

Document: EB 2013/108/R.3/Add..2
Agenda: 3(b)
Date: 8 April 2013
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

رد إدارة الصندوق على التقييم على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسية في الصندوق وكفاءة العمليات الممولة من الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئيسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Kevin Cleaver

نائب رئيس الصندوق المساعد

دائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2419

البريد الإلكتروني: k.cleaver@ifad.org

Henock Kifle

كبير مستشاري رئيس الصندوق

لشؤون التخطيط التنظيمي والتنسيق

رقم الهاتف: +39 06 5459 2518

البريد الإلكتروني: h.kifle@ifad.org

Shyam Khadka

كبير مديري الحافظة

دائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2388

البريد الإلكتروني: s.khadka@ifad.org

المحتويات

الملحق

التراثات التجدد التاسع لموارد الصندوق بتحسين كفاءة الصندوق

أولاً - مقدمة

- 1- ترحب الإدارة بفرصة تقديم ردها على التقرير النهائي المتعلق بالتقدير على مستوى المنظمة للكفاءة في الصندوق.¹ وكانت الإدارة قد قدمت تعليقات موسعة إلى مكتب التقىيم المستقل بشأن المسودات الأولى للتقىيم المؤسسى للكفاءة الصندوق. ويسرى الإدارة استجابة مكتب التقىيم المستقل لبعض مشاغلها. وأما المسائل الأخرى المتعلقة بالمنهجية والبيانات فلم تؤخذ بعين الاعتبار في التقرير النهائي. وسوف تناقش تلك المسائل بمزيد من التفصيل أدناه.
- 2- وكما جاء في تقىيم الكفاءة المؤسسى فإن تحسين الكفاءة في الصندوق مسألة محورية لهم الهيئتين الرئاسيتين والإدارة في الصندوق. وبدأت الإدارة في عام 2009 جدول أعمال التغيير والإصلاح بهدف جعل الصندوق "مؤسسة أكثر رشاقة وكفاءة وفعالية". وقامت الإدارة، بناءً على طلب المندوبين، في أثناء اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، بتوزيع وثيقة عن "الإدارة بعرض تحقيق الكفاءة" (REP.IX/3/R.2). وكان ذلك بمثابة الأساس الذي استندت إليه التزامات الصندوق المتصلة بالكفاءة في فترة التجديد التاسع لموارده (انظر الملحق).
- 3- ومن الالتزامات التي تعهد بها الصندوق في فترة التجديد التاسع لموارده "... إدراج توصيات التقىيم المؤسسى للكفاءة الصندوق في جدول أعمال التغيير والإصلاح فيه، وتعزيز مؤشرات قياس الأداء فيما يتعلق بالكفاءة." وعليه فإن الإدارة تقترح أن تشمل خطة تعزيز الكفاءة في الصندوق الكثير من توصيات التقىيم المؤسسى للكفاءة.
- 4- على أن الإدارة لا ترى أن ثمة حاجة إلى "خطة عمل" منفصلة للكفاءة لأن الخطوط العريضة الأساسية لتلك الخطة تم الاتفاق عليها في اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق وأدرجت في إطار قياس النتائج. وسيجري الإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذ مختلف التدابير من خلال آليات الإبلاغ المعتادة، من قبيل التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية. وسيجري أيضاً تتبع التوصيات المتفق عليها (انظر القسم ثالثاً أدناه) من خلال تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقىيم وتدابير الإدارة وسيرفع تقرير عنها إلى المجلس وفقاً للممارسات المعمول بها.
- 5- وتم تنظيم رد الإدارة على التقىيم المؤسسى للكفاءة في الصندوق على النحو التالي: في القسم ثانياً، تعرض الإدارة تقىيمها الشامل للتقرير. ويناقش القسم ثانياً أيضاً سائر المشاغل التي تهم الإدارة ونقاط الاختلاف مع نهج التقىيم المؤسسى للكفاءة وبعض أبرز الاستنتاجات. ويتناول القسم ثالثاً النقاط التي تتفق فيها الإدارة مع التقىيم المؤسسى، وما ستتخذه من إجراءات لتنفيذ تلك التوصيات. ويتضمن القسم رابعاً رد الإدارة على التوصيات السبع الرئيسية التي طرحتها التقىيم المؤسسى للكفاءة في الصندوق.

¹ مكتب التقىيم المستقل في الصندوق، تقىيم على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسى في الصندوق وكفاءة العمليات المملوكة من الصندوق

ثانياً - التقييم الشامل للإدارة ومشاغلها واختلافاتها

- 6 **السياق:** تعتقد الإدارة أن التقرير النهائي للتقييم الذي أُجري على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسية في الصندوق وكفاءة العمليات الممولة منه يتيح الآن سياقاً أدق وأكثر توازناً لعمليات الصندوق. ويلاحظ التقرير الطابع المختلط الذي يميّز الصندوق، فهو وكالة من وكالات الأمم المتحدة، ولكنه رغم ذلك مؤسسة مالية دولية. ويؤثر ذلك بوضوح على كفاءة الصندوق. ويأخذ التقرير أيضاً بعين الاعتبار التغييرات التشغيلية المهمة التي طرأت على الصندوق في أعقاب التقييم المستقل الذي أُجري في عام 2005، فضلاً عن التحولات التنظيمية والإدارية التي جرت في الصندوق بعد اعتماد جدول أعمال التغيير والإصلاح في عام 2009. ويشكل ذلك سياقاً جوهرياً لأي تحليل يتناول عمليات الصندوق، وهو يشكل أيضاً السياق لتقييم الكفاءة المؤسسية في الصندوق وكفاءة برامجه.
- 7 **الضعف المفاهيمي والمنهجي.** أشارت الإدارة في تعليقاتها على المسودات الأولى إلى ما يثير قلقها بشأن الضعف المفاهيمي والمنهجي في التقرير. ولاحظت الإدارة أنه في غياب بيانات موثقة وتحليلات كمية فإن التقرير ينزع إلى الاعتماد بشدة على آراء ووجهات نظر في استخلاص استنتاجاته وطرح توصياته. وهذه الشواغل لا تزال قائمة. وبالتالي، بينما يستحق عدد من الملاحظات في التقرير مزيداً من التقصي والعمل، لا تقبل الإدارة الادعاء بأن استنتاجات التقييم المؤسسي قوية (الفقرة 18، الصفحة 47). ولاحظ التقييم نفسه في مسودة النسخة النهائية من التقرير أن "الاستنتاجات ذات الصلة قد لا تفي بالمعايير الصرامة للأساس الجوهرى للإثبات المطلوب لتحديد المسئولية عن الأداء السابق".
- 8 وتطرح الإدارة هذه المسألة ليس لاختلافها مع كل الملاحظات والتوصيات الواردة في التقييم، بل للتبيه إلى أن الكثير من تلك الملاحظات والتوصيات مجرد أحكام وآراء لا تؤيدها بيانات ولا تحليلات كافية. ولذلك عند محاولة تنفيذ توصيات التقييم المؤسسي، سيعين على الإدارة أن تتحقق من صحتها عن طريق المزيد من الدراسة.
- 9 **تقدير كفاءة المشروعات.** يبني التقرير معظم نقده للكفاءة المشروعات الممولة من الصندوق باستخدام بيانات خاطئة. فالبيانات المستخدمة في التحليل مستمدّة من قاعدة بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الصادر عن مكتب التقييم المستقل والذي عُرض على المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2012. على أنه، كما أشارت الإدارة في ردّها على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012، من بين 24 مشروعًا جرى تقييمها، تم اعتماد 45 في المائة في عام 1999 أو قبله، و44 مشروعًا آخر قبل عام 2004. وبالرغم من أن 89 في المائة من المشروعات قد اعتمدت في عام 2004 أو قبله فإن تقييم الكفاءة المؤسسية يخلص إلى أن "البيانات لا تشير إلى أي تحسينات ملموسة منذ عام 2006 تقريباً فيما يتصل بكفاءة المشروعات التي يدعمها الصندوق".
- 10 وعلاوة على ذلك فإن تقييم الكفاءة المؤسسية يشير إلى أن 55 في المائة فقط من المشروعات مُرضية إلى حد ما أو أفضل فيما يتصل بكفاءة المشروعات، وهو ما يمثل بوضوح استنتاجاً رئيسياً. وفي المقابل فإن تقارير

إنجاز المشروعات تبين أن 70 في المائة من المشروعات التي استعرضت في عام 2011 كانت مُرضية إلى حد ما أو أفضل (مقابل 75 في المائة في عام 2012). وبالإضافة إلى ذلك، بينما لا تقيد عملية ضمان الجودة تحديداً كفاءة المشروعات فإنها تقيّم المشروعات على أساس الأداء العام المتوقع. وخلال دورة الاستعراض المنتهية في يونيو/حزيران 2012، استعرضت عملية ضمان الجودة 32 مشروعًا وصنفت 90 في المائة من المشروعات بأنها مُرضية إلى حد ما أو أفضل في مؤشر الأداء.

-11 ونتيجة لاستخدام بيانات خاطئة فإن العديد من الاستنتاجات الفرعية خاطئة هي الأخرى، لا سيما "أن الكثير من تصميمات المشروعات يعاني تعقيدات متصلة بتنوع الأهداف والمكونات والتشتت الجغرافي الواسع، وعدم وضوح الترتيبات المؤسسية". ومن المؤكد أن هذه الاستنتاجات تتطابق على نسبة كبيرة من عينة المشروعات الأربعين والعشرين المحددة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012، ولكن هذه العينة لا تعبّر عن مشروعات الصندوق التي جرى تصميمها منذ عام 2006. وتترعى الفقرة 39 في الصفحة 55 من الملحق أنها تثبت استنتاجات التقرير عندما تشير إلى أن "من بين 46 مشروعًا عُرض على عملية تعزيز الجودة في عام 2011، لا يوجد في خمسة منها أي تحليل اقتصادي مالي على الإطلاق، وتحتاج التحليلات في ثلاثة أرباع المشروعات تقريباً إلى تحسينات جوهرية". وفي حين أن ذلك صحيح فإن خمسة من المشروعات من بين 46 من المشروعات التي جرى استعراضها لا تمثل سوى 10 في المائة من المجموع. ويعني ذلك في المقابل أن ما يقرب من 90 في المائة من المشروعات قد أجري ذلك التحليل. وثالثاً، طلبت الإدارة أن تُجرى كل المشروعات تحليلاً اقتصادياً ومالياً، وتقيّم الإدارة مدى كفاية ذلك في المشروعات الجديدة وذلك في مرحلة "ضمان الجودة" ثم بعد ذلك في مرحلة الإشراف.

-12 **المقارنة المعيارية.** يوجد دوماً في الممارسات الإنمائية حيث تتعدد المعايير المستخدمة في الحكم على الأداء عنصر "المقايضة" بين مختلف الأهداف المتعارضة. ومن الأمثلة الدالة في هذا الشأن اختصاص الصندوق بخدمة المناطق الريفية الفقيرة التي ظلت تعاني على مر تاريخها استثمارات منخفضة في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وتتفقر وبالتالي إلى البنية الأساسية. ويلمح التقرير إلى ذلك (الفقرة 37، نظرية عامة) ولكنه لا يبذل جهداً واعياً لإجراء تحليل سليم من أجل إجراء مقارنة معيارية بين أداء الصندوق وأداء المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وعلى العكس من ذلك فإن التقرير يوصي الصندوق بأن "يرفع مستوى أدائه كشريك ... وتحقيق درجة تقييم مرضية أو مرضية للغاية في أداء الصندوق ذاته" (الفقرة 194، الصفحة 114). وبطريق التقرير هذه التوصية الرئيسية رغم القرار المتخذ في التجديد التاسع للموارد بشأن الإبقاء على المستوى المستهدف عند تقييم مرضٍ إلى حد ما أو أفضل. وسوف نذكر أن هذا القرار قد اُتخاذ حتى لا يحدث تعارض مع المستويات المستهدفة في كل المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

-13 **عدم تأثير توصيات التقرير على الميزانية والأثر المحتمل على الكفاءة.** يطرح التقرير عدداً من التوصيات المهمة، مثل تحسين تصميم المشروعات عند الإدراج، وتعزيز قدرة الحكومات المتأقمة، وزيادة حوار السياسات، وما إلى ذلك، ويعرف التقرير بأن هذه التوصيات ليست كلها محاباة إزاء الميزانية. على أن التقرير يشير صراحة إلى أن "تقديرات التقييم على مستوى المؤسسة تشير إلى أن هناك ما يكفي من المرونة

في الميزانية بحيث إنه حتى في سيناريو ميزانية لا تتضمن أي زيادة، هناك مجال لتحقيق مكاسب الكفاءة وإلعادة التوزيع بما يسمح ببدء التنفيذ في فترة تجديد الموارد الحالية” (الفقرة 202، الصفحة 116). وبالنظر إلى أن مسألة عائدات الاستثمارات والمقابلات ذات الصلة (أي ما يمكن التنازل عنه لتنفيذ توصيات التقييم المؤسسي) تدخل بوضوح في صميم أي مناقشة تتعلق بالكفاءة، فإن الإدارة ترى أنه من غير المرضي طرح ذلك التأكيد الجريء دون أي دليل واضح يثبت جدواه.

14- مؤشرات الكفاءة. تلاحظ الإدارة أيضاً أن التقرير يحتوي حالياً على قسم يتعلق بالمؤشرات لتقدير كفاءة المشروعات والكفاءة المؤسسية. واستعرضت إدارة الصندوق المؤشرات المقترحة لقياس كفاءة المشروعات والكفاءة المؤسسية (الإطار 1). وترتدى تعليقاتها على كل مؤشر مقترح في الملحق المرفق. ويتبين (من الملحق الثاني) أنه من بين 12 مؤشراً، تشكل ثلاثة مؤشرات جزءاً من نظام القياس القائم، بينما تمثل ثلاثة منها امتداداً للنظام عن طريق جعلها مؤشرات مسبقة أو لاحقة. وتمثل خمسة مؤشرات من المؤشرات الستة المتبقية مقياساً لا يمكن الوثوق به نظراً لضآلته حجم العينة (باستخدام تقييمات البرامج القطرية أو تقدير أداء الصندوق عند الإدراج) أو ربما يتطلب قياسها تكاليف لا مبرر لها. ويشجع أحد المؤشرات المقترحة على عدم الكفاءة بدلاً من الكفاءة (جعل وحدات المخرجات بدلاً من قيمة المخرجات هي الأساس الذي تستند إليه الميزنة).

ثالثاً - نقاط اتفاق الإدارة والإجراءات المقترحة

إدارة البرامج

15- تقدر الإدارة مكتب التقييم المستقل لقيامه بتجميع وجمع وتحليل بعض المعلومات الإضافية والتوصيل إلى الاستنتاجات التالية: (1) صنفت تقييمات البرامج القطرية التي أجراها مكتب التقييم المستقل ‘الصندوق في مرتبة مرضية ليتقدم الصندوق بذلك على المصادر الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى’ (الفقرة 32)؛ (2) تعمل دائرة إدارة البرامج على بناء القدرات داخل المقر عن طريق تقديم التدريب وتحسين توثيق المشروعات، بما في ذلك تقارير الإنجاز (الفقرة 47)؛ (3) التقدم الجدير بالثناء الذي أحرز في نظام التقييم الذاتي في الصندوق (الذيل الأول، الفقرة 45). وتنتفق الإدارة مع التقييم فيما توصل إليه من أن “الحضور القطري والإشراف المباشر حسناً جودة دعم التنفيذ...”.

16- وتنتفق الإدارة أيضاً مع ما أشار إليه التقييم بشأن تطور الصندوق من مؤسسة مدفوعة بالمشروعات إلى وكالة ‘تنجاوز المشروعات’. ومثمنا في حالة كفاءة المشروعات، فإن المشروعات الأحدث التي صُممَت بعد موافقة أعضاء الصندوق على هذه الأهداف تكشف عن أداء أفضل في هذا الجانب.

17- **نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.** بالرغم من أن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء ليس محور تركيز التقييم فقد تناول التقييم هذا النظام إلى جانب الانقائية القطرية، وطُرحت توصيات تتعلق بهاتين المسألتين (الفقرة 195 من الذيل العاشر). وبينما تؤكد إدارة الصندوق مجدداً موقفها من أن توسيع النطاق هو ‘مهمة حرجية’، فإنها معنية بما قد يفضي إليه ربط نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء من أجل تعبئة التمويل من خلال تقاسم التكاليف مع الحكومات المقترضة من تخفيض تخصيص الموارد للبلدان الأقل نمواً

التي تتميز بقدرتها المحدودة على تقاسم التكاليف. وسوف يؤدي ذلك إلى عكس مسار المكافآت التي حققتها مؤخراً البلدان الأقل نمواً في الوصول إلى موارد الصندوق.

-18 وتنق الإدارة أيضاً مع التقرير في أنه من المعقول توقيع زيادة تقاسم التكاليف من البلدان المتوسطة الدخل. على أن النمو القوي في التمويل المشترك المحلي تجلّى بالفعل في السنوات الأخيرة في البلدان المتوسطة الدخل. وجدير بالاهتمام أيضاً أنه بالرغم من تخفيض حجم المعونة الموجهة إلى التنمية الزراعية والريفية فقد حقق الصندوق المستوى المستهدف للتمويل المشترك المتطرق عليه مع أعضائه في مشاورات التجديد الثامن لموارده (1.5 مليون دولار أمريكي من التمويل المشترك لكل دولار من قروض أو منح الصندوق).

-19 **الانتقائية القطرية**. تتفق الإدارة مع الاستنتاج المتمثل في أن الصندوق بشكل عام يعاني انخفاض وفورات الحجم في عملياته، وأن عملية تخصيص الموارد على أساس الأداء تساهُل في ذلك عن طريق تقديم مخصصات صغيرة إلى 30 من البلدان الشديدة الصغر. ولذلك يمكن لزيادة الانتقائية القطرية أن يساعد على تعزيز الكفاءة المؤسسية. على أنه من المهم ألا يغيب عن الأذهان أن ذلك النهج يتعارض مع ولاية ومهمة الصندوق المتمثلة في خدمة كل أعضائه المقترضين. وبعبارة أخرى فإن تحقيق النتائج وفقاً لولاية الصندوق مكافٍ نسبياً.

-20 **تكاليف تصميم المشروعات**. يشير التقرير إلى أن مصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي يستفيدان من تمويل تجهيز المشروعات من الحكومة اليابانية وأن الصندوق لا يستفيد من ذلك التمويل الخارج عن الميزانية. وتوافق الإدارة على أن عملية تصميم المشروعات في الصندوق تعاني نقصاً في التمويل نظراً لاعتمادها حصرياً على الميزانية الإدارية للصندوق. وينطوي ذلك على تداعيات بالنسبة للجودة العامة لتصميم المشروعات، وهو ما يفسّر عدم الجاهزية في مرحلة الموافقة وتعديلات التصميم التي تلاحظ في مرحلة ضمان الجودة. وتنق الإدارة على الحاجة إلى البحث عن تمويل من خارج الميزانية لدعم التصميم التفصيلي للمشروعات والتصدي لمشاكل تنفيذ المشروعات التي يمكن معالجتها من خلال الإشراف العادي على مشروعات الصندوق.

-21 **نموذج مدير البرامج القطرية والاستعانة بالخبراء الاستشاريين**. أشار التقرير (الفقرة 57) إلى أن مدير البرامج القطرية في الماضي كانوا يعملون في الصندوق أساساً كمدربين للعمليات. ولكن في ظل الفرص التي أتاحتها التغييرات التي أدخلت على سياسة الإشراف على المشروعات، استجاب معظم مدير البرامج القطرية بصورة إيجابية للغاية وأعربوا عن قبولهم عن طيب خاطر لقيادة بعثات الإشراف. ومما دعم هذه العملية تنظيم برنامج تدريبي مكثف داخل المقر. وساعد ذلك الصندوق على تقدير احتياجاتِه من المؤسسات المتعاونة التي كانت تعمل بصورة رئيسية لشركات استشارية. ومع إدراك مخاطر التعلم المؤسسي المحدود الذي ينشأ من فرط الاعتماد على الخبراء الاستشاريين، قام مدير البرامج القطرية بزيادة عدد الموظفين خلال السنتين الأخيرتين، وقد تستمر هذه العملية في المستقبل. على أن ثمة حدوداً لهذه العملية، إذ ليس من الاقتصادي تعين موظفين متفرغين لرعاية خدمة متخصصة مطلوبة لمدة محددة.

- 22 **الحد من عدد البلدان المفترضة.** تماشياً مع الخطة المتوسطة الأجل للصندوق للفترة 2013-2015، ستقوم إدارة الصندوق ببذل جهود إضافية للحد من عدد البلدان المفترضة في فترات تجديد الموارد المقبلة. وسيجري تكميل تلك الجهود عن طريق تقديم المنح وتقاسم المعرفة بشأن الفقر الريفي، وتقييم خدمات الإشراف للمشروعات الإنمائية وغيرها في الدول الأعضاء التي توافق على عدم الاقتراض من الصندوق. وسيجري التماس موافقة الفريق العامل التابع للمجلس التنفيذي المعنى بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء فيما يتعلق بأي تعديلات يتم إدخالها على سياسات وإجراءات تخصيص الموارد على أساس الأداء.
- 23 **حوار السياسات وتقاسم المعرفة والشراكات.** بالرغم من المعوقات المالية ومشاكل الموارد البشرية الشديدة التي يواجهها الصندوق في انخراطه في حوار السياسات، بدأت الإدارة ببناء القدرة، عند الاقتضاء، لفهم التغيرات على صعيد السياسات في عمليات السياسات داخل البلدان والانخراط في حوار مع مختلف أصحاب المصلحة داخل البلدان، وسوف تواصل القيام بذلك الدور. ولا يشكل حالياً حوار السياسات وتقاسم المعرفة والشراكات جزءاً من إطار النتائج، ولا تقاس وبالتالي في نظام التقييم الذاتي. وفي ضوء أهميتها المتزايدة، سُدرج إدارة الصندوق تلك المسائل كمعايير إضافية للأداء في تقارير إنجاز المشروعات التي سُعد بداية من 1 يناير/كانون الثاني 2014.
- 24 **تهيئة البرامج.** فيما يتعلق بمسألة عدم التهيئة الكافية مع السياقات القطرية ذات الصلة، تعتقد إدارة الصندوق أنه بينما يساعد نهج المشروعات الذي يسير عليه الصندوق على تحقيق درجة كافية من التهيئة فإن الأدوات والموارد المتاحة ليست ملائمة دوماً أو ليست كافية لتلبية الطلب من البلدان أو المشروعات في الحالات الهشة أو يمكن أن تكشف عن أداء ضعيف. وسوف يُطرح على المجلس مقترن بشأن إنشاء حساب أمانة متعدد المانحين من أجل تعبئة موارد إضافية لتقديم مساعدة تقنية إضافية إلى الفئة المذكورة من المشروعات والبلدان.
- 25 **وبالمثل سيزداد التركيز على تطوير منتجات معرفية وتقاسمها مع البلدان المتوسطة الدخل.** وعلى غرار ذلك فإن الاستنتاجات المتصلة بالجدوى المشكوك فيها لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية الرسمية في البلدان التي توجد فيها برامج صغيرة نسبياً، وال الحاجة إلى الاشتراك في عملية برامج الفرص الاستراتيجية القطرية باستخدام 'إجراءات إدارية أقل' (الفقرة 36) مسألة مهمة هي الأخرى. وسوف تقوم إدارة الصندوق بتتحقق وتتنفيذ الخطوط التوجيهية المتعلقة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسوف تسعى الإدارة أيضاً إلى الحد من الأعمال المتصلة بصياغة وتنقيح وثائق السياسات والأخذ بعين الاعتبار أيضاً ما قد تشجعه تلك الوثائق من ثقافة عن غير قصد.
- 26 **كفاءة المشروعات.** فيما يتعلق بكفاءة المشروعات، سيواصل الصندوق جهوده في تعزيز قدرته على دعم التحليلات الاقتصادية الدقيقة سواءً المسبقة في أثناء تصميم المشروعات واللاحقة في أثناء استعراض إنجاز المشروعات. ولن يساعد ذلك فقط على بناء الوعي والالتزام بتحقيق المزيد من الكفاءة الاقتصادية، بل سيساهم كذلك في توليد المزيد من البيانات والمعلومات التي تشكل العائق الرئيسي أمام تقييم الأداء.

- 27 **المنح وإدارة المعرفة.** بالنظر إلى العيوب في بعض مجالات المنح وإدارة المعرفة، أصدرت إدارة الصندوق مؤخراً إجراءً مؤقتاً بشأن المنح الرامية إلى إدخال توجه استراتيجي أقوى في برامج منح الصندوق وزيادة التأكيد على تحقيق جودة أكبر عند الإدراجه والإشراف بدقة أكبر في أثناء التنفيذ، وإجراء استعراضات الإنجاز بمزيد من المنهجية. وحالما يتم الانتهاء من التقييم المستقل لسياسة المنح، ستبدأ إدارة الصندوق في إجراء المزيد من التحسينات في سياسة وإجراءات المنح وبرنامجه المنح بشكل عام.
- 28 **الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.** إدراكاً من دائرة إدارة البرامج بخطر التعلم المؤسسي المحدود الناشئ عن فرط الاعتماد على الخبراء الاستشاريين، قامت الدائرة بزيادة عدد الموظفين خلال السنين الفائتتين، وسوف تستمر هذه العملية في المستقبل. ولعل الجدل الدائر (الفقرة 61) بشأن استبدال (الخبراء الاستشاريين بموظفين) هو جدل له وجاهته، وستقوم إدارة الصندوق باستعراض ذلك واتخاذ الإجراءات المناسبة حاله في إطار عملية وضع برنامج العمل والميزانية السنوية. على أن ثمة قيوداً على هذه العملية، إذ ليس من الاقتصادي تعين موظفين متفرغين لرعاية خدمة متخصصة مطلوبة لمدة محددة.
- 29 **الدور القيادي لمديري البرامج القطرية في كل البعثات.** التوصية بأن يتولى مدير البرامج القطرية في العادة قيادة 'جميع البعثات التشغيلية الرئيسية' (الفقرة 195) ليست عملية في هذه المرحلة نظراً للعدد الصغير نسبياً من مديري البرامج القطرية في الصندوق. على أن مديري البرامج القطرية سيواصلون تحمل المسؤولية عن قيادة أغلبية البعثات التشغيلية وضمان إجراء تلك البعثات وفعالية تحقيق النتائج المرجوة.
- 30 **وعلاوة على ذلك، وضعت الخطة الاستراتيجية لقوة العمل لعام 2013 نموذجاً جديداً لمديري البرامج القطرية** يتوقع أن يسفر عن استخدام أفضل ومتوازن لوقت مدير البرامج القطرية. وسوف ينفي هذا النموذج في السنوات المقبلة. على أننا نتفق على الحاجة إلى تحقيق التوازن في عبء العمل الواقع على مدير البرامج القطرية، وال الحاجة إلى المزيد من الموظفين التقنيين كي يحلوا محل الخبراء الاستشاريين. وتحقيقاً لهذه الغاية ستقوم إدارة الصندوق أيضاً بما يلي: (1) تعزيز رصد كمية ونوعية مخرجات البعثات، (2) القيام دورياً باستعراض أعباء العمل الواقعية على كاهل مدير البرامج القطرية المتاحين وموازنة تلك الأعباء.
- 31 **تدريب الموظفين وتطويرهم.** علاوة على ما سبق، سيواصل الصندوق تكثيف برنامج التدريب والتطوير للموظفين، وإنشاء برامج للتعلم الإلكتروني، حيثما أمكن، في مجال تصميم المشروعات والإشراف عليها، والإدارة المالية، واستعراض عمليات التوريد، من أجل تحسين الجاهزية للتنفيذ في مرحلة المواقفات فضلاً عن التحسين العام لأداء التنفيذ. وتحقيقاً لهذه الغاية سيستعرض الصندوق أثر عملية تعزيز الجودة التي تُفتح مؤخراً وسيعمل على صقلها حسب اللزوم.
- 32 **إدارة المكاتب القطرية.** أنشأ الصندوق مكاتبها القطرية وحدد لها هدفاً واضحاً يتمثل في "المساهمة في تحسين الفعالية الإنمائية وكفاءة الكلفة" (سياسة الصندوق واستراتيجيته للحضور القطري، الفقرة 37). وسوف يظل حجم تلك المكاتب صغيراً. وتبلغ الاعتمادات المخصصة في الميزانية لتلك المكاتب 12.5 مليون دولار أمريكي فقط، أي نحو 8.7 في المائة تقريباً من مجموع ميزانية الصندوق لعام 2013. وبالنظر إلى أن تكاليف وحدة الموظفين أقل كثيراً في المكاتب القطرية فإنها تمثل نحو 18 في المائة من مجموع الوظائف المعتمدة

في عام 2013. وبعبارة أخرى فإن نفقات المكاتب القطرية صغيرة نسبياً. على أن المكاتب القطرية يمكنها تقديم مساهمة بالغة الأهمية. وترى إدارة الصندوق أن المكاتب القطرية تقدم حلاً تنظيمياً لزيادة الفعالية الإنمائية على الأجلين القصير والطويل وتحقيق فعالية التكاليف في المدى المتوسط أو الطويل. وعلى ضوء ذلك، ستتفذ إدارة الصندوق بعض أهم التوصيات الاستراتيجية الواردة في الفقرة 196 من التقرير.

-33 **تعزيز إطار قياس النتائج.** فيما يتعلق بالمبادئ المقترنة لتعزيز نظام قياس النتائج في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق (الفقرة 186)، تطرح إدارة الصندوق التعليقات التالية:

- (1) فيما يتعلق بمؤشرات الأثر ورصد 80 مليون نسمة، عُرضت بالفعل على المجلس وثيقة إعلامية تبين المنهجية المتبعة؛
- (2) ترصد مؤشرات توسيع النطاق نوعياً كل سنة من خلال صحيفة مسائل البرامج القطرية؛
- (3) ستصاف الأنشطة غير الإقراضية، مثل حوار السياسات، إلى مجموعة القياسات (الفقرة 21 أعلاه)؛
- (4) فيما يتعلق بالجوانب التشغيلية، ترصد الأعداد والقيمة، وسيواصل الصندوق القيام بذلك؛
- (5) بينما سيتعذر فصل أداء المكاتب القطرية (الفقرة 28 أعلاه) تقوم إدارة الصندوق برصد أداء تلك المكاتب عن كثب في إطار الاستعراض السنوي للبرامج القطرية والحافظة؛
- (6) تستخدم إدارة الصندوق بانتظام بيانات مكتب التقييم المستقل لاكتشاف أي انفصام والإبلاغ عنه.

-34 **المساعدة والإبلاغ عن النتائج.** أشار تقرير التقييم إلى أن الصندوق يكرس اهتماماً غير مسبوق باستعراضات أداء الحافظة وإدارتها، مدعوماً في ذلك بنظام شامل ومحسن للتقييم الذاتي (نظرة عامة، الفقرة 67). ويثبت ذلك التزام الإدارة الراسخ بدقة تتبع الأداء المؤسسي وأداء البرامج وتحليل اتجاهات الأداء والأسباب الكامنة وراء المجالات التي تكشف عن قصور في الأداء، والعمل بعد ذلك على تحسين الأداء. وسيستمر استعراض التوصيات المرتبطة بثقافة المساعدة والإبلاغ عن النتائج (الفقرة 201) وسيجري التوسيع فيها، حسب اللزوم، وستتفذ في نفس الوقت الذي سيجري فيه تحويل التركيز 'من عملية الموافقة' التي كانت سائدة في الماضي إلى زيادة التركيز على النتائج (الفقرة 67، نظرية عامة).

-35 **أثر توصيات تقييم الكفاءة المؤسسية على التكاليف.** بالنظر إلى أن تنفيذ التوصيات لن يكون على الأرجح محايضاً بالنسبة للميزانية، ستقوم الإدارة بتقدير ما سيترتب من آثار على الميزانية نتيجة تنفيذ التوصيات، بما فيها التوصيات المتعلقة بتعيين موظفين تقنيين جدد، وزيادة دعم القدرة الحكومية، ورصد الأداء على أساس مجموعات موسعة من المؤشرات، فضلاً عن التوصيات الأخرىالمثيرة للاهتمام المحددة أعلاه. وإذا تبيّن أن تكاليف التنفيذ باهظة ولا يمكن تغطيتها باللوفورات، ستناقش الإدارة مع المجلس التنفيذي ما يمكن إجراؤه من مقاييس.

الرقابة والدعم

-36 **ترحب الإدارة** بتقدير مختلف المبادرات المتخذة للحد من التكاليف واحتواء ميزانيات الوحدات وتحسين قدرة وحدات الرقابة والدعم.

- 37 **توسيع وظائف الرقابة والدعم.** فيما يتعلق بتوسيع وظائف الرقابة والدعم (الفقرة 92، الصفحة 74) تود الإدارة تأكيد الأساس المنطقي الذي يستند إليه إنشاء مكاتب جديدة، أي تعزيز فعالية الصندوق في مجالات رئيسية. من ذلك مثلاً أن دائرة العمليات المالية أنشئت لتعزيز الإدارة المالية. وأنشئت دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة لتعزيز الاستراتيجية وإدارة المعرفة. وكما يلاحظ تقييم الكفاءة المؤسسية، من المهم أن نذكر أن كفاءة المخرجات لن تفضي دوماً بالضرورة إلى كفاءة الأثر.
- 38 **التكاليف الإدارية.** يلاحظ التقييم المؤسسي أن الميزانية الإدارية للصندوق أعلى من الميزانيات الإدارية في معظم المؤسسات المتعددة أساساً للمقارنة (الفقرة 95، الصفحة 76). وبينما قد يكون ذلك صحيحاً، من المهم أن نلاحظ عاملين وراء ذلك، هما: (1) الافتقار إلى وفورات الحجم؛ (2) الارتفاع النسبي في التكاليف، ليس فقط في الخدمات الإدارية، بل وكذلك في تكنولوجيا المعلومات. وبينما تلتزم الإدارة بتحفيض تكاليف الخدمات الإدارية، فإن تكاليف تكنولوجيا المعلومات، أي تكاليفها الاستثمارية والتشغيلية، سترداد على الأرجح. وهذه التكاليف مطلوبة لتحسين الكفاءة المؤسسية حسب اعتراف التقييم المؤسسي نفسه.
- 39 **تحسين أساليب العمل.** تتفق الإدارة مع التقييم المؤسسي في وجود نطاق واسع لترشيد بعض العمليات الإدارية الرئيسية (الفقرة 95). ويمثل ذلك أحد المجالات الحاسمة التي ستسعى فيها الإدارة إلى ترشيد وتحسين أساليب العمل من أجل النهوض بالكفاءة المؤسسية في الصندوق. ومن الركائز الأساسية التي يستند إليها التزام الصندوق تعزيز كفائه المؤسسية.
- 40 **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.** تتفق الإدارة أيضاً مع الكثير من ملاحظات التقييم المؤسسي بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الفقرة 99، الصفحة 80). وتلتزم الإدارة بتحسين نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق، لا سيما بغرض تحقيق تكامله وتحسين صورة المعلومات في المؤسسة.
- إدارة النتائج والميزانية والبشر**
- 41 **تبدي الإدارة تحفظات كبيرة على هذا الجزء من التقرير لأنها ترى أن التقرير لا يزال ينقص من العمل الذي بدأ في وضع إطار لقياس النتائج والنهج الجديد التي أخذنا بها في إدارة الميزانية وإدارة البشر.**
- 42 **إطار قياس النتائج.** يزعم التقرير أن الصلة بين إطار قياس النتائج في الصندوق والنتائج المتوقعة والفعالية وبرامج العمل التشغيلي ليست محددة بوضوح. وبينما تتفق الإدارة على الحاجة إلى تعزيز تلك الصلات فإنها تعتقد أن التحليل يغفل العلاقات القائمة بين إطار قياس النتائج ونتائج الإدارة في الشعب، ومؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الشعب وخطط أداء الموظفين.
- 43 **ورغم صعوبة جمع بيانات موثوقة من خلال نظام إدارة النتائج والأثر فإن المسألة تتعلق بقيود الموارد في الميزانية الإدارية للصندوق ومدى كفاية تمويل المشروعات لبناء قدرة عالية في مجال الرصد والتقييم على الصعيد القطري. مع ذلك فإن الإدارة ملتزمة بتحسين جودة بيانات نظام قياس النتائج والأثر.**
- 44 **الميزنة القائمة على النتائج.** بالمثل فإن مختلف البيانات التي صدرت بشأن الميزنة تلخص إلى أدنى حد من بعض القرارات الاستراتيجية الرئيسية التي اتخذت في الماضي، فضلاً عن تحديد رؤية واضحة للأولويات

والخيارات الاستراتيجية المتخذة في أثناء إعداد ميزانية عام 2013. وفي إطار التجديد الثامن لموارد الصندوق، بُذلت جهود كثيرة لتقييد ميزانيات وحدات الرقابة والدعم وزيادة ميزانية دائرة إدارة البرامج والأنشطة المتصلة بها. ويمثل تحويل الموارد عاملاً رئيسياً وراء نجاح تنفيذ برنامج عمل فترة التجديد الثامن وتحقيق النتائج.

-45 وفُيئت في البداية ميزانيات كل الشعب في عام 2013 عند مستوى 92.5 في المائة (في سيناريو الميزانية الثابتة) من أجل تحديد ما ينطوي عليه ذلك من مقاييس في كل شعبة وعلى نطاق الصندوق. وحدّدت متطلبات قوة العمل في كل شعبة من أجل تنفيذ برنامج العمل، مع مراعاة التغييرات في أساليب العمل، وذلك في سياق التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل. وفي ضوء المقاييس ومتطلبات قوة العمل، تم إجراء التخصيص النهائي للموارد. وبالرغم من هذا التقدم، تلزم الإدارة بإنشاء نظام قوي للميزنة على أساس النتائج في المستقبل القريب.

-46 وتوافق الإدارة على الحاجة إلى تعزيز وحدة الميزانية (الفقرة 114) في الصندوق، ورصدت اعتمادات في ميزانية 2013 لإنشاء وحدة معززة للميزانية وتطوير المنظمة تكون مسؤولة مباشرة أمام نائب رئيس الصندوق.

-47 إدارة البشر. يتضمن تقرير التقييم المؤسسي عرضاً شاملأً للإطار الذي يعمل فيه الصندوق. ويجري تتبع الكثير من القضايا المطروحة في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل. وسوف تكون عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل إجراءً تخطيطياً سنوياً مرتبطاً بعملية الميزانية. وتستخدم هذه العملية لتتبع قضايا من قبيل عباء العمل الواقع على مديرى البرامج القطرية، وانتداب مديرى البرامج القطرية للعمل خارج المقر ، ونطاق الرقابة، والإدارة الاستراتيجية لقوة العمل في المكاتب القطرية، وما إلى ذلك.

-48 وتقرب الإدارة بالاستنتاجات التي خلصت إلى الحاجة إلى تحسين تتميم الموظفين والتطوير الوظيفي، وأهمية تعزيز إطار المساعدة، وال الحاجة إلى رفع مستوى أداء الموظفين. والواقع أن الإدارة ستتجه كل المديرين على مواجهة الأداء المتدني. وتنتظر الإدارة في إدخال نظام أقوى للجوائز في الوقت الذي ستقف فيه بالمرصاد لأي تدهور في الأداء.

التنظيم والقيادة وصنع القرار

-49 تلتزم الإدارة بتحسين أساليب العمل، وهي مستعدة لإعادة النظر في عدد اللجان وأفرقة العمل. وتعكف الإدارة أيضاً على ترشيد العلاقات بين لجنة الإدارة التنفيذية ولجنة إدارة العمليات من أجل تقليص بعض القضايا المحددة في التقرير. وعلاوة على ذلك، وفي إطار التوجّه نحو تحقيق الكفاءة، ستسعى الإدارة إلى تحسين أساليب العمل من خلال زيادة قوة نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتبثح الإدارة أيضاً إدخال عقود الأداء والمساءلة لتعزيز الإدارة من أجل الكفاءة.

الهيئات الرئيسية

-50 بينما لا تؤيد الإدارة الرد على استنتاجات التقييم المؤسسي بشأن عمل الهيئات الرئيسية في الصندوق فإنها تؤيد مقترن تقويض سلطة الموافقة على المشروعات إلى رئيس الصندوق (الفقرة 170). على أنها لا تؤيد عقد دورة

مجلس محافظي الصندوق مرة كل سنتين (الفقرة 167). ذلك أن مجلس محافظي الصندوق بات يمثل بشكل متزايد منتدى للنقاش والحوار حول قضايا الزراعة والتنمية الريفية الرئيسية، وهو ما تشهد عليه دورتي مجلس المحافظين للعامين 2012 و2013. ويمكن أيضاً لعقد مجلس المحافظين كل سنتين أن ينطوي على خطر تحويل الاهتمام بعيداً عن زراعة الحيازات الصغيرة وتهديد جدول أعمال توسيع النطاق الذي يسعى إليه الصندوق حالياً.

رابعاً - استجابة الإدارة للهدف الشامل والتوصيات السبع

- 51 **الهدف الشامل:** رفع سقف أداء الصندوق. توافق الإدارة على أنه ينبغي للصندوق أن يسعى إلى تحقيق التفوق وتوسيع أثره. على أنها لا توافق على تغيير النظام المتفق عليه بشأن تصنيف تقديرات برامجه ومشروعاته.
- 52 **التوصية 1:** توسيع نطاق التهج المبتكرة ذات الأثر الكبير. وافق الصندوق بالفعل على هذا الهدف في إطاره الاستراتيجي واجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد.
- 53 **التوصية 2:** رؤية واضحة للحضور القطري: توافق الإدارة على التوصية وترى أنها تتبلور بوضوح أكبر من سنة إلى أخرى.
- 54 **التوصية 3:** تحسين جودة الخدمة وزيادة كفاءة التكاليف في وحدات الرقابة والدعم. تقبل الإدارة هذه التوصية وهي معنية بها منذ إطلاق جدول أعمال التغيير والإصلاح.
- 55 **التوصية 4:** تحسين إدارة موارد الميزانية الشحيحة للتوصيل إلى نتائج عالية الجودة. تقبل الإدارة هذه التوصية حيث إنها تمثل جهداً متواصلاً منذ إدخال الميزنة القائمة على النتائج في الصندوق في عام 2010.
- 56 **التوصية 5:** إدارة مجموعة المهارات والتكاليف وأداء قوة العمل في إطار استراتيجي. توافق الإدارة على هذه التوصية، حيث إن هذه العناصر تشكل جزءاً من جهود إصلاح الموارد البشرية منذ عام 2009 وتوجّت بعملية قوية لمراجعة الوظائف والتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في عام 2012. وسوف تتواصل هذه الجهود.
- 57 **التوصية 6:** تركيز الرقابة من قبل الهيئتين الرئاسيتين على القضايا الاستراتيجية الرئيسية (تعرض هذه المسألة على الهيئتين الرئاسيتين للنظر فيها).
- 58 **التوصية 7:** عرض ثقافة مؤسسية للمساعدة والأداء وتعزيز الإبلاغ عن النتائج. تقبل الإدارة هذه التوصية التي تتضمن تعزيز الجهد الجارى.

التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق بتحسين كفاءة الصندوق

- 1 إدخال نظام ملائم للغرض في تسجيل وقت الموظفين؛
- 2 تطوير مؤشرات كفاءة عمليات الأعمال الرئيسية ومعاييرها المرجعية؛
- 3 تقيير القيمة المضافة لعمليات الأعمال؛
- 4 إدراج توصيات التقييم المؤسسي لكافاءة الصندوق في جدول أعمال التغيير والإصلاح فيه، وتعزيز مؤشرات قياس الأداء فيما يتعلق بالكافاءة؛
- 5 ترشيد عمليات الصندوق وإجراءات تسيير العمل من خلال الأخذ بمتكنولوجيات المعلومات والاتصالات المحسنة؛
- 6 الإبلاغ عن التقدم المحرز على خلفية أهداف الكفاءة الموضوعة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق؛
- 7 العمل مع المجلس التنفيذي لتحري الفرص المتاحة لقليل النفقات المتعلقة بعمليات الهيئات الرئيسية للصندوق².

² انظر تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق.

المؤشر	التعريف	الشرح/الملاحظات	تعليقات الإدارة
أولاً - كفاءة الأثر	برنامج العمل/عدد القراء الريفيين مؤشر مسبق، على أساس مجموعة متعددة يحتاج الصندوق إلى وضع منهاجية تتناول هذا المؤشر. الذين يتم انتشالهم من الفقر. تشمل آخر 50 مشروعًا معتمداً.	يحتاج الصندوق إلى وضع منهاجية تتناول هذا المؤشر. ينبغي أن تتألف العينة من كل المشروعات المعتمدة في سنة لاحق، يمكن إضافته في حينه.	بنسبة (35 تقريبًا) لتلافي أي قرار تعسفي.
ثانياً - كفاءة الوصول	استناداً إلى إطار قياس النتائج 1-3-2	المبالغ المصروفة/عدد القراء لاحق	ممكن لإجراء القياس داخل نظام الرصد القائم (نظام قياس النتائج الريفيين الذين يتم الوصول إليهم).
ثالثاً - كفاءة نتائج البرامج	استناداً إلى إطار قياس النتائج 4-1	النسبة المئوية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تحصل على تقدير مرضٍ أو أفضل.	مبني، من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تشمل أيضًا برنامج الفرص الجديدة، وحالياً من تقارير الحالة بشأن الاستراتيجية القطرية الحالي تقييم الأداء في 5 مجالات. وبينما أن يكون ذلك كافياً. وفي حين أن استمرار تقييمات البرامج القطرية في تقييم أداء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بمثل مسألة طيبة فإن حجم العينة غير كافٍ بدرجة كبيرة (2-4/سنة) لتقديم تقييم يشمل الحافظة بأسرها.
رابعاً كفاءة نتائج البرامج	مُرضية أو أفضل في توسيع النطاق.	النسبة المئوية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المصنفة بأنها جيدة، ومبني، وحالياً، ولاحق، شأنه شأن المؤشر السابق.	مسألة تتعلق بمنهاجية استخدام تقييمات البرامج القطرية، مثلاً في القطرية - توسيع النطاق.

<p>خامساً - كفاءة التمويل المشترك.</p> <p>الشراكات/كفاءة التمويل المشترك</p>	<p>نسبة التمويل المشترك.</p> <p>إطار قياس النتائج 4-6-1</p> <p>القياسات الفائمة.</p>	<p>سادساً – الكفاءة المؤسسية</p> <p>نسبة الإنفاق الإداري (بما في ذلك جيد، ومستند إلى أن التكاليف مرتبطة أكثر سيفوز ذلك العديد من مخرجات القيمة المنخفضة التي ستشجع الرسوم) مقابل العدد ‘‘المرجح’’ بعد المخرجات أكثر من ارتباطها بالقيمة على عدم الكفاءة أكثر من تشجيعها على الكفاءة. ويحتاج الصندوق إلى العمل على تحقيق المزيد من وفورات الحجم قدر المستطاع دون الإخلال بولايته. ويتعارض ذلك مع الاستنتاج الأساسي للتقييم (الفقرة 188، النيل الأول).</p>
<p>سابعاً - الكفاءة المؤسسية</p> <p>نسبة الإنفاق الإداري (بما في ذلك إطار قياس النتائج 5-4-5، مسبق، على كان المقصود أن يكون ذلك مؤشراً لاحقاً. ولذلك فإن الجانب الرسوم) مقابل برنامج القروض أساس الخطة والميزانية، لاحق على أساس اللاحق منه إضافي. وتعدم أو تقل القيمة التي يضيفها ذلك في والمنح ومعزز بقيمة البرامج الإنفاق الفعلي.</p> <p>والمشروعات التي يديرها الصندوق والممولها جهات أخرى.</p>	<p>نسبة الإنفاق الإداري (بما في ذلك إطار قياس النتائج 5-4-5، مسبق، على كان المقصود أن يكون ذلك مؤشراً لاحقاً. ولذلك فإن الجانب الرسوم) مقابل برنامج القروض أساس الخطة والميزانية، لاحق على أساس اللاحق منه إضافي. وتعدم أو تقل القيمة التي يضيفها ذلك في والمنح ومعزز بقيمة البرامج الإنفاق الفعلي.</p> <p>والمشروعات التي يديرها الصندوق والممولها جهات أخرى.</p>	<p>ثامناً - التكاليف المباشرة التكاليف/المخرجات لكل فئة من مسبق على أساس الخطة والميزانية، لاحق لن يتسمى استخدام هذا المؤشر بدون مخرجات موثوقة من نظام لكل وحدة من مخرجات فئات المخرجات خلال السنة.</p> <p>على أساس النتائج الفعلية؛ ويحتاج إلى نظام تسجيل الوقت. وعلاوة على ذلك فإن التباين السياحي يجعل من الصعب إجراء مقارنات أو وضع معايير مرجعية. وعموماً فإن البرنامج للتتبع والإبلاغ حتى يمكن تطبيقه.</p> <p>إضافة القيمة ستكون محدودة لأن الصلة بالنتائج/الأثر هشة هي الأخرى بدرجة كبيرة.</p>
<p>تاسعاً - أداء الصندوق</p> <p>النسبة المئوية للمشروعات التي مسبق من خلال ضمان وتعزيز الجودة، التقييم اللاحق لضمان وتعزيز الجودة سيكون غير موثوق بدرجة يصنف فيها أداء الصندوق بأنه وحالياً من تقارير وضع المشروعات/ كبيرة. ويجري حالياً تقييم ذلك في تقارير إنجاز المشروعات التي</p>		

الاستعراض السنوي لأداء الحافظة، ولاتخ من يستخدمها أيضاً التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات ولا بد أن يكون ذلك كافياً. وبتعارض التغيير في النطاق (من 4 إلى 5) مع ممارسات المؤسسات المالية الدولية.

بالنظر إلى أن المكاتب القطرية تشكل جزءاً لا يتجزأ من البرنامج القطري فإنها معنية في الكثير من العمليات، وسيتعذر كثيراً فصل مساهماتها، إن لم يكن ذلك مستحيلًا. ولا يتتصوب أيضاً في بعض الأحيان قياس الأداء على مستوى المخرجات.

عاشرً - كفاءة الحضور نسبة مساهمة المكاتب القطرية في تحقيق مخرجات دائرة إدارة البرامج مقابل النسبة المئوية للميزانية التي تخصصها دائرة إدارة البرامج للمكاتب القطرية.

إطار قياس النتائج 5-4-2، ومبين على يضيف أيضاً مؤشراً لاحقاً. إمكانية التحقيق: إضافة القيمة أساس الخطة والميزانية، ولاتخ على أساس المنخفضة. النفقات الفعلية.

حادي عشر - الحصة المخصصة من الميزانية لكل مجموعة

القياسات القائمة.

إطار قياس النتائج 5-4-8

ثاني عشر - نسبة التكاليف الفعلية لموظفي فئات الخدمات العامة مقابل مجموع تكاليف الموظفين