

Document: EB 2012/107/R.41
Agenda: 17
Date: 10 December 2012
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تحديث عن تنفيذ التغيير والإصلاح:

تقرير مرحلي عن التعزيز التنظيمي، وتنفيذ نموذج عمل
الصندوق، ومواءمة الموارد البشرية والمالية مع الأهداف
الاستراتيجية، وإصلاحات الموارد البشرية، وتعزيز الإدارة
المالية، والتحسينات في أساليب العمل الأخرى

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

الأسئلة التقنية:

Carlos Seré

كبير استراتيجي التنمية
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2245
البريد الإلكتروني: c.sere@ifad.org

تشر الوثائق

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Kevin Cleaver

نائب الرئيس المساعد لشؤون البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2419
البريد الإلكتروني: k.cleaver@ifad.org

Iain Kellet

كبير الموظفين الماليين ورئيس دائرة العمليات
المالية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2403
البريد الإلكتروني: i.kellet@ifad.org

Lakshmi Menon

رئيس دائرة خدمات المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880
البريد الإلكتروني: l.menon@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة بعد المائة
روما، 12-13 ديسمبر/كانون الأول 2012

للعلم

المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولا - مقدمة
1	ثانيا - تعزيز البنية التنظيمية وعمليات صنع القرار في الصندوق
4	ثالثا - تنفيذ نموذج العمل الجديد في الصندوق
4	ألف - نموذج العمل الجديد في الصندوق
4	باء - تحسين جودة التصميم وأداء الحافظة
5	جيم - الإشراف المباشر ودعم التنفيذ
5	دال - الحضور القطري
6	هاء - تنفيذ برنامج قروض ومنح فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق
7	واو - صرف القروض والمنح
8	رابعا - موازنة الموارد البشرية والمالية مع الأهداف الاستراتيجية
8	ألف - مراجعة الوظائف
9	باء - التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل
9	جيم - الميزنة المستندة إلى النتائج
10	خامسا - تعزيز إدارة الموارد البشرية
10	ألف - التعاون مع لجنة الخدمة المدنية الدولية
11	باء - التعلم والتطوير
12	جيم - الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين
12	دال - مكتب الشؤون الأخلاقية
12	هاء - الاتصال والتشاور مع الموظفين
13	واو - استمرار أتمتة العمليات
13	سادسا - تعزيز الإدارة المالية وتعبئة الموارد
15	سابعا - تحسين أساليب العمل وزيادة الكفاءة
15	ألف - الشراء
15	باء - السفر
16	جيم - العمليات الإدارية الأخرى
16	ثامنا - الخاتمة

موجز تنفيذي

ألف - جدول أعمال التغيير والإصلاح

- 1- أطلقت الإدارة في عام 2009 جدول أعمال التغيير والإصلاح بهدف تحويل الصندوق إلى مؤسسة أكثر فعالية وأكثر كفاءة وشفافة. وشملت الأهداف الفرعية لجدول أعمال التغيير والإصلاح ما يلي: (1) تعزيز القدرة التنظيمية في الصندوق لضمان فعالية تنفيذ برنامج عمل التجديد الثامن للموارد؛ (2) تحسين صورة الصندوق كمؤسسة قائمة على المعرفة؛ (3) ضمان الإدارة السليمة للموارد المالية في الصندوق؛ (4) تحسين كفاءة الصندوق.
- 2- وتتناول هذه الوثيقة ما أحرز من تقدم في تنفيذ جدول أعمال التغيير والإصلاح في عام 2012، وتعرض آخر المستجدات في كل مجال من مجالات العمل الرئيسية الستة لجدول أعمال التغيير والإصلاح، وهي تعزيز التنظيمي، وتنفيذ نموذج العمل الجديد، ومواءمة الموارد مع الاحتياجات الاستراتيجية، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الإدارة المالية وتعبئة الموارد، وتحسين أساليب العمل.
- 3- وبالنظر إلى أن عام 2012 يمثل السنة الأخيرة في فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق فإن هذا التحديث هو الأخير الذي يغطي جدول أعمال التغيير والإصلاح من حيث ارتباطه بالالتزامات التي جرى التعهد بها في إطار التجديد الثامن للموارد (انظر الذيل). وفيما يتعلق بالتجديد التاسع للموارد، ستطلق الإدارة في عام 2013 برنامجاً منقحاً لتعزيز المؤسسي.

باء - التعزيز التنظيمي

- 4- نفذ الصندوق منذ عام 2009 سلسلة من التغييرات التنظيمية، واتخذ في عام 2012 تدابير إضافية شملت ما يلي:
 - (أ) تعزيز دائرة إدارة البرامج عن طريق تجديد معظم فريق إدارتها وتوسيع قدرتها في ميداني البيئة وتغير المناخ.
 - (ب) تحويل مكتب الاستراتيجية وإدارة المعرفة الذي يرأسه كبير استراتيجي التنمية إلى دائرة كاملة بعد إنشاء شعبتين، هما شعبة التخطيط الاستراتيجي، وشعبة الدراسات والإحصاءات.
 - (ج) قيام دائرة العمليات المالية بفصل إدارة الأصول والخصوم عن شعبة الخزنة وتحويلها إلى وحدة قائمة بذاتها مسؤولة مباشرة أمام كبير الموظفين الماليين. وتم تعزيز الوحدة وحُددت مسؤولياتها بوضوح أكبر.
 - (د) تعزيز مكتب الشراكات وتعبئة الموارد الذي أنشئ في عام 2011 وذلك بإضافة نائب للمدير. وحدد المكتب مهمته ونهجه واستكمل تنظيمه الداخلي.
 - (هـ) تعزيز دائرة خدمات المنظمة بتعيين رئيس جديد لها. وأجريت أيضاً تحسينات تنظيمية أخرى للشعب التابعة لها.

جيم - تنفيذ نموذج العمل الجديد في الصندوق

- 5- يعكف الصندوق منذ عام 2005 على تنفيذ نموذج عمل جديد يشمل ما يلي: (1) نظام متطور لتعزيز وضمان الجودة؛ (2) الاضطلاع بالمسؤولية المباشرة عن الإشراف على مشروعات الصندوق؛ (3) تحسين

الاستراتيجية القطرية؛ (4) الإدارة بغرض تحقيق النتائج على أساس أهداف كمية واضحة؛ (5) زيادة الحضور القطري لتعزيز الدعم المقدم إلى البلدان في مجال التنفيذ.

6- واتخذت الإدارة في عام 2012 إجراءات أخرى في هذه المجالات: تم إصلاح عملية تعزيز الجودة للسماح للموظفين التقنيين بالقيام بدور داعم أكبر من خلال المشاركة في فرق تصميم المشروعات بدلاً من الاستعراضات المكتبية أو النهج القائمة على الامتثال التي تركز على اجتماعات الاستعراض؛ وتخضع حالياً مشروعات الصندوق كلها تقريباً - 93 في المائة - لإشراف مباشر من الصندوق؛ وتم حتى الآن افتتاح 38 مكتباً من بين المكاتب القطرية الأربعين التي وافق المجلس على إنشائها.

7- ومكّنت هذه الإجراءات الصندوق من تنفيذ برنامج قروض ومنح التجديد الثامن للموارد الذي يتألف من 2.9 مليار دولار أمريكي من موارد الصندوق و4.2 مليار دولار أمريكي جرت تعبئتها من خلال ترتيبات التمويل المشترك لبرنامج عمل يبلغ في مجمله 7.1 مليار دولار أمريكي. وازدادت أيضاً المبالغ المصروفة من القروض والمنح زيادة كبيرة من 443 مليون دولار أمريكي في عام 2009 إلى مستويات من المتوقع أن تبلغ 687 مليون دولار أمريكي في عام 2012. وعلاوة على ذلك، مكّنت الإصلاحات الصندوق من تحقيق معظم الأهداف المحددة للجودة في فترة التجديد الثامن للموارد بالرغم من التحديات التي انطوى عليها تحقيق أهداف الكفاءة والاستدامة.

دال - موازنة الموارد البشرية والمالية مع الاحتياجات الاستراتيجية

8- اتخذ الصندوق في عام 2012 تدابير إضافية في جهوده المستمرة لضمان الموازنة السليمة بين موارده البشرية والمالية وبين أهدافه الاستراتيجية. ومن الإنجازات المهمة في هذا الصدد عملية مراجعة الوظائف، والمرحلة الثانية من التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، ومقترح الميزانية المستندة إلى النتائج لعام 2013.

9- وأجريت عملية مراجعة الوظائف لتوثيق نشر الموظفين توثيقاً كاملاً وضمان تحديد رُتب الوظائف بشكل سليم. وينطوي ذلك على أهمية أساسية في المساعدة في معالجة الاختلالات التي حددها الاستعراض الخارجي للموارد البشرية في عام 2010، وفي إرساء الأساس اللازم للتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل. وبدأت المرحلة الثانية للتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في عام 2012 ضمن إطار استشرافي بهدف التأكد من أن الصندوق لديه الموظفون والكفاءات والمهارات اللازمة للوفاء بالتزاماته خلال فترة التجديد التاسع للموارد.

10- واستخدمت لأول مرة في عملية الميزانية المستندة إلى النتائج في عام 2012 قائمة الموظفين التي حددتها الخطة الاستراتيجية لقوة العمل في كل وحدة تنظيمية باعتبارها القاعدة الوحيدة التي يعتمد عليها رصد عنصر تكاليف الموظفين في الميزانية. وأدخلت العملية للمرة الأولى الميزانيتين الإجمالية والصافية للإبلاغ بشفافية عن استخدام الرسوم التي يحصل عليها الصندوق من خلال إدارة الأموال الأخرى المقدمة من المانحين، وهو ما اقتضته الزيادة الهائلة في تلك الرسوم في إطار التجديد التاسع للموارد نتيجة لبرامج من قبيل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وواصلت أيضاً وحدة الميزانية تحسين إدارة الميزانية من خلال إدخال قواعد جديدة تتعلق باستخدام موارد الميزانية المرتبطة بالوظائف الشاغرة، ومن خلال استعراض أكثر تعمقاً للميزانية في منتصف العام.

هاء - إدارة الموارد البشرية

- 11- اتخذ الصندوق عدة خطوات خلال عام 2012 لتعزيز وإصلاح نظام إدارة موارده البشرية. وواصل الصندوق تعاونه مع لجنة الخدمة المدنية الدولية في جهود تحديد المجالات الممكنة لاتخاذ مبادرات جديدة تلبي احتياجات الصندوق. وأسفر هذا التعاون عن وضع جدول أجور جديد لموظفي فئة الخدمات العامة ليعبر بشكل أفضل عن ظروف السوق السائدة في روما. وتدور أيضاً مناقشات مع لجنة الخدمة المدنية الدولية لبحث إطلاق نظام منقح لتقييم الأداء يشمل شكلاً ما من أشكال نظام الأجر حسب الأداء.
- 12- وبالإضافة إلى ذلك، شملت مبادرات الموارد البشرية الأخرى المتخذة في عام 2012 برنامجاً منقحاً للتعليم والتطوير، ومتابعة الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين لعام 2012، وتعزيز الاتصال بالموظفين حول مسائل الموارد البشرية، ومواصلة أتمتة عمليات الموارد البشرية.

واو - تعزيز الإدارة المالية وتعبئة الموارد

- 13- في عام 2012 اتخذت دائرة العمليات المالية (التي أنشئت لتكون مجرد دائرة قائمة بذاتها في عام 2011) خطوات أخرى لتعزيز الإدارة المالية في الصندوق. وفي أعقاب وضع التصميم وطلب تقديم العطاءات المتعلقة بالنظام الجديد لإدارة القروض والمنح في عام 2011، دخل النظام طور التنفيذ في عام 2012. واستعرضت دائرة العمليات المالية أيضاً عملية إصدار الفواتير الحالية وخلصت إلى أن النظام بالغ التعقيد. وسوف تقوم الدائرة بإدخال تغييرات رئيسية على النظام. ولن يؤدي ذلك فحسب إلى تبسيط النظام، بل سيحفز المقترضين على تلافي التأخر في السداد. وشرعت الدائرة أيضاً في جهود كبيرة لتحرير حافطة المنح نظراً لبقاء منح كثيرة مفتوحة في دفاتر الصندوق بعد فترة طويلة من تاريخ إقفالها.
- 14- وأدخلت شعبة المراقب والخدمات المالية أيضاً سلسلة من التدابير لتعزيز الإدارة المالية، وشملت تلك التدابير تعزيز نظام الإبلاغ المالي وإجراء استعراض لعمليات سداد المدفوعات من تحسين الممارسات المتبعة في هذا الاتجاه. وأجرت بالمثل شعبة الخزانة تغييرات في إدارة حافطة استثمارات الصندوق، وركزت بشكل خاص على ضمان التنفيذ الكامل لبيان سياسة الاستثمار الجديد في الصندوق الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2011.
- 15- ويتصدر مكتب الشراكات وتعبئة الموارد ودائرة العمليات المالية ومكتب المستشار العام مبادرة لاستكشاف طرائق التمويل البديلة على النحو الذي تم الاتفاق عليه في اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق. وحُددت التوقعات الأولية المتعلقة بتعبئة الأموال المتممة في فترة التجديد التاسع ويجري العمل على تصميم نُظم المعلومات والممارسات اللازمة لتحديد احتياجات وثرغات تمويل البرامج بمزيد من المنهجية.

زاي - تحسين أساليب العمل وزيادة الكفاءة

- 16- اتخذ الصندوق في عام 2012 عدداً من التدابير لمواصلة تحسين أساليب عمله الداخلية وتحويل المنظمة إلى مؤسسة أكثر كفاءة. وركزت تلك التدابير على ما يلي: تحسين نظام المشتريات في سياق فريق المشتريات المشتركة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها؛ وزيادة ترشيد قواعد وإجراءات السفر، بما في

ذلك تغيير القواعد التي تنظّم استحقاقات السفر من أجل تخفيض التكاليف؛ ومواصلة استعراض وتعزيز سياسة السفر. وعلاوة على ذلك، واصلت الوحدات التنظيمية الأخرى استعراض إجراءاتها الإدارية وأساليب عملها لتخفيض التكاليف وتحسين زمن الاستجابة.

17- وفي عام 2013، ستقوم كل وحدة تنظيمية في الصندوق، تماشياً مع الالتزامات التي تم التعهد بها في فترة التجديد التاسع للموارد، بإعداد خطة كفاءة تركز على تحسينات أساليب العمل. وسوف تشكل هذه الخطة جزءاً من خطة أوسع لتعزيز الكفاءة في الصندوق.

حاء - الخاتمة

18- غيّر جدول أعمال التغيير والإصلاح الذي أُطلق في عام 2009 ويغطي السنة الأخيرة لفترة التجديد السابع لموارد الصندوق وكل عام 2008 البنية التنظيمية في الصندوق والطريقة التي يدير بها موارده البشرية والمالية والأسلوب الذي يجري به أعماله. وفي إطار التجديد التاسع للموارد، تزمع الإدارة تعزيز إنجازات جدول أعمال التغيير والإصلاح بما يكفل أن الصندوق لديه من التنظيم وقوة العمل والمعرفة ما يمكنه من الوفاء بالتزاماته الطموحة لفترة التجديد التاسع لموارده.

أولاً - مقدمة

- 1- أطلقت إدارة في عام 2009 جدول أعمال التغيير والإصلاح بهدف تحويل الصندوق إلى مؤسسة أكثر فعالية وأكثر كفاءة ورشاقة. وشملت الأهداف الفرعية المحددة لجدول أعمال التغيير والإصلاح ما يلي:
 - تعزيز القدرة التنظيمية للصندوق لضمان فعالية تنفيذ برنامج عمل التجديد الثامن للموارد؛
 - تحسين صورة الصندوق كمؤسسة قائمة على المعرفة؛
 - ضمان الإدارة السليمة للموارد المالية في الصندوق؛
 - تحسين كفاءة الصندوق.
- 2- ونفذ الصندوق جدول أعمال التغيير والإصلاح مستخدماً في ذلك نهجاً متدرجاً مستنداً إلى وحدات قياسية للتقليل إلى أدنى حد من حالات التوقف ولتمكين المؤسسة من "التعلم بالممارسة". وأجريت عدة دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية ونظام تكنولوجيا المعلومات في الصندوق قبل إجراء الإصلاحات من أجل إرساء أسس قوية تستند إليها التغييرات التي يتم إدخالها.
- 3- وشملت عناصر جدول أعمال التغيير والإصلاح إجراءات بهدف: (1) تعزيز البنية التنظيمية في الصندوق؛ (2) وضع الأسس السياساتية والإدارية اللازمة لتنفيذ نموذج العمل الجديد في الصندوق؛ (3) مواءمة الموارد البشرية والمالية في الصندوق مع أهدافه الاستراتيجية؛ (4) تنفيذ إصلاحات إدارة الموارد البشرية؛ (5) تعزيز الإدارة المالية؛ (6) تحسين أساليب العمل من أجل زيادة الكفاءة.
- 4- وتتناول هذه الوثيقة ما أحرز من تقدم في تنفيذ جدول أعمال التغيير والإصلاح في عام 2012، وتتضمن آخر المستجدات في كل مجال من مجالات العمل الرئيسية السنة. وبالنظر إلى أن عام 2012 يمثل السنة النهائية في فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق فسوف يكون هذا التحديث هو الأخير الذي يغطي جدول أعمال التغيير والإصلاح من حيث ارتباطه بالالتزامات التي تم التعهد بها في إطار التجديد الثامن للموارد (انظر الذيل).
- 5- وفيما يتعلق بالتجديد التاسع للموارد، ستنطلق الإدارة في عام 2013 برنامجاً منقحاً لتعزيز المؤسسي. وسوف يركز هذا البرنامج على تعزيز التغييرات والإصلاحات التي بدأ إجراؤها منذ عام 2009. وسوف يشكل البرنامج أيضاً الأساس التنظيمي الذي سيستند إليه الصندوق في تحقيق التزامات التجديد التاسع للموارد، لا سيما من حيث ارتباطها بالالتزامات الأساسية للتجديد التاسع، وهي تعزيز أثر الصندوق بهدف إنقاذ 80 مليون نسمة من براثن الفقر وتحسين كفاءة الصندوق.

ثانياً - تعزيز البنية التنظيمية وعمليات صنع القرار في الصندوق

- 6- نفذ الصندوق منذ عام 2009 سلسلة من التغييرات التنظيمية. وكان الهدف من هذه التغييرات ما يلي: (1) تعزيز الأساس التنظيمي لتنفيذ نموذج العمل الجديد في الصندوق؛ (2) إنشاء نظام قوي للإدارة المالية؛ (3) تعزيز إدارة الموارد البشرية وتحسين أساليب العمل؛ (4) وضع إطار تنظيمي سليم للاستراتيجية وإدارة

المعرفة؛ (5) تحسين عمليات صنع القرار وزيادة شموليتها. وأُخذت في عام 2012 إجراءات أخرى في كل تلك المجالات.

7- **دائرة إدارة البرامج.** عزز الصندوق دائرة إدارة البرامج عن طريق تجديد معظم فريق إدارتها وتوسيع قدرتها في ميداني البيئة وتغير المناخ. وأتاح تجديد فريق الإدارة، من خلال التناوب وتعيين مديرين جُدد، إلى جانب التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، فرصة لاستعراض التنظيم الداخلي لشعب دائرة إدارة البرامج وإجراء التعديلات المطلوبة انطلاقاً من الدروس المستفادة ومراعاة للاحتياجات المقبلة.

8- وبالإضافة إلى ذلك، واصلت دائرة إدارة البرامج في عام 2012، بالتعاون مع الخدمات الإدارية والمالية في الصندوق، تعزيز الإطار الإداري والتنظيمي اللازم لإنشاء وتوسيع مكاتب الصندوق القطرية التي تشكل ركيزة رئيسية لنموذج العمل الجديد (انظر أدناه). وساهمت الإجراءات المتخذة في تعزيز تجهيز البرامج وتحسين دعم التنفيذ.

9- **الاستراتيجية وإدارة المعرفة.** في عام 2012، أصبح مكتب الاستراتيجية وإدارة المعرفة الذي كان يرأسه كبير استراتيجي التنمية، دائرة كاملة بعد إنشاء شعبتين، هما شعبة التخطيط الاستراتيجي وشعبة الدراسات والإحصاءات. ويتمشى ذلك مع هدف جدول أعمال التغيير والإصلاح المتمثل في تحويل الصندوق إلى مؤسسة قائمة على المعرفة تمكيناً له من الاستفادة على الوجه الأكمل من خبرته الواسعة في مجال التنمية الريفية والزراعية وتوفير منتجات المعرفة لبلدانه الأعضاء والتعلم في الوقت ذاته من خبرة العناصر الفاعلة الأخرى في إثراء عملياته. واتسعت أيضاً اختصاصات دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في عام 2012 بعد إضافة أعمال ضمان الجودة (التي كان يشرف عليها من قبل مكتب رئيس الصندوق ونائب الرئيس) ونقل أمانة المنح من دائرة إدارة البرامج إلى دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

10- **دائرة العمليات المالية.** تم في مطلع عام 2012 فصل إدارة الأصول والخصوم عن شعبة الخزنة وأصبحت وحدة قائمة بذاتها مسؤولة مباشرة أمام كبير الموظفين الماليين. وجرى تعزيز الوحدة وحُدِّدت مسؤوليتها بمزيد من الوضوح في الآتي:

- الرصد المستقل لوظيفة الاستثمار التي تقوم بها شعبة الخزنة
- وضع النماذج المالية، بما فيها التخطيط المالي البعيد المدى ووضع التنبؤات الخاصة بالصندوق ككل ودعم اتخاذ القرارات القصيرة المدى بالنسبة لمبادرات من قبيل تعبئة الموارد.

11- وبهذا الدور المعزز ساعدت إدارة الأصول والخصوم شعبة الخزنة على إعادة هيكلة حافظة استثمارات الصندوق بما يتفق مع البيان الجديد لسياسة الاستثمار. وأعدت إدارة الأصول والخصوم أيضاً برمجية تسمح باستخدام ميزنة المخاطر كضوابط رئيسية على أداء الاستثمار، وتعكف على استحداث نماذج لدعم تحليل المبادرات المحتملة لتعبئة الموارد.

12- **الشراكات وتعبئة الموارد.** أنشئ مكتب الشراكات وتعبئة الموارد في أواخر عام 2011 وعُين مديره. ويضم المكتب وحدة تعبئة الموارد السابقة والمكتبيين الإقليميين (أمريكا الشمالية ومنطقة الخليج). وفي عام 2012، جرى تعزيز مكتب الشراكات وتعبئة الموارد بإضافة نائب للمدير. وحدد المكتب مهمته ونهجه، واستكمل تنظيمه الداخلي في أربعة مسارات مختلفة ولكنها مترابطة، وهي الشراكات مع القطاع العام، والشراكات مع

القطاع الخاص، وخدمات إدارة الأموال ودعم الشراكات، ومكاتب الاتصال. وانتهت تقريباً عملية التوظيف وبدأ التدريب لتعزيز المعرفة والممارسة في مجال تكوين الشراكات. وفي عام 2013، سيجري إنشاء مكتب اتصال جديد لآسيا والمحيط الهادي.

13- **دائرة خدمات المنظمة.** تم في عام 2012 تعزيز دائرة خدمات المنظمة بتعيين رئيس جديد للدائرة. وأجريت تحسينات تنظيمية أخرى في بعض شعب الدائرة. وأنشئ فريق لتنسيق المكاتب القطرية تابع لدائرة خدمات المنظمة من أجل تحسين تنسيق الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية من شعب دائرة خدمات المنظمة. ويعمل الفريق في تعاون وثيق مع دائرة إدارة البرامج في كل المسائل الإدارية المتصلة بالمكاتب القطرية.

14- **شعبة الموارد البشرية** أعيد تنظيمها بإنشاء وحدة لأعمال الموارد البشرية مع الشركاء المتخصصين في أعمال الموارد البشرية في كل دائرة وفي كل مكتب وشعبة. ويوفر شركاء العمل حالياً خدمة شاملة في كل نطاق مساعدات الموارد البشرية المقدمة للوحدات المتعاملة معها ابتداءً من التعيين وطيلة دورة العمل. ويُطلق حالياً على وحدة التغيير التنظيمي والتعلم والتطوير التي كانت تتبع من قبل شعبة الموارد البشرية اسم وحدة تطوير الموظفين التي بدأت تركز على التعلم والتطوير الوظيفي. وعلاوة على ذلك، أنشئ فريق جديد للخدمات الاجتماعية والميزانية وبيانات الموارد البشرية للتركيز على التأمين الشخصي والمعاشات التقاعدية والخدمات الطبية ونظم بيانات الموارد البشرية والميزانية. وعُين مستشار لإدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز الإدارة والخدمات العامة في الشعبة.

15- **أعدت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** تنظيم فريق الدعم التقني من أجل مواصلة تمكين المكاتب القطرية من استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل عام ونُظمت خدمات تكنولوجيا المعلومات في الصندوق بشكل خاص استخداماً فعالاً. وينصب تركيز الفريق الجديد على إنشاء بنية تحتية أساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المكاتب القطرية، بما في ذلك التوصيلات الشبكية الكافية والموثوقة مع المقر، فضلاً عن إنشاء دعم محلي فعال لموظفي الصندوق وخبرائه الاستشاريين العاملين في المكاتب القطرية. وبالإضافة إلى ذلك فقد أجرت دائرة خدمات المنظمة استعراضاً خارجياً رئيسياً لعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومهد ذلك الطريق لمعالجة عدد من جوانب الضعف الرئيسية المحددة في النظام الحالي من خلال التقييم الخارجي.

16- **ترشيد عملية صنع القرار.** إلى جانب تعزيز البنية التنظيمية في الصندوق، سعى أيضاً جدول أعمال التغيير والإصلاح إلى ترشيد عمليات اتخاذ القرار وجعلها شاملة. وفي عام 2008، أنشئت لجنة الإدارة التنفيذية التي يرأسها رئيس الصندوق وتضم كبار المديرين، وفوّضت سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بكل مسائل السياسات. وأنشئت أيضاً في عام 2009 لجنة إدارة العمليات لتنسيق واتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل التشغيلية. ويرأس اللجنة نائب رئيس الصندوق ويشترك في عضويتها كل المديرين في الصندوق.

17- **وأجري في مطلع عام 2012 استعراض لعمليات لجنة إدارة العمليات** لحسم كل ما نشأ منذ إنشائها من مسائل متعلقة بالتنسيق وصنع القرار. وعقب الاستعراض تم توضيح دور اللجنة، وهو يشمل حالياً ما يلي: (1) تقديم توصيات استشارية للجنة الإدارة التنفيذية؛ (2) اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل التشغيلية على نطاق الصندوق وإحاطة لجنة الإدارة التنفيذية بتلك القرارات. ولا تزال محاضر لجنة إدارة العمليات تنشر على

كل الموظفين ويتم دعم القرارات المتخذة من خلال وثائق يتم النظر فيها خلال عملية صنع القرار. واضطلعت أيضاً لجنة إدارة العمليات بدور بعض اللجان الدائمة.

ثالثاً - تنفيذ نموذج العمل الجديد في الصندوق

ألف - نموذج العمل الجديد في الصندوق

18- من أهم الخطوات التي اتخذها الصندوق بعد التقييم الخارجي المستقل الذي أُجري في عام 2005 وضع نموذج عمل جديد للاسترشاد به في عملياته الإنمائية. وتشمل المكونات المهمة لنموذج العمل الجديد ما يلي: (1) نظام مطوّر لتعزيز وضمان الجودة؛ (2) تحمل المسؤولية المباشرة عن الإشراف على المشروعات الممولة من الصندوق بدلاً من إسناد تلك المسؤولية إلى مؤسسات متعاونة مثلما كان يحدث من قبل؛ (3) تحسين الاستراتيجيات القطرية، أي برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى نتائج؛ (4) الإدارة بغرض تحقيق النتائج من خلال أهداف كمية واضحة؛ (5) زيادة الحضور القطري لتعزيز الدعم الذي تحصل عليه البلدان من أجل التنفيذ.

19- وأحرز الصندوق تقدماً كبيراً في كل هذه المجالات الخمسة. وأسفر ذلك بدوره عن زيادة القدرة على توسيع برنامج قروض ومنح الصندوق وتعبئة المزيد من موارد التمويل المشترك، وتحقيق زيادة كبيرة في معدل الصرف السنوي لموارد الصندوق، وتحسين نتائج المشروعات.

باء - تحسين جودة التصميم وأداء الحافظة

20- تبين من الاستعراض السنوي لأثر وفعالية مشروعات الصندوق الذي يجريه مكتب التقييم المستقل في الصندوق وكذلك الاستعراض السنوي الذي تجريه الإدارة أنه بالرغم من تحقيق معظم أهداف الجودة المحددة لفترة التجديد الثامن لموارد الصندوق فإن بلوغ المستويات المستهدفة للكفاءة والاستدامة انطوى على تحديات. وفي إطار معالجة تلك المسائل وغيرها من المسائل المرتبطة بإدارة البرامج أُجريت مؤخراً إصلاحات لعملية تعزيز الجودة الداخلية بهدف تحسين جودة تصميم المشروعات وزيادة كفاءة الإجراءات الداخلية المتصلة بإعداد المشروعات. وتعكف شعبة السياسات والمشورة التقنية على إحداث تحول في تركيز الاستعراض التقني للمشروعات ليصبح أقرب إلى مرحلة بدء المشروع. وسوف تقوم شعبة السياسات والمشورة التقنية بدور داعم أكبر من خلال المشاركة في فرق تصميم المشروعات بدلاً من الاستعراضات المكتتبية أو النهج القائمة على الامتثال التي تركز على اجتماعات الاستعراض. وسوف تُطبق أيضاً شعبة البيئة والمناخ نفس النهج. وعلاوة على ذلك ستعتمد شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة والمناخ على عملية استعراضات الأقران التي سيجري من خلالها تجميع المشورة والخبرة من داخل الصندوق وخارجه.

21- وبالنظر إلى أن شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة والمناخ تمثلان مستودع الخبرة التقنية في الصندوق، سيشارك موظفو هاتين الشعبتين مستقبلاً بدور متزايد ليس فقط في التصميم، بل وكذلك في بعثات الإشراف لدعم مديري البرامج القطرية. وسوف يدعمون أيضاً حوار السياسات في الصندوق بدور مباشر أكبر وسيدعمون البرامج القطرية مباشرة. وفي إطار تحسين الإجراءات الداخلية التي كانت تعتبر بالغة

التعقيد، تم ترشيد وتبسيط الوثائق التي كانت تقتضيها العملية السابقة لتعزيز الجودة وذلك للحد من الازدواجية وتركيز وقت الموظفين على الإسهامات التي تضيف قيمة. وعن طريق تحويل دعم شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة والمناخ نحو البدايات الأولى لتصميم المشروعات ونحو الإشراف عليها، من المتوقع أن يساهم الموظفون التقنيون في الصندوق بدور أكبر في تحسين جودة التصميم وأداء الحافظة.

جيم - الإشراف المباشر ودعم التنفيذ

22- تماشياً مع نموذج العمل الجديد، ازدادت كثيراً في السنوات الأخيرة نسبة المشروعات التي تخضع لإشراف مباشر من الصندوق. وكان الصندوق في 1 يوليو/تموز 2007 يشرف على 32 مشروعاً إشرافاً مباشراً من بين 151 مشروعاً في حافظته الجارية، أي نحو 18 في المائة من مجموع مشروعاته. وازدادت هذه النسبة حتى وصلت إلى 57 في المائة (101 مشروع) بحلول يوليو/تموز 2008، و83 في المائة (169 مشروعاً) في يوليو/تموز 2009. وشملت حافظة الصندوق الجارية في 1 يوليو/تموز 2012 ما عدده 254 مشروعاً، منها 237 مشروعاً، أي 93 في المائة، تحت الإشراف المباشر من الصندوق.

23- وقدم الصندوق قدراً كبيراً من التدريب إلى موظفيه حتى يتسنى له الاضطلاع بالمسؤولية عن الإشراف المباشر بفعالية وبناء قدرته الداخلية. وفي يونيو/حزيران 2012، أتم هذا البرنامج تدريب أكثر من 250 موظفاً، منهم 63 موظفاً من المكاتب القطرية للصندوق. وبالمثل فقد أتم 139 موظفاً تدريبهم الأساسي على الشراء وإصدار الشهادات لدى شركة Crown Agents المتخصصة في التنمية الدولية. وحضر ثمانية وتسعون موظفاً أيضاً دورات تدريبية على الشراء قدمتها لهم منظمة العمل الدولية. وساعدت عمليات بناء القدرات على تكثيف مشاركة مديري/موظفي البرامج القطرية في عملية الإشراف. ويتولى حالياً مديرو البرامج القطرية أو الموظفون العاملون في المكاتب القطرية التابعة للصندوق رئاسة ما يقرب من 58 في المائة من بعثات الإشراف.

24- وبالرغم من هذا التقدم، لاحظت الإدارة مدى الحاجة إلى تكثيف دعمها للتنفيذ، لا سيما في الدول الهشة. وكشفت تقارير التقييم الأخيرة، مثل الاستعراض السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012، أن نتائج البرامج والمشروعات في الدول الهشة أقل كثيراً مما حققته البرامج والمشروعات في البلدان الأخرى المنخفضة الدخل. وسعيًا إلى تلبية الحاجة إلى رفع مستويات دعم التنفيذ، يزمع الصندوق إنشاء حساب أمانة لتعبئة الموارد من خارج ميزانيته الإدارية لتمويل مستويات أكبر من الإشراف ودعم التنفيذ، مع التركيز أساساً على الدول الهشة.

دال - الحضور القطري

25- زاد الصندوق كثيراً من حضوره في الميدان عن طريق زيادة عدد مكاتبه القطرية تدريجياً. وأنشأ الصندوق خلال المرحلة التجريبية (2004-2007) 17 مكتباً قطرياً. وأقر المجلس التنفيذي على التوالي منذ ذلك الحين افتتاح مكاتب إضافية. ووافق المجلس في عام 2011 على إنشاء مكاتب بعدد أقصاه 40 مكتباً عندما

استعرض واعتمد سياسة الصندوق واستراتيجيته بشأن الحضور القطري. ومن بين المكاتب الأربعين المعتمدة تم افتتاح 38 مكتباً حتى الآن¹.

26- وتتوخى سياسة الحضور القطري إيفاد ما يقرب من 20 مديراً من مديري البرامج القطرية للعمل في المكاتب القطرية خلال فترة التجديد التاسع للموارد. وتحقيقاً لهذه الغاية، وافقت الإدارة في مطلع عام 2012 على مجموعة من الحوافز لتشجيع مديري البرامج القطرية على قبول المناصب الخارجية.

27- ولم يساهم توسيع المكاتب القطرية فقط في تنفيذ برنامج قروض ومنح أكبر كثيراً، بل ساعد أيضاً على تحقيق الفعالية في التعامل مع الزيادة الحادة في عدد المشروعات التي تخضع لإشراف مباشر من الصندوق. ولولا وجود مجموعة من الموظفين الذين يعملون داخل البلدان لكان من المستبعد كثيراً أن يتحول الصندوق نحو الإشراف المباشر. وأشارت المقابلات التي أجريت مع المسؤولين الحكوميين وموظفي المشروعات إلى أن الدعم القوي للتنفيذ هو القيمة الرئيسية المضافة من مكاتب الصندوق القطرية. وقياساً بالإدارة المالية السليمة ومعدلات الصرف وتوفر الأموال النظيرة والامتثال لإجراءات الشراء يبدو واضحاً أن البرامج المنفذة في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية حققت أداءً أفضل من البرامج في البلدان التي بدون مكاتب قطرية. وعلاوة على ذلك فقد بدأ سريان المشروعات مبكراً وصرفت الدفعات الأولى من الأموال بسرعة أكبر.

28- ورغم التقدم المحرز في توسيع الحضور القطري، لا يزال الصندوق يواجه تحديات في تقديم الدعم الذي يفي تماماً باحتياجات المكاتب القطرية في مجالات الشؤون الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وللتغلب على تلك التحديات، أنشئت لجنة مشتركة بين الدوائر لدعم المكاتب القطرية على نطاق الصندوق في عام 2012 من أجل تنسيق ورفع مستوى الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية.

هاء - تنفيذ برنامج قروض ومنح فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق

29- يبين الجدول 1 أدناه التقدم الذي تحقق في تنفيذ برنامج قروض ومنح فترة التجديد الثامن للموارد. وكما يتبين من الجدول فقد بلغت قيمة القروض والمنح التي قدمها الصندوق في عام 2010، وهي السنة الأولى من فترة التجديد الثامن للموارد، ما مجموعه 845 مليون دولار أمريكي. وازداد هذا المبلغ في عام 2011 ووصل إلى ما قيمته 998 مليون دولار أمريكي. وتتوقع الإدارة أن يبلغ برنامج القروض والمنح الممولة من الصندوق 1.091 مليار دولار أمريكي في عام 2012.

¹ آسيا والمحيط الهادئ: بنغلاديش، والصين، والهند، وإندونيسيا، ولاو، ونيبال، وباكستان، والفلبين، وسري لانكا، وفييت نام؛ أفريقيا الشرقية والجنوبية: بوروندي، وإثيوبيا، وكينيا، ومدغشقر، وموزامبيق، ورواندا، وتنزانيا، وأوغندا، وزامبيا؛ أمريكا اللاتينية والكاريبي: بوليفيا، والبرازيل، وغواتيمالا، وهايتي، وبنما، وبيرو؛ الشرق الأدنى وشمال أفريقيا: مصر، والسودان، واليمن؛ أفريقيا الغربية الوسطى: بنن، وبوركينا فاسو، والكونغو، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وغانا، وغينيا، ومالي، ونيجيريا، والسنغال.

الجدول 1
برنامج القروض والمنح والتمويل المشترك في فترتي التجديدين السابع والثامن لموارد الصندوق
(بملايين الدولارات الأمريكية)

المجموع المتوقع في فترة التجديد الثامن	المتوقع 2012	التجديد الثامن لموارد الصندوق		التجديد السابع لموارد الصندوق			
		2011	2010	2009	2008	2007	
2 768	1 027	947	794	662	552	520	الموافقات على القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون
165	64	50	51	47	41	36	الموافقات على برنامج المنح العادية
2 934	1 091	998	845	709	593	556	مجموع عمليات التمويل والمنح المقدمة من الصندوق
481	231	191	59	82	108	64	الأموال الأخرى الخاضعة لإدارة الصندوق (القرض الإسباني/منح الاتحاد الأوروبي/مرفق البيئة العالمية) (التقديرية)
3 689	833	1 245	1 611	676	588	698	التمويل المشترك (الخارجي والمحلي)
7 104	2 155	2 433	2 516	1 468	1 289	1 318	مجموع برنامج عمل الصندوق

المصدر: التقرير السنوي للصندوق لعام 2011، وبيانات الصندوق

30- وصاحبت الزيادة في برنامج العمل زيادة كبيرة في مستوى التمويل المشترك لمشروعات وبرامج الصندوق. وبينما يتفاوت التمويل المشترك بحكم طبيعته تفاوتاً كبيراً من سنة إلى أخرى فإن الاتجاه العام يسير نحو زيادة كبيرة في التمويل المشترك سواءً الخارجي (الجهات المانحة) أو المحلي، كما يتضح من الجدول 1 الذي يغطي الفترة من عام 2007 حتى عام 2012. وفيما يتعلق بفترة التجديد الثامن للموارد، تشير التقديرات إلى أن مجموع برنامج عمل الصندوق سيصل إلى 7.1 مليار دولار أمريكي تقريباً، بما في ذلك البرامج الممولة من مصادر غير الصندوق ولكنها تخضع لإدارته، وكذلك التمويل المشترك من كل المصادر.

31- وسيكون الصندوق قد نجح في تنفيذ برنامج قروضه ومنحه المتفق عليه لفترة التجديد الثامن لموارده بعد موافقة المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2012 على القروض والمنح النهائية لفترة التجديد الثامن.

واو - صرف القروض والمنح

32- ازداد أيضاً صرف أموال القروض والمنح زيادة كبيرة في العامين الأخيرين بعد بضع سنوات من الزيادة البطيئة. ويتبين ذلك من الجدول 2 أدناه. وتعبّر الزيادة في الأموال المصروفة ليس فقط عن زيادة حجم الحافطة الجارية، بل وتعبّر كذلك عن تحسن دعم التنفيذ المقدم حالياً إلى المشروعات والبرامج الممولة من الصندوق.

الجدول 2
الأموال المصروفة (بملايين الدولارات الأمريكية)

2012 المتوقعة	2011	2010	2009	2008	2007	
653	629	500	443	444	403	القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون ومنح المكونات
34	36	38	39	31	36	جميع المنح الأخرى
687	665	538	482	475	439	المجموع

رابعاً - موازنة الموارد البشرية والمالية مع الأهداف الاستراتيجية

33- اتخذ الصندوق في عام 2012 عدداً من التدابير في إطار جهوده المتواصلة لضمان موازنة موارد البشرية والمالية بشكل سليم مع أهدافه الاستراتيجية. وأجريت ثلاث عمليات مهمة في هذا الاتجاه: (1) عملية مراجعة الوظائف التي انتهت في عام 2012؛ (2) عملية قوة العمل الاستراتيجية المستمرة؛ (3) الميزانية المقترحة المستندة إلى النتائج لعام 2013.

ألف - مراجعة الوظائف

34- أشار الاستعراض الخارجي لتعويضات واستحقاقات موظفي الصندوق الذي أُجري في عام 2010 إلى الحاجة إلى إجراء مراجعة للوظائف في الصندوق كشرط أساسي مسبق لمواصلة تعزيز قوة عمل الصندوق ومعالجة الاختلالات المحددة في الاستعراض الخارجي. وتم التعاقد مع خبراء استشاريين في منتصف عام 2011 لإجراء مراجعة الوظائف، وأُتبع في هذه المهمة الممارسات الموحدة لتقييم الوظائف الفنية باستخدام نظام لجنة الخدمة المدنية الدولية لتحديد رُتب الوظائف. وشملت عملية مراجعة الوظائف كل الموظفين الفنيين وموظفي فئة الخدمات العامة. والهدف من مراجعة الوظائف هو معالجة مسألة الأخطاء المحتملة في تصنيف الوظائف وزيادة اتساق الخطة الاستراتيجية لقوة العمل.

35- وكشفت نتائج مراجعة الوظائف أن توصيفات وظائف الأغلبية الساحقة من موظفي الصندوق مصنفة بشكل صحيح وفقاً لمعايير لجنة الخدمة المدنية الدولية. واقترح الخبراء الاستشاريون تغيير الرُتب في نسبة تزيد قليلاً على 10 في المائة من الوظائف التي قاموا باستعراضها واقترحت رُتبة أعلى لأغلبية تلك الوظائف (75 في المائة تقريباً).

36- وعقب الانتهاء من عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل (انظر أدناه) التي أوصت ببعض التعديلات في الوظائف في عام 2013، وافقت الإدارة على البدء في عملية تعديل الوظائف في النصف الثاني من عام 2012. وسوف يبدأ سريان التغييرات في الوظائف ابتداءً من 1 يناير/كانون الثاني 2013. وعلاوة على ذلك، ستعالج شعبة الموارد البشرية التوصيات الأخرى التي طرحتها عملية مراجعة الوظائف (توحيد توصيفات الوظائف، وما إلى ذلك) بعد تنفيذ نتائج مراجعة الوظائف.

باء - التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل

- 37- نفذت الإدارة أيضاً في عام 2012 المرحلة الثانية من التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل. وأجريت المرحلة الأولى في عام 2010 ووثقت حالة تركيبة الموظفين وجوانب قوة كل منهم. وتشمل المرحلة الثانية عملية استشرافية يتمثل هدفها العام في التأكد من أن الصندوق لديه الموظفون والكفاءات والمهارات اللازمة للوفاء بالتزاماته في إطار التجديد التاسع لموارده.
- 38- وسعت عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل تحديداً إلى ضمان ما يلي:
- تزويد دائرة إدارة البرامج بالموظفين الإداريين والتقنيين وموظفي الدعم المطلوبين لتنفيذ برنامج قروض ومنح التجديد التاسع لموارد الصندوق؛
 - تزويد الأنشطة المصنفة ضمن المجموعة 1 والمجموعة 2 بالموظفين المطلوبين؛
 - تقليص عدد موظفي الدعم والخدمات الإدارية إلى أدنى حد ممكن من خلال تغيير أساليب العمل وزيادة الكفاءة والتأكد في الوقت ذاته من تقديم الخدمات بالمستوى الكمي والنوعي المطلوب؛
 - زيادة الكفاءة على مستوى المنظمة حسب ما تم الاتفاق عليه في إطار التجديد التاسع للموارد.
- 39- ونظرت الإدارة في تقرير مرحلي عن التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في سبتمبر/أيلول 2012. وأوصى التقرير بإلغاء ما يقرب من 23 وظيفة (معظمها شاغر ويشمل 4 في المائة من مجموع قوة العمل) رأت الخطة الاستراتيجية لقوة العمل أنها غير مطلوبة لتنفيذ جدول أعمال التجديد التاسع للموارد. ومع ذلك فقد أوصى التقرير بتعزيز بعض الوظائف الرئيسية المتصلة بتعبئة الموارد، وإدارة المعرفة، والإدارة المالية، عن طريق توفير وظائف إضافية. وأوصى التقرير أيضاً بأن تشمل ميزانية الصندوق الإدارية العادية ما يقرب من 15 وظيفة من الوظائف التي تعتبر أساسية للصندوق ولكنها كانت تمول قبل ذلك من الرسوم المحصلة من إدارة الأموال الأخرى.
- 40- وعلاوة على ذلك، أشارت الخطة الاستراتيجية لقوة العمل إلى المجالات الرئيسية التي في حاجة إلى تغييرات في أساليب العمل لتحرير المزيد من الوظائف. وحددت الخطة أيضاً المجالات التي ستقتضي مزيداً من التعزيز في ظل ما يستجد من احتياجات استراتيجية، من قبيل تعزيز الدعم التقني لعمليات الصندوق. وفيما يتعلق بالتجديد التاسع للموارد ككل، ستستخدم الخطة الاستراتيجية لقوة العمل الوظائف الشاغرة التي ستتاح من خلال التناقص الطبيعي (الاستقالة والتقاعد) لمواصلة موازنة قوة العمل مع الاحتياجات الاستراتيجية الناشئة.

جيم - الميزنة المستندة إلى النتائج

- 41- عقب إدخال نظام للميزنة المستندة إلى النتائج في عام 2010، استمر الصندوق في استخدام هذا النهج في عام 2012 في سياق إعداد الميزانية المقترحة لعام 2013. وأسوة بالسنوات السابقة، يربط مقترح الميزانية النفقات مباشرة بالنتائج، ويستخدم أيضاً نهجاً يقوم على أساس أربع مجموعات لتوفير ملخص يجمع مخصصات الميزانية الموزعة على المجموعات التالية: (1) تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها (المجموعة 1)؛ (2) حوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية (المجموعة

(2)؛ (3) إدارة المنظمة وإصلاحها وتنظيمها (المجموعة 3)؛ (4) دعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء (المجموعة 4). وسوف تستمر الإدارة، بالتشاور مع المجلس، في استعراض وتحسين هذا النهج في السنوات المقبلة.

42- وأدخلت عملية الميزانية المستندة إلى النتائج في عام 2012 عدداً من الابتكارات الرئيسية. وقد استفادت هذه العملية من التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل واستخدمت قائمة الموظفين التي حددتها الخطة الاستراتيجية لقوة العمل في كل وحدة تنظيمية باعتبارها القاعدة الوحيدة التي يعتمد عليها رصد عنصر تكاليف الموظفين في الميزانية. وأدخلت هذه العملية أيضاً للمرة الأولى الميزانيتين الإجمالية والصادفية للإبلاغ بشفافية عن استخدام الرسوم التي يحصل عليها الصندوق نظير قيامه بإدارة أموال أخرى للجهات المانحة، وهو ما اقتضته الزيادة الهائلة في تلك الرسوم في إطار التجديد التاسع للموارد نتيجة لبرامج من قبيل التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وبدأت أيضاً الميزانية المقترحة لعام 2013 عملية ترصد بمقتضاها في الميزانية الإدارية النفقات التي تعتبر نفقات أساسية ولكنها كانت تموّل من قبل من مصادر أخرى.

43- وواصلت وحدة الميزانية في عام 2012 تحسين إدارة الميزانية من خلال مبادرتين. فقد أدخلت أولاً القواعد الجديدة المتعلقة باستخدام موارد الميزانية المخصصة للوظائف الشاغرة، وثانياً، أجرت استعراضاً متعمقاً للميزانية في منتصف العام وأسفر ذلك عن إعادة تخصيص الموارد.

خامساً - تعزيز إدارة الموارد البشرية

44- اتخذ الصندوق عدداً من الخطوات في عام 2012 لتعزيز وإصلاح نظام إدارة موارده البشرية. وواصل الصندوق تعاونه مع لجنة الخدمة المدنية الدولية في جهود تحديد المجالات الممكنة لاتخاذ مبادرات تلبى احتياجاته. وعزز الصندوق أيضاً عمليات الموارد البشرية الداخلية لخدمة عملائه بشكل أفضل. وتناقش تلك العمليات في الفقرات الواردة أدناه.

ألف - التعاون مع لجنة الخدمة المدنية الدولية

45- عمل الصندوق في تعاون وثيق مع لجنة الخدمة المدنية الدولية ملتصاً سبيل تزويده بالمرونة المطلوبة لمعالجة بعض القضايا المنبثقة عن الاستعراض الخارجي لعام 2010 الذي تناول إدارة الصندوق لموارده البشرية. وأكدت لجنة الخدمة المدنية الدولية للصندوق وجود فرص تسمح له بالمرونة الكافية لتحقيق الغايات المؤسسية المهمة. ولذلك فقد خلصت الإدارة إلى أن النهج الأفضل أمام الصندوق هو العمل في إطار النظام الموحد. وتحققت في هذا الصدد نتيجتان مهمتان.

46- أولاً، قامت لجنة الخدمة المدنية الدولية بالتبكير سنة واحدة في إجراء الدراسة الاستقصائية للمرتبات المحلية لموظفي الدعم من فئة الخدمات العامة في روما بما يعبر عن المسائل المثيرة للاهتمام التي طُرحت خلال التقييم الخارجي الذي أجري في عام 2010 بشأن الارتفاع غير المعتاد في مستويات مرتبات موظفي فئات الخدمات العامة في الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وشارك الصندوق بدور نشط في هذه العملية وتم الانتهاء من الدراسة الاستقصائية في أبريل/نيسان 2012. ويتبين من النتائج التي وافقت عليها لجنة الخدمة المدنية الدولية في دورتها التي عقدت في يوليو/تموز 2012 ونشرتها اللجنة في تقريرها السنوي لعام 2012

أن المرتبات التي يحصل عليها الموظفون في الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها تزيد بنسبة 9.2 في المائة عن المرتبات التي يحصل عليها الموظفون المحليون المناظرون في الوظائف المماثلة.

47- واستناداً إلى استنتاجات الدراسة الاستقصائية، أصدرت لجنة الخدمة المدنية الدولية جدولاً منقحاً لأجور موظفي فئات الخدمات العامة في الأمم المتحدة الذين يعملون في روما، وأصبح الآن في روما جدولان للمرتبات، الأول هو جدول المرتبات الحالي الذي يُطبَّق على الموظفين المعيّنين قُبيل بدء سريان جدول المرتبات المنقح. وأما جدول المرتبات المنقح الذي يُجسد نتائج الدراسة الاستقصائية فسوف يُطبَّق على الموظفين المعيّنين في تاريخ تنفيذ الجدول أو بعده، وهو ما سيجري تنسيقه بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ومن المتوقع أن يبدأ ذلك في 1 يناير/كانون الثاني 2013.

48- وثانياً، أبدت لجنة الخدمة المدنية الدولية استعدادها للتعاون مع الصندوق في استعراض إطاره العام للمكافآت والتقدير، بما في ذلك الحوافز النقدية وغير النقدية. وتماشياً مع استعراض إدارة الأداء الجاري حالياً في منظومة الأمم المتحدة، يعمل الصندوق حالياً مع خبراء استشاريين خارجيين لمساعدته على إجراء استعراض لإطار المكافآت والتقدير في عام 2012 بغرض زيادة تحسين نظام تقييم الأداء الذي سيبدأ تطبيقه في عام 2013. ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى إدخال شكل ما من أشكال نظام الأجر حسب الأداء في عام 2014.

باء - التعلم والتطوير

49- أُجري في عام 2012 استعراض لنهج الصندوق في التدريب والتطوير، وتناول الاستعراض استراتيجية الصندوق المتطورة واحتياجات عمله، وأفضى ذلك إلى موافقة الإدارة على استراتيجية منقحة للتعلم والتطوير. وينصب تركيز الاستراتيجية المنقحة للسنوات الثلاث المقبلة على ما يلي:

- دعم تنفيذ الحضور القطري والسماح بتدريب موظفي المكاتب القطرية بانتظام؛
- زيادة التدريب على المهارات المواضيعية (ويشمل ذلك مجالات من قبيل الإدارة التشغيلية والمالية وتعميم منظور التمايز بين الجنسين والتنوع، والتمثيل، وبناء الشراكات)؛
- السماح بتأهيل الموظفين تأهيلاً كاملاً في المجالات التشغيلية الجديدة في مشروعات الصندوق وتدريب مديري البرامج القطرية وموظفي المشروعات على أداء دورهم المتزايد في المجالات الانتمائية والتمثيلية وبناء الشراكات؛
- دعم التدريب على المهارات المكتنبية الأساسية وتدريب الشعب خارج العمليات من خلال تنظيم وتقديم دورات في مجالات تخصصها؛
- تعزيز تطوير مهارات الإدارة لتمكين المديرين في الصندوق من إدارة الموظفين على أساس المهارات والنهج المتطورة؛
- دعم مرونة وتناوب الموظفين.

جيم - الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين

- 50- يجري الصندوق كل سنتين دراسة استقصائية عالمية للموظفين. وتتيح هذه الدراسة الاستقصائية فرصة أمام الموظفين لتقاسم وجهات نظرهم بشأن المواضيع المتصلة بالعمل وبيئة العمل العامة في الصندوق. وأجريت آخر دراسة استقصائية في يوليو/تموز 2012 ونُشرت نتائجها على الموظفين في أكتوبر/تشرين الأول 2012.
- 51- وتشير الدراسة الاستقصائية لعام 2012 إلى تحقيق أعلى الدرجات على الإطلاق في مؤشر مشاركة الموظفين، وتحقيق درجات مشجعة في اعتزاز الموظفين بالعمل مع الصندوق، وثقة الموظفين في المشرفين عليهم وفي مديريهم، والتصورات السائدة عن تحسن الاتصالات الأفقية وتقاسم المعلومات، والارتياح العام إزاء المكافآت النقدية. وكشفت الدراسة الاستقصائية في الوقت ذاته عن وجود تصورات غير مواتية لدى الموظفين بشأن ممارسات الترقية والفرص الوظيفية والشفافية في عملية التعيين.
- 52- وفي إطار العمل على تحسين فهم تصورات الموظفين بشأن تلك المسائل واتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من بواعث قلق الموظفين، بادرت الإدارة في عام 2012 بسلسلة من المشاورات مع الموظفين على مستوى الدوائر. وتعتزم الإدارة تحديد وتنفيذ مجموعة من المبادرات في عام 2013 لمعالجة شواغل الموظفين والحفاظ على مستوى كبير من مشاركتهم في أعمال الصندوق.

دال - مكتب الشؤون الأخلاقية

- 53- ساهم مكتب الشؤون الأخلاقية الذي أنشئ في 1 فبراير/شباط 2011 ويتولى المسؤولية عن تعزيز ودعم أرفع المستويات الأخلاقية في المنظمة، في تحسين إدارة الموارد البشرية في الصندوق. ويقدم المكتب التوجيه إلى الإدارة بما يكفل أن لوائح الصندوق وسياساته وإجراءاته وممارساته تعزز النزاهة وتشجعها. ويقوم المكتب في إطار أدائه تلك المهمة بإدارة الأخلاقيات وبرامج مكافحة التحرش في المنظمة، وقام بوضع وإجراء تدريب للموظفين في تلك المجالات.
- 54- وبالإضافة إلى ذلك، يستعرض المكتب الادعاءات المتعلقة بسوء السلوك (التي لا تنطوي على تدليس أو فساد) وينسق مع وحدة التحقيق إذا تطلبت الحالة إجراء تحقيق، مع ضمان حماية الموظفين من الأعمال الانتقامية. وتقدم أيضاً المشورة تحت جناح من السرية إلى المديرين والموظفين يومياً بشأن الإجراءات التي قد تشكل انتهاكاً لمدونة السلوك أو القيم الأساسية للصندوق، مثل تضارب المصالح، والأنشطة الخارجية، والهبات. ويدير مكتب الشؤون الأخلاقية أيضاً برنامج الإفصاح المالي السنوي، ويتتبع الاتجاهات لتزويد الإدارة العليا بمعلومات عن الفعالية التنظيمية، بما فيها المخاطر والحوادث والمبادرات المتصلة بإجراء الأعمال.

هاء - الاتصال والتشاور مع الموظفين

- 55- يمثل الاتصال والتشاور مع الموظفين عنصراً أساسياً في جهود إصلاح الموارد البشرية وفي إدارة الموارد البشرية بشكل عام. وفي هذا السياق، أثبتت قنوات متعددة في عام 2012. مثال ذلك أنه أسوأ بما كان يحدث من قبل وفي إطار تعزيز الشفافية في قرارات السياسات والعمليات، تُنشر بانتظام على موقع الشبكة الداخلية

للصندوق محاضر اجتماعات لجنة الإدارة التنفيذية ولجنة إدارة العمليات مصحوبة بوصلات للربط بوثائق المسائل، وهو ما حدث بالنسبة لاختصاصات عملية مراجعة الوظائف والتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل وغير ذلك من المواد المهمة ذات الصلة. وعلاوة على ذلك، ينشر مدير الموارد البشرية بانتظام مدونات عن مسائل إدارة الموارد البشرية التي تهم الموظفين. وعقدت اجتماعات مع رئيس الصندوق لمناقشة المسائل ذات الاهتمام الاستراتيجي، ومع رئيس شعبة خدمات المنظمة ومدير الموارد البشرية لمناقشة الجدول الجديد لمرتبات موظفي فئة الخدمات العامة.

56- وعقد مدير الموارد البشرية أيضاً سلسلة من الاجتماعات في مطلع عام 2012 مع كل الدوائر لمناقشة لوائح الموظفين الجديدة وإجراءات التنفيذ، وتُعد بانتظام طيلة السنة اجتماعات بين اللجنة التنفيذية لرابطة الموظفين ورئيس الصندوق، ومع مدير الموارد البشرية، ونائب رئيس الصندوق، كما تعقد اجتماعات كل أسبوعين مع مدير الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك تلتقي شبكة من منسقي الموارد البشرية على مستوى الشعب بانتظام مع مدير الموارد البشرية لتحسين نشر المعلومات وتشجيع الاتصال المتبادل بشأن التقدم المحرز في الخطة الاستراتيجية لقوة العمل وعملية مراجعة الوظائف وغيرهما من مسائل الموارد البشرية الحاسمة.

واو - استمرار أتمتة العمليات

57- في إطار الجهود الجارية لمواصلة تبسيط وترشيد وأتمتة عمليات الموظفين من أجل المساهمة في المستوى العام للكفاءة والفعالية المؤسسيين، يعكف الصندوق على تطوير عملية مؤتمتة لإصدار طلبات الإجراءات الإدارية المتعلقة بشئون العاملين مباشرة على شبكة الإنترنت، فضلاً عن الأتمتة الكاملة لخطابات التعيين ووثائق المرتبات والمكافآت ذات الصلة. وسوف يقلص ذلك من حجم الأعمال الورقية والتوقيعات المطلوبة في كل تعيين، وسيمثل أحد خطوات الكفاءة اللازمة لبلوغ أهداف الخطة الاستراتيجية لقوة العمل.

سادسا - تعزيز الإدارة المالية وتعبئة الموارد

58- الإدارة المالية. أنشئت دائرة العمليات المالية في عام 2011 بعد تقسيم دائرة المالية والإدارة السابقة إلى دائرة العمليات المالية ودائرة خدمات المنظمة. واتخذت دائرة العمليات المالية في عام 2012 خطوات أخرى لتعزيز الإدارة المالية في الصندوق.

59- وانتقل الصندوق، تحت قيادة شعبة المراقب والخدمات المالية، إلى مرحلة تنفيذ مشروع استبدال نظام إدارة القروض والمنح في يناير/كانون الثاني 2012 عقب توقيع عقد مع مؤسسة "أوراكل" في ديسمبر/كانون الأول 2011. وتعكف مؤسسة أوراكل حالياً على إدخال التحسينات المطلوبة على النظام من أجل تلبية احتياجات الصندوق، وسوف تتفقد تلك التحسينات وتختبر في مطلع عام 2013 قبيل سحب النظم القديمة القائمة في النصف الثاني من السنة.

60- وقامت شعبة المراقب والخدمات المالية أيضاً بجهود كبيرة لتحرير حافظة المنح نظراً لوجود الكثير من المنح المفتوحة في دفاتر الصندوق بعد تاريخ إقفالها بسبب وجود أرصدة مستحقة صغيرة أو قصور التقارير

المالية المقدمة من المستفيدين. وبعد إقفال تلك المنح، أفضت جهود تحرير الحافظة إلى تخفيض حافظة المنح من 765 في مطلع عام 2012 إلى 665 في أكتوبر/تشرين الأول 2012.

61- واستعرضت دائرة العمليات المالية أيضاً في عام 2012 عملية إعداد الفواتير الحالية في الصندوق وتبين أن النظام معقد إلى حد بعيد ويؤدي إلى الاعتماد بصورة كبيرة على تجهيز تسويات أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية في دورة إعداد الفواتير اللاحقة. وفي إطار تحسين كفاءة هذا النظام، قام الصندوق بإدخال تغييرات على نظامه المتبع في إعداد الفواتير. وسوف يؤثر ذلك على توقيت إصدار إشعارات الفواتير للجهات المقترضة حيث سيؤدي الإجراء الجديد إلى إصدار إشعارات الفواتير في المواعيد المحددة. وسوف تلغي التغييرات المقرر إجراؤها الحاجة إلى بيانات التسويات اللاحقة وستوفر فترة سماح يتوقع أن يقوم المقترضون بالسداد في غضون. وبالإضافة إلى ذلك فإن منح فترة سماح مدتها 30 يوماً لتمكين المقترضين من السداد سيثبتهم على عدم التأخر في السداد، فضلاً عن إعادة التوازن بين مخاطر أسعار الصرف التي يقبلها الصندوق حالياً وبين أفضل الممارسات التجارية.

62- ويتوقع أن تؤدي التغييرات إلى زيادة الكفاءة وتحقيق وفورات كبيرة عن طريق الحد من تعقد نظام إعداد الفواتير المستخدم حالياً. وتتفق التغييرات مع مواد الشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية في الصندوق، وسيجري نشرها على الجهات المقترضة من الصندوق قبل تنفيذها.

63- وشملت الإجراءات الأخرى المتخذة في شعبة المراقب العام والإدارة المالية من أجل تعزيز الإدارة المالية ما يلي: (1) تعزيز منصة الإبلاغ المالي، بما في ذلك التقارير القائمة على المؤشرات الرئيسية بشأن الاستثمارات وأنشطة السداد عن طريق تطوير تطبيقات تخطيط الموارد المؤسسية في نظام PeopleSoft؛ (2) تنفيذ وحدة قياسية جديدة للأصول الثابتة؛ (3) استعراض عمليات السداد لتحديد فرص الترشيد وتنفيذ الضوابط على أساس المخاطر؛ (4) توحيد برمجيات القروض والمنح ودعم الوصول من بُعد إلى النظام وترشيد إجراءات تصفية المتأخرات. وسوف تواصل شعبة المراقب والخدمات المالية مواءمة عملياتها مع أفضل الممارسات، بما فيها الممارسات المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وسوف تستمر في تعزيز وتحديث ضوابطها وإجراءاتها المتعلقة بالمخاطر.

64- وفيما يخص إدارة حافظة استثمارات الصندوق اتخذت شعبة الخزنة أيضاً عدداً من المبادرات في عام 2012. وشملت هذه المبادرات ما يلي: (1) استعراض وتعزيز أدوار وإجراءات لجان المالية الداخلية في الصندوق؛ (2) التنفيذ الكامل لبيان سياسة الاستثمار الجديد في الصندوق، الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2011؛ (3) تعزيز عملية وضع نماذج التدفقات النقدية القصيرة الأجل وتوقعاتها وزيادة كفاءة إدارة السيولة؛ (4) تعزيز إدارة المخاطر من خلال تحديد مخاطر عمليات الخزنة، ووضع إطار رسمي لخطط استمرارية العمل، وتنفيذ خدمات إدارة مخاطر السداد؛ (5) تحديث دليل الخزنة من أجل تحسين العمليات الداخلية وضمان الاتساق مع الإطار المتكامل للرقابة على الإبلاغ المالي.

65- تعبئة الموارد. يتولى مكتب الشراكات وتعبئة الموارد إلى جانب دائرة العمليات المالية ومكتب المستشار العام، الإمساك بزمام قيادة مبادرة لاستكشاف طرائق التمويل البديلة حسب ما تم الاتفاق عليه خلال اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق. وحُدثت التوقعات الأولية لتعبئة الأموال المتممة لفترة التجديد التاسع للموارد، ويجري العمل على وضع نظم المعلومات والممارسات

اللازمة لتحديد احتياجات وثرغات تمويل البرامج بمزيد من المنهجية. وسوف يبدأ التخطيط للتجديد العاشر لموارد الصندوق في عام 2013.

سابعا - تحسين أساليب العمل وزيادة الكفاءة

66- اتخذ الصندوق في عام 2012 عدداً من التدابير الأخرى لمواصلة تحسين أساليب العمل الداخلية وزيادة كفاءة المؤسسة. وركزت تلك التدابير في معظمها على تحسين القاعدة الإدارية التي تدعم العمليات الميدانية للصندوق.

ألف - الشراء

67- استمر الصندوق في تعاونه مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها من خلال فريق المشتريات المشتركة لاستخدام اتفاق الشراء المشترك في الحد من تكاليف شراء المنتجات والخدمات المشتركة. واستناداً إلى نتائج المشروع التجريبي للمناقصات المشتركة، تعمل الوكالات حالياً في تعاون وثيق لتقييم إمكانية إنشاء فريق استعراض مشترك وتنسيق اللغة المستخدمة في تحرير العقود. وفي حال قبول ذلك وتنفيذه من جانب الوكالات، يتوقع أن يسمح ذلك بتقليص كبير في الوقت المطلوب لمنح العقود لأصحاب العطاءات الفائزين وبالتالي تخفيض تكاليف المشتريات في المنظمات الثلاث.

68- ويجري أيضاً استعراض المبادئ التوجيهية للتوريد من أجل زيادة ترشيد عملية الشراء من خلال توجيه التركيز على وفورات التكاليف وإدارة العقود في حالة العقود الكبيرة التي تمثل أعلى النفقات.

باء - السفر

69- أجرى الصندوق منذ عام 2008 تغييرات كثيرة في نظام خدمات السفر لتحقيق الحد الأقصى من الوفورات. وشملت المبادرات المهمة المتخذة من قبل المناقصات المشتركة مع منظمة الأغذية والزراعة فيما يتعلق بخدمات السفر في عام 2008 وذلك للاستفادة من وفورات الحجم والتغييرات التي تحققت في لوائح السفر استجابة للاحتياجات المتغيرة وظروف السوق. وأدى ذلك إلى وفورات كبيرة في تكاليف السفر بما يزيد على مليون دولار أمريكي سنوياً منذ 2009/2010.

70- وفي عام 2012، أُخذت إجراءات إضافية لزيادة ترشيد قواعد السفر وإجراءاته. وتشمل المبادرات المهمة المتخذة لتخفيض تكاليف السفر ما يلي:

- التغييرات في القواعد التي تنظم استحقاقات السفر لتقليل التكاليف، بما في ذلك إلغاء زيادة بدل الإعاشة اليومي للمديرين وكبار الموظفين؛
- تنفيذ المرحلة الأولى من برنامج الفندق المفضل بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة.

71- وعلاوة على ذلك، يستمر استعراض وتعزيز سياسة السفر بهدف تقليص الخطوات الكثيرة المطلوبة حالياً للترخيص بالسفر وحسابات نفقات السفر. ويتوقع أن يسفر ذلك عن زيادة كبيرة في الكفاءة، لا سيما الوقت الذي ينفقه الموظفون في إجراءات السفر في مهام رسمية وحسابات تكاليف السفر.

جيم - العمليات الإدارية الأخرى

- 72- يستعرض الصندوق باستمرار العمليات الإدارية وأساليب العمل الأخرى لتقليل التكاليف وتحسين زمن الاستجابة عن طريق تبسيط الإجراءات واستخدام أحدث التكنولوجيات. وتشمل التدابير الأخرى المتصلة بالكفاءة التي جرى اتخاذها في عام 2012 ما يلي: زيادة الاعتماد على خدمات شبكة الويب للحد من استخدام الورق في الصندوق؛ ووضع الأساس لتنفيذ نظام إدارة السجلات الإلكترونية الجديد في 2013/2014؛ وتحسين نظم إدارة امتيازات الموظفين وتقليل كثافة الأيدي العاملة المستخدمة فيها؛ وتركيب نظم لرصد استهلاك القوى الكهربائية للحد من الطاقة المستخدمة في مكاتب المقر.
- 73- وفي عام 2013، ستقوم كل وحدة تنظيمية في الصندوق، وفقاً للالتزامات التي تم التعهد بها في فترة التجديد التاسع للموارد، بإعداد خطة كفاءة تركز على تحسينات أساليب العمل. وسوف تشكل هذه الخطط جزءاً من الخطة الأوسع لتعزيز كفاءة الصندوق.

ثامنا - الخاتمة

- 74- نفذت الإدارة في عام 2012 عدداً من المبادرات لتعميق وتعزيز جدول أعمال التغيير والإصلاح الذي انطلق في عام 2009 وشملت هذه الإجراءات كل جوانب جدول أعمال التغيير والإصلاح وتراوحت بين التعزيز التنظيمي وتحسين إدارة الموارد البشرية في الصندوق.
- 75- وأخذ عدد من التدابير في عام 2012 بهدف زيادة تعزيز قدرة دوائر الصندوق ووحداته التنظيمية، مثل دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ودائرة العمليات المالية، ودائرة خدمات المنظمة، ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد. ومكنت أيضاً إجراءات التغيير والإصلاح المتخذة في عام 2012 وفي السنوات السابقة الصندوق من تغيير طريقة إجراء أعماله. ويمثل حالياً الحضور القطري المتسع وتولي مسؤولية الإشراف المباشر وتعزيز دعم التنفيذ ركائز نموذج العمل الجديد في الصندوق.
- 76- ونجح الصندوق بفضل هذه الإجراءات في تنفيذ برنامج عمل أكبر كثيراً بلغت قيمته 7.1 مليار دولار أمريكي في فترة التجديد الثامن للموارد مقارنة ببرنامج عمل فترة التجديد السابع الذي بلغ 4.1 مليار دولار أمريكي. ومكنت تلك الإجراءات الصندوق أيضاً من زيادة التركيز على إدارة المعرفة، وعلى تعزيز إدارته للموارد المالية، وتعزيز شراكاته مع أصحاب المصلحة الآخرين.
- 77- وأدخل جدول أعمال التغيير والإصلاح أيضاً عدداً من الأدوات المبتكرة لتحسين مواءمة الموارد البشرية والمالية مع الاحتياجات الاستراتيجية في الصندوق. وشملت تلك الأدوات الخطة المتوسطة الأجل، والخطة الاستراتيجية لقوة العمل، وعملية مراجعة الوظائف، والأخذ بنهج الميزنة المستندة إلى النتائج. واتخذت في عام 2012 إجراءات إضافية لتعزيز تلك الأدوات، وركزت عمليات التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل والميزنة هي الأخرى على تغيير أساليب العمل في الصندوق.
- 78- وانصب الكثير من تركيز جدول أعمال التغيير والإصلاح على تحسين إدارة الموارد البشرية في الصندوق، ذلك أن قوة العمل ملتزمة والمتفانية شرط أساسي للنجاح في تنفيذ برنامج عمل الصندوق وتحقيق نتائجه المزمعة. وأخذت في السنوات السابقة عدد من المبادرات، مثل تحديث لوائح الموظفين وإجراءات التنفيذ

وتحسين نظام تقييم أداء الموظفين. وأُخذت في عام 2012 تدابير إضافية في مجالات من قبيل تعزيز التعاون مع لجنة الخدمة المدنية الدولية وتحسين برنامج التعلم والتطوير في الصندوق.

79- ويتمثل أحد محاور التركيز الرئيسية لجدول أعمال التغيير والإصلاح في تعزيز قدرة الصندوق على الإدارة المالية. واتخذت دائرة العمليات المالية في عام 2012 خطوات أخرى لتعزيز الإدارة المالية في الصندوق. ودخل نظام القروض والمنح الجديد طور التنفيذ؛ وقُطعت أشواط في تعزيز نظام الإبلاغ المالي؛ وجرى استعراض نظام إعداد الفواتير في الصندوق وسيجري إدخال تغييرات لتبسيط النظام؛ وبدأت شعبة الخزنة في التنفيذ الكامل لبيان سياسة الاستثمار الجديد في الصندوق الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2011.

80- ومجمل القول أن جدول أعمال التغيير والإصلاح الذي انطلق في عام 2009 ويغطي السنة الأخيرة من فترة التجديد السابع للموارد وكل عام 2008 قد غيّر البنية التنظيمية في الصندوق وطريقته في إدارة موارده البشرية والمالية وأسلوبه في إجراء أعماله. وتزعم الإدارة خلال فترة التجديد التاسع للموارد تعزيز إنجازات جدول أعمال التغيير والإصلاح بما يكفل أن الصندوق لديه البنية التنظيمية وقوة العمل والدراية التي تمكنه من الوفاء بالتزاماته الطموحة التي تعهد بها في فترة التجديد التاسع للموارد.