنظر في استقطاب موارد من جهات مانحة لأغراض المعونة الفنية.

ب) الهدف الاستراتيجي الثاني: توسيع برامج ومبادرات القطاع المالي والمصرفي وتعزيز فرص الوصول للتمويل والخدمات المالية: يركز هذا الهدف، على متابعة تطوير الصندوق لأنشطته ومبادراته التي تستهدف تعميق القطاع المالي والمصرفي، ذلك نظراً للأهمية الكبيرة لهذا القطاع ودوره في دعم فرص النمو الشامل وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والمالي. ينطوي هذا الهدف، على هدفين فرعيين سيسعى الصندوق لتحقيقهما، يتمثل الأول في تطوير برامج دعم القطاع المالي والمصرفي وأسواق المال. يشمل ذلك تبني برامج وأنشطة محددة مثل إطلاق مبادرة شاملة

لتطوير أسواق السندات بالعملة المحلية، والعمل على تعزيز الشمول المالي، وتوسيع نطاق مبادرات تطوير أنظمة البنية التحتية للقطاع المالي والمصرفي. كما يشمل برامج لتقوية التشريعات الرقابية وتحسين سياسات الرقابة الاحترازية الكلية، إلى جانب تطوير نطاق البيانات والمعلومات والمؤشرات لقياس أداء القطاع المالي والمصرفي وأسواق المال.

يتعلق الهدف الفرعي الثاني، بتطوير نشاط وبرايمج الاستثمار، حيث سيعمل الصندوق على تنمية نشاط قبول الودائع من الدول الأعضاء والمؤسسات المالية العربية، وتنمية نشاط إدارة المحافظ الاستثمارية، وتقوية نشاط تقديم المعونة الفنية الاستثمارية، إلى جانب النظر في إمكانية إنشاء صندوق خاص للاستثمار بالسندات العربية.

ج) الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الدور المحوري للصندوق، كمركز للتلاقي والتشاور لصانعي السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية وفي دعم مشاريع التكامل الاقتصادي والمالي والنقدي في الدول العربية: يركز هذا الهدف على الدور الذي يمكن أن يلعبه الصندوق في تعزيز التنسيق بين الدول العربية، وتطوير الآليات والأنشطة التي تعزز من فرص تبادل التجارب والخبرات بين هذه الدول. كذلك يركز هذا الهدف، على الدور الذي يمكن أن يساهم به تعزيز التعاون مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية في هذا الصدد، سواء في خدمة تقوية الدور المحوري للصندوق أو في خدمة أغراض تقوية التكامل الاقتصادي والمالي والنقدي بين الدول الأعضاء.

يتوقع أن يعمل الصندوق في هذا الإطار على تحقيق هدفين فرعيين يتمثل الأول، في تطوير دور الصندوق كمركز للتلاقي والتشاور، حيث سيعمل الصندوق على تنشيط دوره كأمانة لمجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية ومجلس وزراء المالية العرب، بما يؤدي إلى تطوير أنشطة هذين المجلسين واللجان وفرق العمل المنبثقة عنهما مع النظر في إنشاء فرق عمل أو لجان جديدة إذا دعت الحاجة. كذلك سيتم التوسع في تنظيم وعقد المؤتمرات والاجتماعات لكبار المسؤولين، وتعزيز التواصل مع السلطات الاقتصادية والمالية والنقدية والإشرافية في الدول الأعضاء، بالإضافة إلى توسيع تواجد ومشاركة الصندوق في الهيئات والتجمعات الدولية ذات الارتباط بأنشطته وبرامجه. كما سيتم العمل على تعزيز حضور الصندوق ومساهمته في آليات صناعة المبادئ والمعايير الدولية، بالإضافة إلى توسيع برامج ومبادرات التعاون مع المؤسسات المالية ووكالات التنمية والمصارف المركزية العالمية.

يتمثل الهدف الفرعي الثاني، في تعزيز برامج ومبادرات دعم التكامل الاقتصادي والمالي والنقدي العربي. سيعمل الصندوق تحقيقاً لهذا الهدف، على المساهمة في دعم مقومات الاندماج الاقتصادي والمالي الإقليمي من خلال مواصلة التعاون مع المؤسسات العربية، وتطوير آليات أو ترتيبات إقليمية لتعزيز الاندماج المالي، ومواصلة جهود ربط أسواق المال العربية. كما سيعمل الصندوق، على توسيع نطاق النشاط البحثي والدراسات التي تتناول قضايا الاندماج الاقتصادي والمالي والنقدي العربي.

(د) **الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز دور الصندوق كمركز للمعرفة والخبرة والمشورة الفنية وبناء القدرات، في مجالات اختصاصه:** يركز هذا الهدف على تطوير دور الصندوق كمركز للمشورة الفنية، ذلك إدراكاً لتنامي احتياجات الدول الأعضاء لتوفير المعرفة الفنية وتأهيل الكوادر. يرى الصندوق أن تحقيق هذا الهدف، يستوجب العمل على ثلاثة أهداف فرعية. الأول **تنمية وتكثيف برامج وأنشطة التدريب وبناء القدرات** في القطاعات الاقتصادية والمالية والنقدية العربية، حيث سيتم العمل على مواصلة مراجعة المحتوى العلمي لكافة البرامج التدريبية القائمة، والتوسع في قائمة الأنشطة والبرامج التدريبية، كذلك التوسع في البرامج التدريبية التي يعتمز الصندوق عقدها في الدول الأعضاء، والعمل على تنظيم سلسلة من الحوارات. كما سيتم العمل على إرساء القواعد اللازمة لتنفيذ برامج التدريب عن بُعد، وبناء الكفاءات الإحصائية في إطار مبادرة "عربسات" في الدول الأعضاء، إلى جانب دراسة إمكانية إنشاء برنامج الأساتذة الجامعيين الزائرين وبرامج للاقتصاديين المبتدئين

يتعلق الهدف الفرعي الثاني، **بتطوير النشاط البحثي والإحصاءات** الذي يعتبره الصندوق هدفاً هاماً ليعزز قدرات المختصين والمهتمين في الشأن الاقتصادي والمالي والنقدي في الدول العربية. سيركز الصندوق على التوسع في مجالات الأبحاث، كما سيتم الارتقاء بالنشرات والتقارير الاقتصادية والإحصائية القائمة، والسعي لإطلاق مجموعة من التقارير تتعلق بأفاق الاقتصادات العربية، والاستقرار المالي العربي، وأسواق المال العربية، واتجاهات التجارة والتدفقات المالية العربية اليبينية. كما سيتم العمل على تطوير مبادرة الإحصاءات العربية "عربسات"، وتفعيل المشاركة في بوابة التنمية العربية (ADP)، إلى جانب إعداد ونشر بيانات مالية موجزة عن الدول العربية.

أما الهدف الفرعي الثالث، فيتعلق **بتقوية النشاط الإعلامي والتواصل مع الدول العربية**، حيث سيتم العمل على تطوير وتطبيق استراتيجية شاملة للإعلام، تشمل على ما يلزم من الآليات بما في ذلك تطوير موقع الصندوق على الشبكة الإلكترونية. كما سيتم العمل على إطلاق برامج وأنشطة مشتركة مع الجامعات ومراكز الأبحاث ومنظمات المجتمع المدني.

هذا، ومن أجل تنفيذ هذا الإطار الاستراتيجي والأنشطة المتضمنة فيه بالشكل المناسب، فإن الصندوق يدرك أهمية مواصلة **تطوير القدرات المؤسسية** له، حيث هناك حاجة للعمل على تطوير الثقافة والممارسة داخل المؤسسة لأحداث التغيير والتطوير اللازم الذي يتطلب جذب وتنمية الموارد البشرية الملائمة، وتطوير الحوافز، وتشجيع عمليات التعلم وبناء القدرات، والتوسع في التطبيقات المتطورة للنظم المعلوماتية والاستفادة مما يتيحها تكنولوجيا المعلومات من امكانيات للتواصل والتفاعل.

كذلك وإدراكاً للاحتياجات المالية التي يستلزمها تنفيذ هذه الأهداف الاستراتيجية والأنشطة المرتبطة بها، سيعمل الصندوق على مواصلة تحسين كفاءة وفعالية الانفاق على هذه الأنشطة والبرامج، بما في ذلك مراجعة هيكل تكاليف مختلف الأنشطة، والعمل على تعزيز مساهمات المؤسسات الشريكة.

فيما يتعلق بتقييم الأداء ومؤشراته، سيعمل الصندوق على تطبيق منهجية تلائم قدراته وتكوينه المؤسسي وتنطوي على آليات مناسبة لقياس الأداء تناسب طبيعة النشاطات التي يقوم بها. يقترح تطبيق منهجية بطاقة توازن الأداء وهي إحدى المنهجيات المعروفة لتقييم الأداء، والتي تتوافق بصورة مناسبة مع المنهجية المقترحة للتخطيط الاستراتيجي للصندوق، نظراً لمدى شموليتها ومرونة استخدامها وإمكانية تطبيقها. بناءً على ذلك، يتم وضع مؤشرات قياس الأداء لكل هدف استراتيجي والأهداف الفرعية المرتبطة به تأخذ بالاعتبار أربعة أبعاد: البعد الأول، يتعلق بالدول الأعضاء باعتبارها العميل الأساسي للصندوق، ويهدف إلى قياس مدى استجابة الصندوق لاحتياجات الدول ونظرتها إليه. البعد الثاني، يتعلق بالشأن المالي، بمعنى مدى النجاح المالي لتحقيق إيرادات ملائمة أو الكفاءة في الإنفاق أو تعزيز مشاركة الجهات المعنية في ردف الموارد المالية الموجهة لدعم نشاطاته. أما البعد الثالث، فيتعلق بمسارات العمل الداخلية التي يجب التميز فيها، وبالتالي يتوقع الحرص على تطورها ومواكبتها للاحتياجات. أخيراً، يتعلق البعد الرابع بكيفية المحافظة على قدرات التغيير والتطوير في الصندوق.

سيعمل الصندوق تبعاً على وضع النظم والقواعد الإجرائية الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية، وتشتمل على تطبيقات منهجية بطاقات توازن الأداء، بما يؤدي إلى تعزيز البناء المؤسسي وقدرة الصندوق على وضع وتطبيق المرتكزات الأساسية للتنفيذ والمؤثرة في النجاح.

يتوقع أن تشمل إدارة التخطيط الاستراتيجي مشاركة مجلس المديرين التنفيذيين في الإطلاع على التقدم في تنفيذ البرامج المخططة ومدى تحقيق مؤشرات الانجاز لكل من الأهداف الاستراتيجية المرهلية التي تضمنتها الاستراتيجية، والإحاطة سنوياً كذلك بالتحديث على الاستراتيجية على ضوء تقييم الأداء والمستجدات.