

Document: EB 2016/119/R.11
Agenda: 8
Date: 9 November 2016
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

خطة اللامركزية المؤسسية في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

William Skinner

مدير مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2974
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Perin Saint Ange

نائب رئيس الصندوق
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448
البريد الإلكتروني: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon

نائب رئيس الصندوق
دائرة الخدمات المؤسسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880
البريد الإلكتروني: l.menon@ifad.org

Lisandro Martin

رئيس وحدة البرمجة التشغيلية والفعالية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388
البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

Saadia Imad

مديرة وحدة الدعم الميداني
رقم الهاتف: +39 06 5459 2628
البريد الإلكتروني: s.imad@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة التاسعة عشرة بعد المائة
روما، 14-15 ديسمبر/كانون الأول 2016

للاستعراض

المحتويات

iii	موجز تنفيذي
1	أولاً- مقدمة
1	ثانياً- تطور برنامج اللامركزية في الصندوق
3	ثالثاً- الحالة الراهنة للامركزية في الصندوق
4	رابعاً- الخطة المؤسسية للتجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعده
12	خامساً- الاستنتاجات

الملاحق

14	الملحق الأول - خارطة الحضور القطري للصندوق للعام 2010-2011
15	الملحق الثاني - فوائد اللامركزية في الصندوق
19	الملحق الثالث - استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق

موجز تنفيذي

- 1- حقق الصندوق تقدماً كبيراً على مدى العقد الماضي في توسيع نطاق لامركزية قدرات الموارد البشرية والمسؤوليات، كما يتضح من النمو المطرد في أعداد البلدان التي تغطيها المكاتب القطرية للصندوق وحجم حوافظها.
- 2- وتشير بيانات الإدارة إلى نمط قوي ومستمر للتحسن في كفاءة وفعالية المشروعات نتيجة اللامركزية، مما يشير إلى أن الحضور القطري الأكبر يكون أفضل عموماً. وتؤيد ذلك نتائج التقييم المؤسسي لعام 2016 لتجربة اللامركزية في الصندوق الذي يوثق مساهمة اللامركزية في تحسن الأداء العام لعمليات الصندوق وأهميتها. وكانت نتائج التقييم المؤسسي بشأن الأنشطة غير الإقراضية مختلطة. ولكن بوجه عام، أدت اللامركزية إلى تعزيز الشراكات، وكانت الفوائد المتعلقة بالانخراط في السياسات وإدارة المعرفة واضحة للغاية في بعض البلدان، على الرغم من عدم ظهورها بشكل مستمر عبر المكاتب القطرية للصندوق. غير أنه في حين أن الإدارة تدرك الحاجة إلى مواصلة تحسين تقديم الأنشطة غير الإقراضية، فإن ذلك سيتطلب حلاً مؤسسياً يتجاوز اللامركزية.
- 3- وكمتابعة لتحديث عام 2016 بشأن الحضور القطري للصندوق، أعدت الإدارة خطة اللامركزية المؤسسية في الصندوق للتجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعده. وتتواءم الخطة مع نهج الصندوق الشامل المتمثل في تصميم العمليات وفقاً لما يناسب السياق القطري ومع توصيات التقييم المؤسسي بشأن تعزيز الحضور القطري، والدعم الأفضل للأنشطة غير الإقراضية، ولامركزية صنع القرار وتعزيز قدرات الموظفين.
- 4- واستناداً إلى أبرز السمات نجاحاً لتجربة اللامركزية عبر الصندوق، تهدف الخطة إلى توطيد المعرفة المكتسبة على مر السنين في شكل نهج أكثر تماسكاً واتساقاً. وتتضمن الخطة ثلاثة نماذج للمكاتب القطرية للصندوق: (1) المراكز دون الإقليمية؛ (2) مجموعات البرامج القطرية؛ (3) المكاتب القطرية الفردية للصندوق. وستضم المراكز دون الإقليمية موظفين تقنيين وغير تقنيين، وستعمل كمراكز خدمة للمنطقة بأكملها أو جزء منها، وتنفذ الوظائف الواردة في البرامج القطرية لمجموعة أصغر من البلدان. وستعمل مجموعات البرامج القطرية على تجميع الموظفين والمعرفة اللازمة لأغراض تنفيذ البرامج القطرية لعدد من البلدان والبرامج. أما المكاتب القطرية الفردية للصندوق، فسيفتصر عملها على خدمة بلد واحد فقط؛ وتبررها الأهمية الاستراتيجية للبلد و/أو الظروف الخاصة التي قد تجعل من الصعب جمعها مع بلدان أخرى. وستبقي الإدارة القطرية في مقر الصندوق في الحالات التي لا يمكن فيها تبرير تكلفة تشغيل المكتب القطري للصندوق. وتتمثل الرؤية متوسطة الأجل في زيادة تجميع البرامج القطرية في مراكز ومجموعات، وخفض عدد المكاتب القطرية الفردية للصندوق، وثبيت عددها عند حوالي 45 مكتباً قطرياً للصندوق، وستدير تلك المكاتب ضعف عدد البرامج القطرية تقريباً. وتتواءم هذه الرؤية مع توصيات التقييم المؤسسي.
- 5- وستبدل الإدارة كل جهد ممكن لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من حيث التكاليف خلال تنفيذ الخطة. ويجري حالياً خفض 10 من وظائف الخدمة العامة في المقر لدعم الوظائف في المكاتب القطرية للصندوق وزيادتها بشكل كبير. وستتم مواصلة ترشيح الوظائف المكررة في المقر، وقد يتم تقليص اتفاقيات الخدمة مع الوكالات المضيفة وإغلاق المكاتب القطرية للصندوق غير المستغلة بالشكل الكاف. ومن المتوقع أن تسفر هذه التدابير عن وفورات قدرها 2.4 مليون دولار أمريكي على فترتي التجديد العاشر والحادي عشر لموارد

الصندوق. وعلى الرغم من هذه الجهود، تشير تقديرات الإدارة إلى أن التكاليف الإضافية سنتراوح ما بين 0.4 و0.5 مليون دولار أمريكي في السنة. وتتعلق هذه التكاليف أساسا بالتوسع في إنشاء المساحات المكتبية والموظفين الإضافيين المطلوبين لتعزيز القدرات التقنية والبرنامجية في المكاتب القطرية للصندوق. ومن المتوقع أن تستقر التكاليف الإضافية بحلول نهاية الإطار الزمني المحدد.

6- ومن المتوقع أن يؤثر تنفيذ الخطة تأثيرا إيجابيا كبيرا على عمليات الصندوق، نظرا لأنه سيوطد عملية التحول من نموذج العمل الذي يركز على المقر ويتسم بحضور قطري ضيق إلى استراتيجية تشغيلية مختلطة وحضور في المقر وفي الميدان. ويستند ذلك إلى ستة مبادئ توجيهية: (1) من الكمية إلى النوعية، من خلال توطيد وتعزيز قدرات المكاتب القطرية الحالية للصندوق، وزيادة متواضعة فقط في عدد المكاتب الجديدة؛ (2) من مجموعة متنوعة من الخبرات إلى تحقيق الانسجام، بتبني نهج موحد عبر المناطق لتعزيز هوية مؤسسية موحدة للصندوق؛ (3) من تأثير بسيط إلى كتلة حرجة، من خلال بناء القدرات التقنية والإدارية المناسبة على الصعيد الميداني لإحداث تأثير أكبر؛ (4) من العمل بمعزل إلى تجميع الموظفين، لاستخدام قوة العمل العالمية للصندوق بكفاءة؛ (5) من إجراءات متداخلة إلى إجراءات مبسطة، عن طريق ضمان تكامل الوظائف بين المقر والمكاتب القطرية للصندوق؛ (6) من تفويض محدود للسلطة إلى مزيد من التفويض، لتعجيل تنفيذ الإجراءات في الميدان.

7- وكجزء من التنفيذ الأولي للخطة، سيتم تنفيذ الإجراءات الحاسمة التالية: (1) تحليل شامل للوظائف وأعباء العمل لجميع البرامج القطرية لتوجيه توزيع نماذج المكاتب القطرية للصندوق؛ وتحديد الاحتياجات من الموظفين والأدوار والمسؤوليات في الفرق القطرية؛ وتحديد أولويات المهام والأنشطة على مستوى المكاتب القطرية للصندوق؛ والعمل على زيادة ترشيد الوظائف المكررة في المقر؛ (2) تقييم التفويض التجريبي للمسؤولية عن الميزانية في فيبيت نام، للنظر في توسيع نطاق الممارسة في مكاتب قطرية أخرى للصندوق؛ (3) إعداد رؤية مؤسسية أكثر وضوحا للأنشطة غير الإقرضية والإراضية لتعزيز فعالية اللامركزية.

8- ويتطلب تنفيذ الخطة وإجراءاتها دعما عبر الصندوق. وسيعمل فريق تنسيق اللامركزية المؤسسية - الذي يشترك في رئاسته نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج ونائب الرئيس المساعد لدائرة الخدمات المؤسسية - على ضمان التنسيق بين الشعب، وسيشرف على تخطيط وتنفيذ ورصد أنشطة الخطة ويوفر التوجيه الاستراتيجي بشأنها.

خطة اللامركزية المؤسسية في الصندوق

أولاً- مقدمة

1- يستعد الصندوق للانتقال إلى المرحلة التالية من عملية اللامركزية المؤسسية. واستناداً إلى التقارير السابقة المقدمة إلى المجلس التنفيذي عن الحضور القطري واللامركزية¹، وكمتابعة لتحديث الحضور القطري للصندوق (2016)، أعدت الإدارة خطة اللامركزية المؤسسية في الصندوق لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعده. وتستند الخطة إلى التقدم الكبير الذي أحرزه الصندوق في لامركزية قدرات الموارد البشرية والمسؤوليات منذ صدور قرار تطبيق الحضور القطري في عام 2003، وستوجه الإدارة في تنفيذ المرحلة التالية من اللامركزية. وتتواءم الخطة مع نهج الصندوق الشامل لتصميم العمليات بما يناسب السياق القطري، ومع توصيات التقييم المؤسسي لعام 2016 لتجربة اللامركزية في الصندوق التي تهدف إلى تعزيز فعالية وكفاءة الحضور القطري للصندوق.

2- وتمثل مواصلة تعزيز المكاتب القطرية للصندوق وتفويض مزيد من المسؤوليات للميدان تحولا في الطريقة التي يعمل بها الصندوق. وسيؤدي ذلك إلى تغيير الطريقة التي يتفاعل بها الصندوق مع عملائه وسيطلب إجراء تعديلات في أساليب العمل الداخلية، بما في ذلك في المقر. وفي الواقع، تقتضي اللامركزية الفعالة مقرا قويا يحدد بوضوح اتجاهها استراتيجيا وسياسات وضمانات، ويوسعه الالتزام بالمعايير والجودة والإقرار بأن الصندوق يمكن أن يقدم منتجاته وخدماته للعملاء بفعالية أكبر ويلبي احتياجاتهم عن طريق الاقتراب منهم. وسيقوم المقر بدور أكبر أيضا في إدارة المعرفة: سيضمن نشر المعلومات والأفكار على نطاق واسع، التي ستتحسن من الناحيتين الكمية والنوعية عن طريق التدفقات القادمة من المكاتب القطرية للصندوق. وتعتبر الخطة جزءا من هذه الجهود الأوسع نطاقا.

3- وتوفر الخطة تحليلا شاملا للامركزية في الصندوق وإطارا للإجراءات في التجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعده. ويرد عرض لتطور برنامج اللامركزية في الصندوق في القسم ثانيا، وترد الحالة الراهنة للامركزية في القسم ثالثا، وإطار إجراءات التجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعده في القسم رابعا، بما في ذلك المزيج الأمثل لنماذج المكاتب القطرية للصندوق لتعظيم التغطية التشغيلية، والاحتياجات من الموظفين في المقر والميدان والتكاليف ذات الصلة. ويعرض القسم خامسا الاستنتاجات والطريق إلى الأمام.

ثانيا- تطور برنامج اللامركزية في الصندوق

4- التحول من الحضور القطري إلى اللامركزية المؤسسية. شهد الحضور القطري للصندوق تطورا خلال العقد الماضي من هدف محدود وهو دعم المسؤولية المفترضة الجديدة في ذلك الحين للصندوق والمتمثلة في الإشراف المباشر، إلى عمليات موسعة متزايدة التعقيد ودعم أكبر للأنشطة غير الإقرضية - مثل الانخراط في السياسات وإدارة المعرفة وبناء الشراكات - بهدف توسيع نطاق النتائج الكلية. ومن أجل دعم توسع

¹ بصفة خاصة سياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق (EB 2011/102/R.10)، واستراتيجية الحضور القطري للصندوق: 2014-2015 (EB 2013/110/R.5).

اللامركزية في الصندوق، تم تعديل أهداف نماذج المكاتب القطرية للصندوق بمرور الوقت بما يتماشى مع نهج "التعلم بالممارسة"، وإنشاء مكتب إقليمي ومكاتب دون إقليمية ومكاتب فردية.

5- **زادت الاحتياجات من الموظفين والخدمات لدعم المجموعة الأوسع من الأهداف المؤسسية.** فمع الطلب المتزايد والأهداف المؤسسية الموسعة، زادت أعداد الموظفين وقوة العمل في المكاتب القطرية للصندوق على مر السنين، مما أسفر عن الحاجة إلى تقديم خدمات إدارية وتقنية ميدانية في الوقت المناسب. وفي عام 2013، أنشأ الصندوق وحدة الدعم الميداني لتوفير خدمات الدعم الإداري للمكاتب القطرية للصندوق، في تعاون وثيق مع دائرة إدارة البرامج، وعزز قدرة الوحدة لتواكب الاحتياجات المتزايدة للمكاتب الميدانية للصندوق. ونفذ الصندوق أيضا منذ ذلك الحين سلسلة من المبادرات، مثل تحديثات إطار الموارد البشرية بشأن الموظفين، وتنمية التطوير الوظيفي والقدرات، وإطار تفويض السلطة، ونفح السياسات والإجراءات لتهيئة بيئة مواتية للامركزية.

6- **ومع توسع الحضور القطري للصندوق، زادت أيضا التكاليف المرتبطة باللامركزية.** وطوال فترة تطور الحضور القطري، ساعدت ترتيبات الاستضافة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى² وفي معظم الحالات مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، الصندوق في النجاح في احتواء تكاليف المكاتب القطرية. وعلى الرغم من نجاح الصندوق في تحقيق وفورات على مر السنين - على النحو المشار إليه بالفعل في تحديث 2016 - فمن المسلم به أن زيادة الحضور القطري تترتب عليها تكاليف إضافية.

7- **وقد تم توثيق فوائد المكاتب القطرية للصندوق جيدا على مر السنين، حيث أشارت إلى أن زيادة الحضور القطري أفضل.** ويتضح من تجربة المنظمات المقارنة وخبرات الصندوق نفسه أن الفوائد الناجمة عن اللامركزية الإضافية، بمرور الوقت، تفوق التكاليف الهامشية للتوسع في الحضور الميداني. وفي حين أنه من السهل نسبيا تحديد هذه الفوائد، يكون من الأصعب قياسها كميا. فالقيمة الأهم تأتي من خلال تحسين جودة الحافظة، وتصميم المشروعات والإشراف عليها بشكل أفضل، وتنفيذ وتوريد بشكل أسرع، وتعزيز الحوار والمعرفة لتحسين أداء الأنشطة غير الإقراضية. وتظهر بيانات إدارة الحوافز نمطا قويا ومتسقا من التحسن في كفاءة وفعالية المشروعات نتيجة للامركزية (انظر الملحق 2). وتؤيد ذلك نتائج التقييم المؤسسي، التي توثق مساهمة اللامركزية في زيادة أهمية عمليات الصندوق وأدائها الشامل. وتتحقق بعض الوفورات في التكاليف بمرور الوقت. وتكون بعض الفوائد الأخرى، مثل جودة الحوار والتنسيق والمواءمة، غير ملموسة، ومع ذلك يمكن تتبع التقدم فيها، مثلا مقابل مؤشرات الفعالية الإنمائية للشراكة العالمية من أجل تعاون إنمائي فعال.

8- **وتشير الأدلة النوعية من استعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والتقييمات الذاتية والتقييمات المستقلة، والحوار مع مسؤولي الحكومات، إلى طلب قوي من العملاء على توسيع نطاق الحضور الميداني والمشاركة الميدانية.** وتتسق هذه الأدلة أيضا مع نتائج الدراسات الاستقصائية التي أجرتها الجهات المانحة الرئيسية الأخرى والشركاء. ويفضل العملاء الشركاء الذين يتسمون باللامركزية، حيث إنها تتيح الوصول بشكل أسرع إلى المسؤولين عن اتخاذ القرار على المستوى القطري، وتحسن الاستجابة الشاملة. ووفقا لاستعراض لوثائق شركاء التنمية الآخرين، أقرت الجهات المانحة بفائدة اللامركزية

² في بعض الحالات أيضا مراكز الفريق الاستشاري للبحوث الزراعية الدولية.

في الميدان في المجالات التالية: (1) فهم أفضل للظروف المحلية؛ (2) المرونة لمواءمة وتنسيق السياسات؛ (3) تعزيز مركز الممثلين المحليين في الحوار مع السلطات الوطنية وشركاء التنمية؛ (4) الاستجابة السريعة للاحتياجات الناشئة، لا سيما في الأوضاع الهشة. ونتيجة لذلك، شرع عدد من الجهات المانحة المتعددة الأطراف والثنائية في تنفيذ برامج طموحة للامركزية في العقد الماضي وتوجه الدروس المستفادة منها هذه الخطة.

9- وتشير تقديرات الإدارة إلى أنه بحلول نهاية التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، سيكون تخطيط وإعداد وتسليم معظم منتجاتها وخدماتها الرئيسية على الصعيدين القطري ودون الإقليمي. وبالتالي سوف يفوض صنع القرار البرنامجي والمالي إلى المكاتب الميدانية بشكل متزايد. ويتشجع من الفوائد المذكورة أعلاه، وباستخدام برنامج القروض والمنح المتزايد الحجم والذي يؤكد الطلب على خدمات الصندوق، تقترح الإدارة خطة للامركزية المؤسسية هذه.

ثالثاً- الحالة الراهنة للامركزية في الصندوق

10- شهدت اللامركزية في الصندوق زيادة مطردة، من حيث عدد البلدان المغطاة والحجم الكلي للحافظة، وزاد عدد الموظفين بوتيرة أبطأ إلى حد ما. فقد حقق الصندوق تقدماً متواصلاً في توطيد وتوسع نطاق الحضور القطري. وهناك حالياً ما مجموعه 40 مكتبا قطريا للصندوق، تقع نسبة 25 في المائة منهم في بلدان تعاني من حالات هشاشة و58 في المائة في أفريقيا. ومعا، تقدم هذه المكاتب خدمات إلى ما مجموعه 77 بلداً، وتشكل نحو 79 في المائة من إجمالي تمويل الصندوق. كما زاد عدد الموظفين بشكل كبير في المكاتب القطرية للصندوق ويشكلون الآن ما يقرب من 49 في المائة من الموظفين الإقليميين في دائرة إدارة البرامج، وإن كان هذا لا يتناسب مع مسؤوليات الحوافظ.

الجدول 1
الحضور القطري للصندوق، 2007-2016
(في سبتمبر/أيلول 2016)

عدد المكاتب القطرية للصندوق	عدد مديري البرامج القطرية المننديين	النسبة المئوية من قيمة الحافظة (الجارية)	البلدان التي تقدم فيها الخدمات (وعدد البلدان الهشة منها)	عدد المكاتب القطرية للصندوق	السنة
2 في المائة (نسبة مئوية من موظفي الشعب الإقليمية)	2	14%	15 (4)	15 (تجريبي)	2007
37 في المائة	9	59%	42 (9)	30	2011
49 في المائة	23	79%	77 (17)	40	2016

المصدر: دائرة الموارد البشرية ونظام المنح والمشروعات الاستثمارية. حسب الوضع في سبتمبر/أيلول 2016.

11- ويجري حالياً تجربة تفويض السلطة ووظائف إضافية لتحسين كفاءة المكاتب القطرية للصندوق. وتقع حالياً مسؤولية اعتماد ميزانية توريد السلع منخفضة القيمة في المكاتب القطرية المحلية على عاتق المديرين الإقليميين، ولم تفوض لمديري البرامج القطرية في المكاتب القطرية للصندوق إلا في معاملات استثنائية. ويحاول المشروع التجريبي الجاري في المكتب القطري للصندوق في فييت نام تحويل المسؤولية عن الميزانية إلى مدير البرنامج القطري في المكتب القطري للصندوق، حيث ستستخدم الحسابات المصرفية المحلية لتغطية المصاريف الإدارية ومصاريف المعاملات وسترتبط مباشرة بالنظام المالي للصندوق. كما يجري حالياً تطبيق اللامركزية في عمليات شراء تذاكر السفر محلياً في العديد من المكاتب القطرية. ويجري حالياً

استعراض جميع اتفاقيات الخدمة بهدف توحيدها، وستدرج مؤشرات الأداء لتحسين تقديم الخدمات. وتحقق تقدم أيضا في مجالات أخرى، مثل إصدار كتيب المكاتب القطرية للصندوق لتيسير العمل السلس للمكاتب القطرية للصندوق. ومكّن برنامج تدريبي إعلامي يجري تنفيذه حاليا موظفي المكاتب القطرية للصندوق من العمل كمتحدثين باسم الصندوق، والعمل جارٍ على استكمال الانتقال نحو عرض المحتوى على شبكة الإنترنت مباشرة من الميدان.

12- وعلى مدار السنوات، كانت نهج الصندوق المتطورة بشأن الحضور القطري مفيدة، ولكن يتعين توطيد اللامركزية الآن. وعموما، ولدت تجربة الحضور القطري على مدار العقد الماضي معرفة قيمة ووضعت الأساس اللازم لتوطيد اللامركزية في عدد قليل من المكاتب القطرية للصندوق، مع السماح ببعض المرونة في تصميم العمليات بما يناسب السياقات القطرية في ظروف محددة.

رابعا- الخطة المؤسسية للتجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعده

13- ستظل أهداف اللامركزية في الصندوق هي نفسها. وكان الهدف العام للصندوق هو "تمكين الصندوق من القيام بدور تحفيزي أكثر فعالية وتعزيز أثره". وكان من المتوقع أن يسهم الحضور القطري للصندوق في تحقيق النتائج القطرية من خلال دعم التنفيذ الذي سيؤدي بدوره إلى تحسنات في كفاءة الحافظة كما تقاس بتحسين التوريد، والإدارة المالية، وسرعة الصرف. وأكد البرنامج، مع مرور الوقت، على أهمية مشاركة موظفي المكاتب القطرية في تصميم المشروعات والإشراف عليها وتنفيذها. وأضيفت ثلاثة أبعاد أخرى كفوائد متوقعة من اللامركزية، وتركز كلها على الأنشطة غير الإقرضية: الانخراط في السياسات، وتحسين المواءمة القطرية والتأثير على السياسات الحكومية (أضيفت في وقت لاحق زيادة الوضوح القطري للصندوق)، وإقامة الشراكات، وزيادة اتساق السياسات فيما بين الجهات المانحة (أضيفت في وقت لاحق زيادة التمويل المشترك)، وإدارة المعرفة. وأضيفت في وقت لاحق أهداف أخرى، مثل الابتكار وتوسيع النطاق، وتنمية القدرات الحكومية، وتيسير التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وسيتم الاحتفاظ بهذه الأهداف أثناء تنفيذ الخطة، وضمان أنها تتناسب مع الموارد المتاحة.

14- وتستند الخطة إلى الدروس الرئيسية المستفادة وتتصدى للتحديات الراهنة. وستظل المعايير المتعلقة بإنشاء المكاتب القطرية للصندوق وبقيائها وإغلاقها إلى حد كبير كما وردت في الأصل.³ وستواصل هذه المكاتب أيضا الاعتماد على الاستضافة من قبل وكالات أخرى، حيث ستعزز التعاون وتبادل المعرفة، وتضمن كفاءة التكلفة في الوقت نفسه. غير أن النهج الإقليمية ستكون موحدة في المستقبل وتعزز المزيد من الاتساق والتوحيد للهوية المؤسسية للصندوق. وخلافا للتوسع السريع للمكاتب في المراحل السابقة، فإن مرحلة اللامركزية القادمة ستُمتد وتعزز القدرات في المكاتب القائمة بزيادة محدودة في أعداد المكاتب الجديدة،⁴ وقد تتضمن إغلاق بعض المكاتب القطرية للصندوق التي لا تفي بالمعايير ذات الصلة. وفي

³ وضعت سياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق (EB 2011/102/R.10) مجموعة من المعايير لفتح المكاتب القطرية للصندوق وإغلاقها؛ وتم تلخيص هذه المعايير في استراتيجية الحضور القطري للصندوق: 2014-2015 (EB 2013/110/R.5) ولا تزال هي المعايير التوجيهية.

⁴ ملاوي وميانمار وتركيا وقيرغيزستان.

نهاية فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ووفقا لتوصية التقييم المؤسسي، سيعيد الصندوق توازن الموظفين عن طريق إقامة حضور قطري بكتلة حرجة أكبر وسلطات، وتطبيق تحول مواز في المقر.

15- وسيؤدي تخصيص موظفين إضافيين للمكاتب القطرية للصندوق وتحديد واضح للأدوار إلى زيادة العمل الجماعي وسيؤدي تجميع الموظفين إلى الاستخدام الأمثل للموارد عبر البلدان. لقد زادت أعباء عمل الموظفين الميدانيين مثلما زادت واجبات المكاتب القطرية للصندوق مع مرور الوقت (لتغطية مسؤوليات التمثيل والإقراض وغير الإقراض، وإدارة المكاتب). ويشير التقييم المؤسسي ومختلف تقارير الإدارة بوضوح إلى الحاجة إلى موظفي برامج إضافيين في الميدان.⁵ واستجابة لذلك، تتضمن الخطة أحكاما تقضي من مديري البرامج القطرية التركيز على المجالات الأنسب لمميزاتهم النسبية وخبراتهم الدولية، وتقسيم أوصح للعمل في كل مكتب من المكاتب القطرية للصندوق. وفي سياق عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، سيتم تعيين عدد تكميلي كاف من موظفي البرامج القطرية والشؤون الإدارية، بما في ذلك موظفون تقنيون ومتخصصون وفقا للأولويات المواضيعية المعممة (التمويل، والتوريد، والبيئة/تغير المناخ، والتمايز بين الجنسين). وبما لا يقل أهمية، وفي استمرارية مع تجربة الصندوق مع المكاتب الإقليمية الفرعية، سيتم تجميع البرامج القطرية معا قدر الإمكان، مما يسمح للموظفين بالعمل بشكل أكبر في فرق عبر البلدان وتبادل المعرفة. وأخيرا، سيتم إضفاء المزيد من الوضوح على الأدوار الفردية والمساءلة: (1) في المكاتب القطرية للصندوق، لتحقيق أفضل استفادة من خبرة كل من الموظفين الدوليين والوطنيين؛ (2) في المقر والمكاتب القطرية للصندوق، حيث سيتعين إجراء بعض التعديلات في المقر لاستيعاب التغييرات المقترحة على المكاتب القطرية للصندوق. وتتواءم هذه الإجراءات مع توصيات التقييم المؤسسي ويتوقع أن يكون لها أثر إيجابي كبير على الموظفين، وفعالية وكفاءة المشروعات، وخدمة العملاء. وستكون هناك حاجة إلى دعم عبر الصندوق من أجل ضمان نجاح التحول التنظيمي نحو قوة عمل أكثر انتشارا في العالم.

16- وستعزز الإدارة التكميلية للبرامج القطرية من جانب المقر والمكاتب القطرية للصندوق فعالية المشروعات وتبادل المعرفة. فسيتم الاحتفاظ بإدارة برامج قطرية معينة في المقر وسيظل الموظفون الإداريون في مواقعهم للبرامج القائمة في المقر وأداء وظيفة الاتصال للموظفين الإداريين في المكاتب القطرية للصندوق. وتشتمل البرامج التي ستستمر إدارتها من جانب المقر على البلدان الصغيرة وبلدان مختارة قريبة جغرافيا من المقر. وفي مثل هذه الحالات، لا يمكن تبرير تكاليف تشغيل المكاتب القطرية للصندوق. وكمسألة ذات أهمية مؤسسية، من المهم أيضا الاحتفاظ ببعض القدرات من حيث مديري البرامج القطرية في المقر لتيسير تناوب الموظفين داخل وخارج المكاتب القطرية للصندوق.

17- وسيوظف الصندوق حضوره القطري حول ثلاثة نماذج للمكاتب القطرية للصندوق. فعلى مدار السنوات القادمة، ستدار المكاتب القطرية للصندوق في إطار أحد النماذج التالية: المراكز دون الإقليمية، ومجموعات البرامج القطرية، والمكاتب القطرية الفردية للصندوق. وكما هو موضح أدناه، تتمثل الرؤية متوسطة الأجل في زيادة تجميع البرامج القطرية تحت المراكز أو المجموعات وإجراء خفض كبير في عدد المكاتب القطرية الفردية للصندوق. وسيكون هناك في نهاية المطاف ما يقرب من 45 مكتبا قطريا للصندوق، تدير نحو

⁵ تُظهر بيانات من تقرير المراجعة الداخلية بشأن "استعراض دور وأعباء عمل مديري البرامج القطرية المعينين في مراكز العمل بالمكاتب القطرية للصندوق (IAR/15/10) أن أعباء عمل المشروعات أكبر لمديري البرامج القطرية المنتدبين وأن أعباء العمل هذه لا تحظى بدعم كاف من مستويات الموظفين الحالية.

ضعف هذا العدد من البرامج القطرية. ويتماشى ذلك مع التقييم المؤسسي، الذي يعزز بقوة مفهوم المراكز وكتلة حرجة أكبر للمكاتب القطرية للصندوق، ويشير أيضا إلى أنه قد تكون هناك حاجة إلى إغلاق بعض المكاتب القطرية للصندوق.

(1) المراكز دون الإقليمية

18- ستكون المراكز دون الإقليمية مراكز خدمة مزودة بالموظفين التقنيين والإداريين لخدمة منطقة بأكملها أو جزء منها، وستقوم أيضا بوظائف البرامج القطرية لمجموعة أصغر من البلدان. وصممت المراكز لدعم البلدان القريبة جغرافيا. وسيتم تهيئة المراكز لضمان التنفيذ الفعال للحافظة من خلال توفير قدرات إضافية تقنية (بيئة/تغير المناخ والتمايز بين الجنسين)، وإدارية (الشؤون الإدارية العامة، والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات)، وائتمانية (الإدارة المالية،⁶ والتوريد للمشروعات).⁷ وستعزز دوائر الخدمات التقنية للقضايا الشاملة الأداء التشغيلي، المطلوب بصفة خاصة في حالة البيئة في ضوء النتائج التي توصل إليها التقييم المؤسسي في هذا المجال. ومن شأن دعم التوريد والإدارة المالية أن يحسن كفاءة المشروعات وأداء الحافظة العام. وسيؤدي التركيز الأكبر للموظفين في بلد واحد إلى زيادة وضوح الصندوق.

19- وسيتم تقاسم وظائف البرامج القطرية لمجموعة أصغر من البلدان، وموظفي البرامج القطرية بين البلدان التي تخدمها تلك المراكز. وسيؤدي تجميع موظفي البرامج القطرية وتبادل المعرفة إلى وفورات في البرامج والتكاليف واستحداث نهج للفرق لخدمة العملاء. كما أن ذلك سيعزز محتوى العمل وتنمية المهارات، وخاصة للموظفين الوطنيين. وستقع المراكز في البلدان ذات الأوضاع المستقرة، وموقع جغرافي جيد ومن السهل السفر إليها داخل الإقليم/شبه الإقليم. ويؤكد التقييم المؤسسي فوائد المراكز، ويشير إلى أنها يمكن أن: تيسر الانخراط على المستوى الإقليمي، وتوفر المزيد من الاستمرارية والمرونة في البلدان التي تخدمها، وتحقق وفورات الحجم في عملية نشر الموظفين والخبراء الاستشاريين، وتخفض التكاليف الإدارية مثل السفر وتجهيز الوثائق. وترد المراكز دون الإقليمية المقررة في التجديدين العاشر والحادي عشر لموارد الصندوق في الجدول 2.

6 بالإضافة إلى الموظفين الوطنيين المعنيين بالإدارة المالية، هناك مناقشات جارية بين دائرة إدارة البرامج وشعبة الإدارة المالية لاختبار مفهوم اللامركزية التدريجية لشعبة الإدارة المالية من خلال مشروع تجريبي، وفي حالة نجاحه، نشر المفهوم على المراكز الأخرى.
7 في حين أنه من غير المتوقع تعيين/انتداب كل هؤلاء الموظفين بحلول نهاية التجديد العاشر لموارد الصندوق، فقد تحقق بالفعل تقدم جيد للاحتفاظ بخمسة من المتخصصين في مجال البيئة، واثنين من المتخصصين في مجال التمايز بين الجنسين، واثنين من موظفي المالية (ومن المتوقع تعيين اثنين آخرين على المدى القريب) لوظائف في المراكز

الجدول 2

المراكز دون الإقليمية للتجديدين العاشر والحادي عشر لموارد الصندوق⁸

المركز دون الإقليمي	الموقع
1 مركز جنوب شرق آسيا والمحيط الهادئ	إندونيسيا (جاكرتا)
2 مركز ميكونغ	فييت نام (هانوي)
3 مركز شرق أفريقيا	كينيا (نيروبي) ⁹
4 مركز إفريقيا الجنوبية	موزامبيق (مابوتو)
5 مركز الأنديز	بيرو (ليما)
6 مركز أمريكا الوسطى	غواتيمالا (غواتيمالا سيتي) ¹⁰
7 مركز الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	مصر (القاهرة)
8 مركز غرب أفريقيا	السنغال (داكار)

20- ولا يتوقع إنشاء جميع المراكز أو تعيين العدد الكامل من الموظفين فيها بحلول نهاية التجديد العاشر لموارد الصندوق؛ وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيستمر التعيين حتى الوصول إلى مجموعة كاملة من موظفي الخدمات التقنية. ورهنا بالطلب، والموارد المتاحة وتنفيذ اتفاقية البلد المضيف المناسبة، قد يتم إنشاء عدد محدود من المراكز الإضافية (مثلًا في الهند وتركيا).

(2) مجموعات البرامج القطرية

21- تتألف مجموعات البرامج القطرية من بلدان و/أو برامج قطرية مجمعة معا لأغراض إدارة البرامج القطرية. وسوف يدير كل مجموعة مكتب واحد بقيادة مدير للبرامج القطرية ويغطي ثلاثة برامج قطرية جارية على الأقل، وسيشرف في كثير من الأحيان على أكثر من مكتب من المكاتب القطرية للصندوق. ومثل موظفي البرامج القطرية في المراكز، سيتقاسم الموظفون في مجموعات البرامج القطرية وظائف البرامج القطرية لبلدان المجموعة. وعلى عكس المراكز، لن تضم هذه المجموعات موظفين تقنيين. وسيتم تجميع البلدان معا على أساس خصائص مشتركة متعلقة بالملاحم والاحتياجات القطرية، و/أو مجالات تركيز المشروعات، و/أو القرب الجغرافي. ويعرض الجدول 3 المجموعات المقررة في التجديد العاشر لموارد الصندوق.

الجدول 3

المكاتب القطرية للصندوق التي يقودها مدير للبرامج القطرية وتدير مجموعات من البرامج القطرية خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق

المكاتب القطرية للصندوق التي يقودها مدير للبرامج القطرية وتدير مجموعات من البرامج القطرية

1	بنغلاديش	6	تركيا
2	الصين	7	فيرغيزستان
3	الهند	8	كوت ديفوار
4	جمهورية تنزانيا المتحدة	9	الكاميرون
5	مدغشقر		

22- ومن المتوقع تكوين مجموعات إضافية في وقت لاحق في فترتي التجديد العاشر أو الحادي عشر لموارد الصندوق، من خلال دمج المكاتب القطرية الفردية مع المكاتب القطرية للصندوق الأخرى (انظر أدناه) أو من خلال توسيع التغطية القطرية لبعض المكاتب القطرية للصندوق. وسيتم النظر في تحويل عدد قليل من المجموعات مختارة إلى المراكز في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (مثلًا الهند والصين وتركيا).

⁸ كما أوصى التقييم المؤسسي، سيُجرى تحليل للوظائف/أعباء العمل لتحسين، حسب الاقتضاء، موقع المراكز المقررة وتغطيتها

⁹ بإنشاء مركز الجنوب الأفريقي، سيكون للمكتب القطري للصندوق في نيروبي تغطية دون إقليمية بدلا من تغطية إقليمية.

¹⁰ رهنا بالتوقيع على اتفاقية البلد المضيف

وباعتماد مبدأ تجميع الموظفين، سيتم تشجيع مديري البرامج القطرية في المقر الذين يديرون مجموعات من البلدان التي تشمل مكاتب قطرية فردية للصندوق على السماح لموظفي البرامج الوطنيين بالعمل عبر البلدان.

(3) المكاتب القطرية الفردية للصندوق

23- تخدم المكاتب القطرية الفردية للصندوق بلدا واحدا فقط. وعادة ما يكون في هذه المكاتب موظف فني واحد أو موظفين اثنين فقط، ويديرها موظف البرنامج القطري في حالة البرامج الصغيرة ومدير البرنامج القطري في حالة البرامج الكبيرة. وقد يحتاج بلد لمكتب قطري فردي واحد للصندوق بسبب أهميته الاستراتيجية، أو بسبب الهشاشة أو حجم الحافظة الكبير. وتتميز هذه البلدان بظروف خاصة (على سبيل المثال، تكون منعزلة جغرافيا، أو لديها شواغل سياسية خاصة أو مصنفة على أنها هشة للغاية) وقد يكون السفر إليها مشكلة، مما يجعل من الصعب التجميع. ونظرا لعدم الكفاءة النسبية للمكاتب القطرية الفردية للصندوق، سيتم بذل جهد لتجميعها خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق والنظر في إغلاق المكاتب غير المستغلة بشكل كاف. وبحلول نهاية التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ومن المتوقع ألا يتبقى إلا عدد قليل من المكاتب القطرية الفردية للصندوق.

24- وستكون الخطوة الأولى في تنفيذ الخطة إجراء تحليل للوظائف وأعباء العمل. وستسفر الخطة عن زيادة قدرات المكاتب القطرية للصندوق، ولا سيما من خلال تعيين موظفين وطنيين، وزيادة انتداب موظفي المقر للمكاتب القطرية للصندوق، وترشيح الوظائف المكررة في المقر. وسيؤثر التحول التدريجي للموظفين والمسؤوليات إلى المكاتب القطرية للصندوق وتعميق العمل الجماعي عبر المقر-المكاتب القطرية للصندوق على مديري البرامج القطرية، والموظفين التقنيين، وغيرهم من الموظفين الفنيين الذي يقودون ويدعمون عمل المشروعات، وموظفي المشروعات والشؤون الإدارية المكتبية من حيث أدوارهم ومسؤولياتهم وموقعهم. وسيتم إجراء تحليل شامل للوظائف وأعباء العمل لجميع البرامج القطرية لتوجيه عملية توزيع نماذج المكاتب القطرية للصندوق، وتحديد الاحتياجات من الموظفين، وتحديد أولويات المهام والأنشطة على مستوى المكاتب القطرية للصندوق. وقد تكون النتيجة إعادة معايرة حوافز مديري البرامج القطرية، وأعداد الموظفين والموقع للبرامج القطرية المعنية، وقد تكون هناك انعكاسات على الميزانيات الإدارية عبر المناطق والبرامج. ويؤكد التقييم المؤسسي الحاجة إلى مثل هذا التحليل الوظيفي والحاجة إلى تحول كبير للوظائف (بما في ذلك التقنية) وللموظفين من المقر إلى الميدان؛ وبعض التخفيض في عدد الموظفين في المقر للسماح بزيادة أعداد الموظفين في المكاتب القطرية للصندوق؛ وزيادة الوضوح بشأن المسؤوليات المتوقعة لمختلف نماذج المكاتب القطرية للصندوق.

25- وسيترتب على النماذج الثلاثة تغييرات بشأن الموظفين وتقسيم أوضح للعمل على مستوى المكاتب القطرية للصندوق. فمع زيادة قدرات الموارد البشرية في المكاتب القطرية للصندوق وانخفاض القدرات في المقر، سيتعين استعراض أعداد الموظفين، والأدوار والترتيبات التعاقدية وتعديلها. وستتم دراسة الترتيبات التعاقدية لضمان هيكل متسق لملاك الموظفين عبر نماذج المكاتب القطرية للصندوق، وتقليل المعاملة المختلفة للموظفين عبر المكاتب القطرية للصندوق والمقر، وتوفير المرونة لمراعاة السياقات القطرية

المختلفة. وستعزز الخطة التقسيم الأوضح للعمل على مستوى المكاتب القطرية للصندوق على النحو التالي:

- سيقدم الموظفون التقنيون وموظفو الخدمة الآخرون في المراكز دعماً في تصميم المشروعات ودعمها للمنطقة دون الإقليمية أو الإقليمية. وسيقدمون تقارير إلى الإدارة في الشعبة التقنية ذات الصلة في المقر وللأغراض الإدارية للشعبة الإقليمية.
- سيتم توفير عدد إضافي من مديري البرامج القطرية ومسؤولي البرامج لمساندة موظفي البرامج في المراكز والمجموعات، حسب حجم الحافظة وتعقيدها وحسب نتائج تحليل أعباء العمل. وسيدير المراكز، ويفضل المجموعات أيضاً، موظفون دوليون كبار (الدرجة ف-5)، يتولون المسؤوليات الإدارية عن الأفراد والمكاتب والأمن، وسيصبحون جزءاً متنامياً ومعترفاً به من برامج عملهم. وفي المراكز والمجموعات، سيركز الموظفون الدوليون على الأنشطة غير الإقرضية، والتمثيل، وتصميم المشروعات وإدارة المكاتب، في حين سيركز الموظفون الوطنيون بشكل أكبر على الإشراف على المشروعات ودعم التنفيذ، ويشاركون بقدراتهم ومعرفتهم عبر البلدان التي يغطيها المركز.
- سيركز موظفو البرامج في المكاتب القطرية الفردية للصندوق والمقر على أداء الحوافز، وعند الاقتضاء، الحفاظ على الانخراط في فترات الهشاشة. ومن غير المتوقع إعطاء الأولوية للمزيد من التمثيل القطري المستمر والأنشطة غير الإقرضية. ولن يكون للموظفين في المكاتب القطرية الفردية للصندوق موارد كافية للقيام بالمجموعة الكاملة من الأنشطة غير الإقرضية ولن يكون الموظفون في المقر بالقرب الكافي من العملاء لإقامة شراكات منتظمة والانخراط في السياسات، وبالإضافة إلى ذلك فهم يؤدون مسؤوليات مؤسسية وهم في المقر.
- ستتم زيادة عدد موظفي الدعم الإداري في المكاتب القطرية للصندوق لتوفير الحد الأدنى من القدرات اللازمة لدعم البرامج والشؤون الإدارية المكتبية في جميع المكاتب القطرية للصندوق. وفي موازاة ذلك، ستتحول مهام موظفي الشؤون الإدارية في المقر بمرور الوقت إلى توفير الدعم في مجال الإشراف والتواصل لزيادة القدرات الإدارية في المكاتب القطرية للصندوق والقيام بالوظائف الإدارية البرنامجية لموظفي المقر.

26- وسيتم تعزيز نجاح الصندوق في تقديم منتجات معرفية وخدمات للعملاء مع توافر الحوافز والموارد. فقد أشار التقييم المؤسسي إلى الحاجة إلى المزيد من الموارد والمزيد من الدعم من المقر للمكاتب القطرية للصندوق لتنفيذ الأنشطة غير الإقرضية، وخاصة المنتجات المعرفية. ومن المزمع تنفيذ أنشطة لامركزية لإدارة المعرفة مثل تعلم الدروس من المشروعات، وبناء القدرات الحكومية وتطوير منتجات وخدمات معرفية للعملاء من الحكومات. وستتاح لموظفي المكاتب القطرية للصندوق فرص مستمرة لبناء قدرات الحكومة من خلال أشكال مختلفة من التفاعل مع المسؤولين الحكوميين - مثل المجموعات المواضيعية الشريكة، والانخراط في السياسات، والعمل في المشروعات. وتحقق هذه الأنشطة مكاسب واضحة بالنسبة لوضوح الصندوق وسمعته وستخصص المزيد من الموارد لموظفي المكاتب القطرية للصندوق لتيسير هذا العمل. كما أبرزت الخدمات المعرفية التي تركز على منتج معين (مذكرة تقنية، وبناء منصات/شبكات للتعاون بين بلدان الجنوب) باعتبارها جزءاً أساسياً من عمل الصندوق في سياق المكاتب القطرية للصندوق. وفي حين

أن هذه المنتجات والخدمات التي لا ترتبط حصرا باللامركزية، فمن المتوقع أن يسمح تنفيذ إطار الإدارة المعرفية تحت قيادة دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، واستمرار العمل الجماعي بين الفرق القطرية، وشعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة الاتصالات، والمزيد من الجهود لتعبئة أموال المنح بتمكين الصندوق من تقديم هذه الخدمات بشكل أفضل.

27- **وسيعزز تعزيز الحضور الميداني المكاتب القطرية للصندوق في الصدارة في عمليات إقامة الشراكات وإدارتها، بما في ذلك مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها.** وبتزايد تحديد فرص التمويل المشترك، والتفاوض بشأنه وتطويره على مستوى المكاتب القطرية للصندوق. وسيقتضي نموذج الصندوق المتمثل في استخدام موارده الذاتية لتعبئة موارد من أطراف ثالثة أن تكون المكاتب القطرية للصندوق أكثر نشاطا في سعيها لإقامة شراكات ذات صلة محليا. وخلال العام الماضي، قُدم تدريب منتظم على بناء الشراكات للشعب الإقليمية، وخاصة تلك التي تستهدف موظفي المكاتب القطرية للصندوق. وكان هذا التدريب سمة أساسية من "أكاديمية مديري البرامج القطرية" الوارد وصفها أدناه.

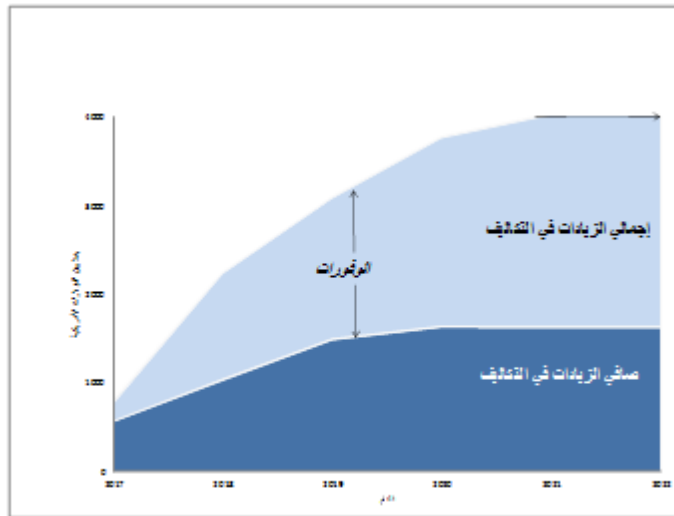
28- **وهناك حاجة إلى مواصلة تنمية الموظفين والتطوير الوظيفي لدعم قوة العمل العالمية.** فبقوة عمل منتشرة جغرافيا، سيصبح للتدريب والتطوير الوظيفي أهمية متزايدة. وكما تم التأكيد عليه في التقييم المؤسسي، فإن الزيادة التدريجية في مسؤوليات الموظفين وسلطاتهم في المكاتب القطرية للصندوق تنشئ حاجة مستمرة إلى بناء قدرات موظفي المكتب القطري للصندوق، بما في ذلك تأهيل الموظفين الوطنيين الجدد، وبناء الفرق للموظفين في المراكز والمجموعات، والتدريب الإداري لمديري البرامج القطرية، وتعزيز الفرص الوظيفية للموظفين الوطنيين. ولمعالجة هذه المسألة، يجري حاليا الانتهاء من إنشاء أكاديمية لمديري البرامج القطرية. وسوف تستكمل أكاديمية مديري البرامج القطرية الدورات التدريبية القائمة لتعزيز خبرات الموظفين في المجالات التقنية والمواضيعية. وقد تم تطوير تدريب إدارة وسيجري تعديله ونشره لمديري البرامج القطرية الذين يديرون فرقا متفرقة جغرافيا. ومع زيادة عدد موظفي المكاتب القطرية للصندوق في المراكز والمجموعات، سيتم تقديم المزيد من الدورات التدريبية في المكاتب التي تكون في المواقع المركزية لمجموعات من موظفي المكاتب القطرية للصندوق، بشأن مواضيع مثل العمل في فرق صغيرة ومناطق نائية، والإجهاد وإدارة الخلافات وبناء فرق العمل. وعلاوة على ذلك، فإن الاستعراض الذي أنجز مؤخرا بشأن خدمات التدريب اللغوي سيزيد الفرص المتاحة لموظفي المكاتب القطرية للصندوق للاستفادة من الدروس الافتراضية للغة التي توفرها شركة مهنية رائدة في مجال اللغات. وسيتم تعزيز فرص التنقل والتطوير الوظيفي للموظفين الوطنيين، بما يتماشى مع الإطار الجديد للتطوير الوظيفي في الصندوق. وفي هذا الصدد، تعقد جلسات إحاطة في المكاتب القطرية للصندوق لضمان أن الموظفين الميدانيين على علم تام بفرص التطوير الوظيفي المتاحة لهم. ومن خلال نظام تجميع الموظفين في المراكز والمجموعات، سيكون بوسع الموظفين الوطنيين العمل في بلدان أخرى، واكتساب الخبرات الإقليمية والتعرض الدولي، مما سيعزز فرصهم للتنافس على الوظائف الدولية في مراكز العمل الأخرى.

29- **ويمكن تحسين كفاءة المكاتب القطرية من خلال تفويض وظائف إضافية.** فقد أشار التقييم المؤسسي إلى أن تفويض السلطة لمديري البرامج القطرية في المكاتب القطرية للصندوق لم يمتد بوتيرة كافية حتى الآن. وسيتم تقييم نتائج تجربة الميزانية اللامركزية في المكتب القطري للصندوق في فبييت نام بعناية لتوجيه قرارات الإدارة بشأن توسيع نطاق المبادرة في المراكز الأخرى. وعموما، يمكن أن تؤدي زيادة تفويض السلطة إلى

مكاسب كبيرة من حيث الكفاءة من خلال تقليل الوقت اللازم للحصول على موافقة المقر أو الوكالة المضيفة. ومن شأن نقل المزيد من السلطة للميدان أن يحسن الكفاءة بشكل كبير، ولكنه يحتاج إلى أن يكون مصحوبا بقدرات إضافية، وبعض الاستثمار الرأسمالي في النظم وتدريب موظفي المكاتب القطرية للصندوق لتولي هذه الأدوار، وينبغي أن يراقب المقر هذه العملية.

30- **وتنطوي التغييرات في أعداد الموظفين وبعض التوسع في المكاتب على تكاليف إضافية.** وستبذل الإدارة كل جهد ممكن لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في التكاليف خلال تنفيذ الخطة. ويجري حاليا تخفيض 10 من وظائف الخدمة العامة في المقر لدعم الوظائف في المكاتب القطرية للصندوق وزيادتها بشكل كبير. وسوف يتم ترشيد الوظائف المكررة في المقر، وتقليص اتفاقيات الخدمة مع الوكالات المضيفة، وإغلاق المكاتب القطرية للصندوق غير المستخدمة بالقدر الكافي. ومن المتوقع أن تحقق هذه التدابير معا وفورات قدرها 2.4 مليون دولار أمريكي خلال فترتي التجديد العاشر والحادي عشر لموارد الصندوق. وعلى الرغم من هذه الجهود، ستكون هناك تكاليف إضافية قدرها حوالي 0.4 مليون دولار أمريكي إلى 0.5 مليون دولار أمريكي في السنة (ما مجموعه 1.6 مليون دولار أمريكي في نهاية التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق)، أي ما يعادل حوالي 0.27-0.34 في المائة من مجموع ميزانية الصندوق الموافق عليها لعام 2016.¹¹ وتعلق هذه التكاليف أساسا بتوسيع المساحات المكتبية والموظفين الإضافيين المطلوبين لتعزيز القدرات التقنية والبرنامجية في المكاتب القطرية للصندوق. وكما هو مبين في وثيقة التحديث لعام 2016، فقد تطور نهج الصندوق بشأن الحضور القطري، ومن المتوقع توطيده في هيكل مثالي من المراكز، والمجموعات، والمكاتب القطرية الفردية للصندوق، والبرامج التي يديرها المقر بنهاية التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. ومن المتوقع أن تستقر التكاليف الإضافية اللازمة لاستكمال هذه المرحلة في نهاية هذا الإطار الزمني.

الشكل 1- التكاليف الإضافية التقديرية للمكاتب القطرية للصندوق



¹¹ في عام 2016، بلغ مجموع ميزانية الصندوق الموافق عليها 146.71 مليون دولار أمريكي.

- 31- وسيتم تعديل نظام الرصد لتتبع اللامركزية ليعكس مؤسسة ذات حضور مختلط بين المقر والمكاتب القطرية للصندوق. فينبع إطار الرصد المؤسسي الحالي للامركزية من المراحل الأولية من البرنامج، عندما كان التركيز ينصب على فتح مكاتب قطرية جديدة وتتبع الفوائد لتبرير التكاليف المرتبطة بالتحول الكبير في الموقع للمؤسسة. وبالنظر إلى أن معظم المكاتب القطرية للصندوق تعمل بالفعل، فإن رصد افتتاح المكاتب الجديدة لم يعد ضروريا. كما سيكون رصد اختلافات الحوافظ بين المكاتب القطرية للصندوق والمقر أقل أهمية من الآن فصاعدا، نظرا لأن الصندوق يقدم على نحو متزايد المنتجات والخدمات في الميدان باستخدام فرق مختلطة بين المكاتب القطرية للصندوق والمقر و فرق المكاتب القطرية للصندوق. وكما يشير التقييم المؤسسي، ستتم تغطية رصد الحوافظ في المستقبل في التقارير المؤسسية (مثلا تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق)، وليس من خلال إطار رصد مستقل للامركزية.
- 32- وسيقوم فريق تنسيق اللامركزية المؤسسية - الذي يشترك في رئاسته نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج ونائب الرئيس المساعد لدائرة الخدمات المؤسسية - بالإشراف على تخطيط وتنفيذ اللامركزية في الصندوق وتوفير التوجيه الاستراتيجي. وبالتعاون مع دائرة إدارة البرامج، ستواصل وحدة الدعم الميداني توفير الدعم المؤسسي اليومي الحيوي للمكاتب القطرية للصندوق. وسيتم توفير تحديثات للتقدم في تنفيذ الخطة في برنامج العمل السنوي.

خامسا - الاستنتاجات

- 33- أعدت خطة اللامركزية المؤسسية لتوطيد استراتيجية اللامركزية في الصندوق وتعزيز الكفاءة المؤسسية وفعالية البرامج خلال فترتي التجديد العاشر والحادي عشر لمراد الصندوق وما بعدها. ومن المتوقع أن يكون لتنفيذها تأثير إيجابي كبير على عمليات الصندوق، بفضل التحول من عملية محورها المقر بحضور قطري ضيق إلى استراتيجية تشغيلية أكثر توطيدا وحضور في شكل مختلط بين المقر والميدان. ويستند ذلك إلى ستة مبادئ توجيهية: (1) من الكمية إلى النوعية، من خلال توطيد وتعزيز قدرات المكاتب القطرية الحالية للصندوق، وزيادة متواضعة فقط في عدد المكاتب الجديدة؛ (2) من مجموعة متنوعة من الخبرات إلى تحقيق الانسجام، بتبني نهج موحد عبر المناطق لتعزيز هوية مؤسسية موحدة للصندوق؛ (3) من تأثير بسيط إلى كتلة حرجة، من خلال بناء القدرات التقنية والإدارية المناسبة على الصعيد الميداني لإحداث تأثير أكبر؛ (4) من العمل بمعزل إلى تجميع الموظفين، لاستخدام قوة العمل العالمية للصندوق بكفاءة؛ (5) من إجراءات متداخلة إلى إجراءات مبسطة، عن طريق ضمان تكامل الوظائف بين المقر والمكاتب القطرية للصندوق؛ (6) من تفويض محدود للسلطة إلى مزيد من التفويض، لتعجيل تنفيذ الإجراءات في الميدان.
- 34- وكجزء من التنفيذ الأولي للخطة، سيتم تنفيذ الإجراءات الحاسمة التالية: (1) تحليل شامل للوظائف وأعباء العمل لجميع البرامج القطرية لتوجيه توزيع نماذج المكاتب القطرية للصندوق؛ وتحديد الاحتياجات من الموظفين والأدوار والمسؤوليات في الفرق القطرية؛ وتحديد أولويات المهام والأنشطة على مستوى المكاتب القطرية للصندوق؛ والعمل على زيادة ترشيح الوظائف المكررة في المقر؛ (2) تقييم التفويض التجريبي للمسؤولية عن الميزانية في فييت نام، للنظر في توسيع نطاق الممارسة في مكاتب قطرية أخرى للصندوق؛ (3) إعداد رؤية مؤسسية أكثر وضوحا للأنشطة غير الإقراضية والإقراضية (الأهداف، والغايات، ونوع المنتجات والخدمات، والاحتياجات من الموظفين والموارد) لتعزيز فعالية اللامركزية.

35- وسيطلب تنفيذ الخطة والإجراءات المرتبطة بها دعماً عبر الصندوق. وسيضمن فريق تنسيق اللامركزية المؤسسية التنسيق الكافي بين الشُعَب، وسيشرف على تخطيط وتنفيذ ورصد أنشطة الخطة ويوفر التوجيه الاستراتيجي بشأنها.

خارطة الحضور القطري للصندوق للعام 2010-2011

خطة اللامركزية المؤسسية في الصندوق



فوائد اللامركزية في الصندوق

الجدول 1

أداء المشروعات أثناء التنفيذ، مع وبدون إنشاء المكاتب القطرية*

معايير التقييم	متوسط درجات تقرير إنجاز المشروع		الفارق
	مع مكتب قطري	بدون مكتب قطري	
الملاءمة	5.02	4.82	0.21
الفعالية	4.44	4.17	0.27
الكفاءة	4.11	3.86	0.26
الاستدامة	4.22	3.89	0.33
المداخيل والأصول الأخرى	4.66	4.22	0.43
رأس المال الاجتماعي والبشري والتمكين	4.67	4.24	0.43
الأمن الغذائي	4.53	4.21	0.32
الإنتاجية الزراعية	4.51	4.21	0.31
المؤسسات والسياسات	4.48	4.24	0.24
المساواة بين الجنسين وتمكين النساء	4.69	4.18	0.50
الوصول إلى الأسواق	4.10	3.81	0.28
الابتكار	4.53	4.24	0.29
إمكانية توسيع النطاق	4.72	4.24	0.47
البيئة وإدارة الموارد الطبيعية	4.32	4.03	0.29
التكيف مع تغير المناخ	4.21	4.00	0.21
الأهداف والانتشار	4.59	4.17	0.42
أداء الصندوق	4.68	4.29	0.39
الأداء الحكومي	4.34	3.99	0.35
الإنجاز العام للمشروعات	4.44	4.14	0.30
متوسط			0.33

* يأخذ هذا التحليل بعين الاعتبار جميع البيانات المتاحة من تقارير إنجاز المشروعات، أي 304 تقرير للمشاريع التي استكملت بين عامي 1995 و2015. وقد كان تقرير إنجاز المشروع قد أنجز بدون مكتب قطري في حال استكمال المشروع قبل سنتين على الأقل من دخول المكتب القطري حيز التشغيل. وقد تم استبعاد 5 بلدان كانت المكاتب القطرية فيها أكثر حداثة من هذا التحليل. المصدر: قاعدة بيانات تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات (البيانات مأخوذة بتاريخ أغسطس/آب 2015)

الجدول 2
أداء المشروعات أثناء التنفيذ، قبل وبعد إنشاء المكاتب القطرية*
(في أغسطس/آب 2016)

التغيير	متوسط تصنيفات تقارير وضع المشروعات		معايير التقييم
	بعد المكتب القطري	قبل المكتب القطري	
0.33	3.91	4.25	سير التنفيذ الإجمالي
0.33	3.96	4.29	احتمال تحقيق الأهداف الإنمائية
0.44	4.18	4.62	التركيز على الفقر
0.54	4.00	4.54	التركيز على التمايز بين الجنسين
0.18	3.83	4.01	أداء الرصد والتقييم
0.50	3.88	4.38	جودة إدارة المشروع
0.38	3.89	4.28	استجابة موفري الخدمات
0.06	3.82	3.88	معدل الصرف المقبول ¹²
0.12	4.24	4.36	الأموال النظيرة
0.20	4.15	4.35	التقيد باتفاقيات التمويل
0.11	4.11	4.22	التقيد بالتوريد
0.20	4.03	4.23	جودة وحسن توقيت المراجعة
0.36	4.14	4.49	جودة مشاركة المساهمين
0.22	4.00	4.22	الأصول المادية/المالية
0.13	4.08	4.21	الاتساق بين خطة العمل السنوية والميزانية السنوية والتنفيذ
0.36	3.94	4.30	الأمن الغذائي
0.20	3.95	4.15	جودة الإدارة المالية
0.27			متوسط

*أجري التحليل على عينة من 69 مشروعا، وتم ملاحظة نفس المشروع في وقتين مختلفين: أي سنتين قبل دخول المكتب القطري حيز التنفيذ (قبل المكتب القطري) وسنتين بعد دخول المكتب القطري حيز التشغيل (بعد المكتب القطري). وتتضمن هذه القاعة 138 ملاحظة وهي تعد هامة من الناحية الإحصائية وتعالج قضية إمكانية المقارنة بين المشروعات. أما بالنسبة للبلدان الخمسة التي تمتلك آخر أحدث مكاتب قطرية فقد استبعدت من هذا التحليل المصدر: بيانات تقارير وضع المشروعات بتاريخ أغسطس/آب 2016

¹² وعلى الرغم من عدم الارتباط المنخفض نسبيا في أداء الصرف بين البلدان التي تمتلك مكاتب قطرية، فإن النتائج الأولية والدراسة المعمقة للصرف التي أجرتها شعبة البحوث تظهر بأن الحضور القطري يرتبط بصورة إيجابية مع الأداء الجيد للصرف. وتظهر الدراسة أن المكاتب القطرية قد خلفت أثرا إيجابيا على معدلات الصرف أثناء تنفيذ المشروعات. إذ كانت الصروفات أعلى وأكثر انتظاما. وتستند هذه النتائج المتعلقة بالمكاتب القطرية على تحليل إحصائي لأداء الصرف في جميع المشروعات التي تمت الموافقة عليها بين عام 1995 و2014، وهي هامة من الناحية الإحصائية و متينة كنموذج استخدام لهذا الدراسة والذي يضبط أيضا التفاوتات في جملة من المتغيرات الأخرى على المستوى القطري وعلى مستوى الصندوق.

الجدول 3

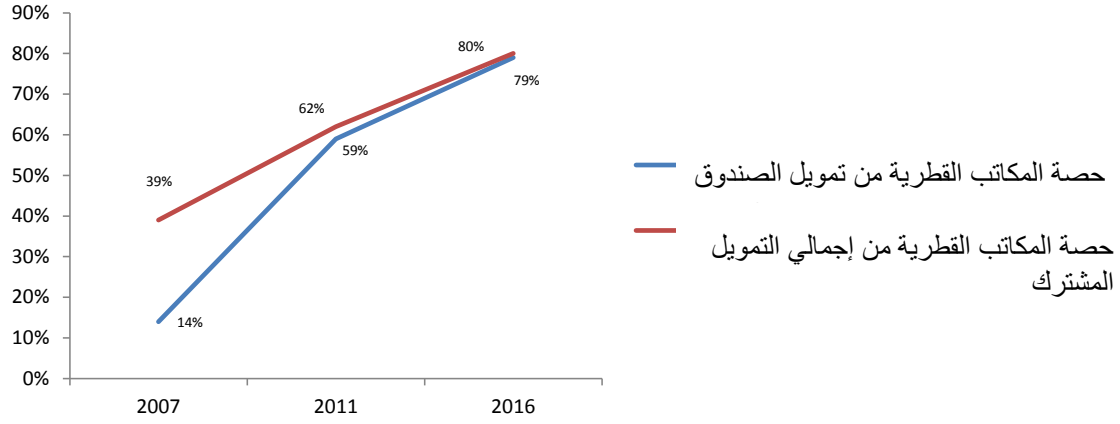
أداء المشروعات أثناء التنفيذ، الحافظة المعرضة للمخاطر قبل مقابل بعد إنشاء المكاتب القطرية*
(بتاريخ أغسطس/آب 2016)

مشروعات عرضة للمخاطر (%)	عدد المشروعات			غير عرضة للمخاطر	
	المجموع	مشاكل محتملة.	مشاكل فعلية		
30	69	3	18	48	قبل المكتب القطري
17	69	5	7	57	بعد المكتب القطري
%43-		%67	%61-	%19	التغير (نسبة مئوية)

* مشابه لما ورد في الجدول 2.

المصدر: بيانات تقارير وضع المشروعات (متوفرة على شبكة الإنترنت) في أغسطس/آب 2016

الجدول 4 ألف
قيمة الحافظة الجارية التي تديرها مكاتب قطرية
(بتاريخ سبتمبر/أيلول 2016)



المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية بتاريخ 30 سبتمبر/أيلول 2016

الجدول 4 باء
هيكلية التمويل المشترك
(بتاريخ سبتمبر/أيلول 2016)

التمويل المشترك الدولي (% الحافظة الجارية)		التمويل المشترك المحلي النسبة المئوية من الحافظة الجارية		السنة
بدون مكتب قطري	مع مكتب قطري	مع مكتب قطري	بدون مكتب قطري	
>13%	<5%	>19%	>16%	2007
>10%	>13%	>9%	>24%	2011
>3%	>24%	>4%	>39%	2016

المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية بتاريخ 30 سبتمبر/أيلول 2016

استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق

ألف - مقدمة

36- ترحب إدارة الصندوق بالتقرير النهائي للتقييم المؤسسي للامركزية في الصندوق. وتثني على مكتب التقييم المستقل على إعداد هذا التقييم في الوقت المناسب كي تستتير به الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق لفترة التجديد العاشر للموارد وما بعدها. وسوف تشكل هذه الخطة ركيزة رئيسية في نموذج العمل المتطور للصندوق لإيصال أهدافه الاستراتيجية للفترة 2016-2025.

37- يعتبر هذا التقييم مثالا جيدا عن التعاون المثمر بين مكتب التقييم المستقل والإدارة، حيث يلعب موظفو الصندوق دورا هاما في عملية المشاورات وخاصة موظفي المكاتب القطرية، مما وفر للإدارة لمحات ثاقبة مفيدة للتمعن على المستوى المؤسسي بالدروس المستفادة من تجربة الحضور القطري للصندوق، ولتحديد العناصر الرئيسية لهذه الخطة.

38- ويسر إدارة الصندوق أن تشير إلى التقدير المرضي لمساهمة اللامركزية في الصندوق بإدارة الاستراتيجيات والبرامج، وأداء المشروعات لجهة تحسين إعداد الاستراتيجيات والإشراف عليها، وتعزيز دعم تنفيذ وأداء المشروعات. كذلك فهي تقدر أيضا الاعتراف بجهود وحدة الدعم الميداني لضمان إيصال خدمات فعالة للمكاتب القطرية وموظفيها. وتعزز هذه النتائج من التقدير الذاتي للإدارة الذي يشير إلى نمط من التحسن في كفاءة وفعالية المشروع بفضل اللامركزية.

39- وبغض النظر عما ورد أعلاه، ويهدف جني الفوائد الكاملة من اللامركزية، هنالك حاجة الآن لإطار أكثر اتساقا يستقي من الخصائص الأكثر نجاحا من المنظمة بأسرها، ومن الدروس المستفادة خلال هذه السنوات. وبالبناء على النتائج والتوصيات الرئيسية للتقييم المؤسسي، سوف تقود الخطة الإدارة والموظفين في تنفيذ المرحلة الثانية من اللامركزية في الصندوق.

40- وأخيرا، تشير الإدارة أيضا إلى أنه وبالرغم من بذل الجهود للرجوع إلى الأوراق التي توثق خبرة اللامركزية في المنظمات الدولية الأخرى، كان يمكن للتوصيات أن تستفيد من تحليل أكثر عمقا وانتظاما، ومواءمة مع مهمة الصندوق وحجمه وموارده، وذلك بالرجوع إلى خبرات مختارة أقل. ويصح هذا الأمر، على وجه الخصوص، بالنسبة لبعض المجالات حيث هنالك بعض النواقص التي تم تحديدها، وإن يكن جزئيا، دون التوصية بأية حلول متوائمة معها، ومنها على سبيل المثال إيصال الأنشطة غير الاقراضية.

باء - التوضيحات

41- تشير إدارة الصندوق إلى أنه وفي الوقت الذي نجح فيه الزخم الإجمالي للتقييم المؤسسي باقتناص القضايا والتحديات الأساسية للامركزية، مازالت هنالك بعض المجالات الرئيسية التي لم يتم تقديرها بصورة دقيقة. ويعرض هذا المقطع الإيضاحات الرامية إلى ردف محتوى هذا التقرير.

42- سياق اللامركزية في الصندوق. أغفل التقييم المؤسسي معلومات هامة كان يمكن لها أن تؤثر اللامركزية في الصندوق وأن توفر فهما أفضل لأهميتها. ومن الجدير بالذكر، بأن عملية اللامركزية قد جرت ضمن

فترة قصيرة نسبياً، وحققت تحولاً دراماتيكياً في نموذج عمل الصندوق. ففي عام 2006، أي قبل عشر سنوات فقط من الآن، تحرك الصندوق من نموذج المؤسسات المتعاونة للإشراف المباشر على مشروعاته ودعم تنفيذها. ومنذ ذلك الحين، تطورت التجربة الريادية للحضور الميداني بصورة سريعة لتغدو حضوراً قوياً أكثر هيكلية، كما أضيف الطابع الرسمي عليها منذ خمس سنوات مع إعداد أول استراتيجية للحضور الميداني عام 2011. واليوم هنالك أكثر من 100 موظف للصندوق يعملون في 40 مكتباً إقليمياً تغطي حوالي 40 في المائة من حافظة الصندوق وتخدم 77 بلداً. وقد وفرت المكاتب القطرية الدعم الحيوي لإيصال برنامج القروض والمنح بزيادة طموحاً بصورة مطردة، وحيث نما بأكثر من الضعف منذ عام 2006، وفي الإشراف والدعم التنفيذي على ما يقرب من 250 مشروعاً كل سنة.

43- وقد تحقق هذا التحول ضمن بيئة تحكمها ميزانية مستقرة لا زيادة فيها، وعلى خلفية إصلاح مؤسسي كبير. فبمنذ عام 2007، والإدارة تجري إصلاحات هيكلية بما في ذلك إنشاء دوائر وشعب جديدة، ومنها وعلى سبيل المثال دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ومكتب الميزانية وتطوير المنظمة، ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد، كذلك فقد عززت أيضاً من المهارات التقنية والسياساتية في شعبة السياسات والمشورة التقنية، وذلك لتحديد أكثر وضوحاً لمهام المرجعية ومهام المساندة في المقر. وكذلك فقد أنشأ الصندوق أيضاً وحدة للدعم الميداني مخصصة على وجه التحديد للاستجابة للاحتياجات المتزايدة للمكاتب القطرية وموظفيها.

44- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الموارد البشرية، والخدمات الإدارية.** يسلط التقييم الضوء على مجالات هامة لإدخال تحسينات على الخدمات الموفرة للمكاتب القطرية وموظفيها، مما يعد حاسماً لتنفيذ برنامج الصندوق في الميدان. وتشير إدارة الصندوق إلى أن التقييم لم يأخذ بعين الاعتبار المبادرات العديدة الهامة التي نفذت بالفعل أو التي هي جارية لإيصال الخدمات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية، على الرغم من التعليقات السابقة التي أدلت بها الإدارة. وتحت تنسيق وحدة الدعم الميداني، كانت بعض التغييرات الهامة في هذه المجالات محورية في التحول التنظيمي الهام من نموذج عمل يتمحور حول المقر، مع حضور قطري، ضئيل إلى الاستراتيجية التشغيلية الحالية التي تمزج بين الميدان والمقر.

45- **الاتصالات.** على الرغم من وجود إشارات عديدة لمسائل الاتصالات في هذا التقرير، إلا أن إدارة الصندوق ترغب بالإشارة إلى أن فريق الإدارة في شعبة الاتصالات في الصندوق لم يُستشر خلال عملية إعداد هذا التقييم. ونتيجة لذلك لم يحظ التقييم بمعلومات كافية لفهم ما ينطوي عليه عمل الاتصالات، بحيث قلل من تقديره لمحورية هذه العملية في الإبقاء على سمعة الصندوق مع دوله الأعضاء.

46- **الأنشطة غير الإقراضية.** تعترف إدارة الصندوق بأن هنالك مكاسب واضحة يمكن أن يجنيها الصندوق من الأنشطة غير الإقراضية، فيما يتعلق بوضوح صورة الصندوق وسمعته وزيادة أثره الإنمائي. إلا أن هذه الأنشطة لم يتم توقعها بصورة مخصصة لتناسب نموذج اللامركزية في الصندوق. وهنالك المزيد مما يتوجب عمله للتطرق للأنشطة غير الإقراضية من خلال حل مؤسسي ينطوي على تعريفات ومسؤوليات وأهداف وحوافز وتوقعات أوضح، مما يمكن تحقيقه بالموارد المتاحة. إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن العديد من الأنشطة الموصوفة كأنشطة غير إقراضية، إنما هي متأصلة في، أو مرتبطة بالمشروعات التي يدعمها الصندوق، ومن هنا فإنه من الصعوبة بمكان الفصل بشكل واضح بين الأنشطة غير الإقراضية والأنشطة الإقراضية.

47- حالات عدم الدقة. تشير إدارة الصندوق إلى أن التقييم النهائي يتضمن العديد من حالات عدم الدقة التي لم يتم تصحيح على الرغم من التعليقات التي أدلت بها الإدارة. ومثالا على ذلك ، عدد المكاتب القطرية قيد التشغيل حاليا والبالغ 40 وليس 39 مكتبا، بما في ذلك المكتب القطري في اليمن، والذي أغلق مؤقتاً فقط بسبب تعليق الحافظة القطرية.

جيم - التوصيات الموجهة للإدارة

- 48- على وجه العموم، توافق إدارة الصندوق على التوصيات وستنفذها من خلال الخطة وما يرافقها من خطوات.
- 49- تقدّر إدارة الصندوق أنه، وبعد التعليقات الأولية التي أدلت بها، حاول مكتب التقييم المستقل أن يقسم التوصيات إلى إجراءات ملموسة على الرغم من وجود بعض الحالات التي تتطلب المزيد من التقسيم لتيسير الأخذ بالتوصيات ورصدها. ويوفر الجدول الوارد أدناه استجابة مفصلة على كل إجراء موصى به.

التوصية الأولى: تعزيز الحضور القطري للصندوق مع تعزيز كفاءة التكاليف.

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>على مدى السنوات، أدركت إدارة الصندوق وبصورة متزايدة أهمية مفهوم المراكز شبه الإقليمية باعتبارها نهجا يتسم بفعالية التكاليف في الإشراف على المشروعات وتوفير الخدمات للزبائن. وتتصور الخطة المؤسسية للامركزية، بالبناء على توصية مكتب التقييم المستقل وعلى الخبرة المكتسبة من المراكز الأولى (في غواتيمالا، وفييت نام، ونيروبي)، إنشاء المزيد من هذه المراكز بحلول نهاية التجديد الحادي عشر للموارد. وسوف تكون هذه المراكز بمثابة مراكز تخدم مزودة بموظفين تقنيين وموظفين آخرين لتخديم الإقليم بالكامل أو جزء منه، بما في ذلك مكاتب قطرية أخرى. وإجراء تجميع لمهام وظائف البرامج القطرية لمجموعة من البلدان. ويعد مبدأ تجميع الموظفين أيضا، إحدى خصائص النموذج الثاني للمكاتب القطرية وهو مجموعة البرامج القطرية. وسيقرر مكان كل مركز في أعقاب تفكير متمعن بالموقع الجغرافي للبلد، والمرافق المتيسرة للمكتب القطري، والأمن وترتيبات الاستضافة من قبل البلد المعني، إلى آخره. إلا أنه، وكما أوصى به التقييم المؤسسي سيجري تحليل للوظائف بغية تشذيب التشكيلة المقترحة حسبما هو ملائم.</p> <p>ومن خلال هذه الخطة، تعتمز إدارة الصندوق تعزيز وتبسيط الحضور القطري الحالي للصندوق. وستفتح أربعة مكاتب جديدة فقط (كجزء من المركز أو كمجموعة)، كذلك يجري التفكير أيضا بإغلاق المكاتب التي لم تعد مبررة. وفي نهاية المطاف سيتم تثبيت عدد المكاتب القطرية بحدود 45 مكتب.</p>	<p>1(أ) إعادة تنظيم المكاتب القطرية حول المراكز، وإجراء تحليل وظيفي لبيتوجه به إنشاء هذه المراكز، والاستعداد لإغلاق بعض المكاتب القطرية.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق مع مكتب التقييم المستقل بأن اللامركزية وإن لا يمكن لها أن تتسم بحيادية التكاليف، إلا أنه لا بد من اتباع إجراءات لتحقيق وفورات في التكاليف بهدف توليد الكفاءات لرغد عملية اللامركزية. وفي هذا الصدد، سوف تتوافق الخطة بإجراءات تهدف إلى تبسيط التداخل في الوظائف في الصندوق.</p> <p>وترى الخطة تحولا، مع مرور الوقت، من مهام مساعدي البرامج إلى مهام للربط ومهام أكثر إشرافية لدعم الموظفين الإداريين في المكاتب القطرية. وسيضمن ذلك تقليص عدد مساعدي البرامج مما سيؤدي إلى وفورات في التكاليف، كذلك لا بد من إعادة التوازن في مهام الموظفين المهنيين، على ضوء تعيين موظفين مهنيين إضافيين في المراكز. ولا بد من إجراء تحليل وظيفي لتحديد الخيارات الإضافية لكي تهدي بها تقارير إدارة الصندوق.</p> <p>وبهذا الصدد، ترغب إدارة الصندوق بالإشارة إلى ان حصة الموظفين المهنيين في الميدان، هي حاليا 49 في المائة، ويتوقع لها أن تزداد مع زيادة أعداد مدراء البرامج القطرية والموظفين القطريين المنديين أو المعينين في الميدان. كذلك سيتم تعيين الموظفين التقنيين أو موظفي الإئتمان/ندبهم إلى المراكز بهدف خلق الكتلة الحرجة في الميدان.</p>	<p>1(ب) إجراء تحليل وظيفي لإعادة التوازن في التوظيف بين المقر والميدان.</p>
<p>موافقة.</p>	<p>1(ج) النظر في قدر أكبر من اللامركزية</p>

فيما يتصل بالإدارة المالية، تتوقع الخطة وجود موظف وطني واحد في كل مركز. والمناقشات جارية بين دائرة إدارة البرامج وشعبة الإدارة المالية لتجربة مفهوم اللامركزية المتدرجة لهذه الشعبة. وفي حال نجاح الأمر، يمكن البدء بتطبيقه في مراكز أخرى.	في بعض المهام الأخرى (مثل الإدارة المالية).
--	---

التوصية الثانية. زيادة الدعم المقدم للأنشطة غير الإقراضية من خلال اللامركزية بغية تحقيق نتائج إنمائية أقوى

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>توافق الإدارة على أن النتائج المتوقعة من الأنشطة غير الإقراضية ستعتمد على نمط المكتب القطري. فعلى سبيل المثال، لا يمكن توقع تعزيز الشراكات والانخراط السياساتي على نفس السوية بالنسبة لموظف برنامج قطري كما هو الحال بالنسبة لمدير قطري، وخاصة في حال كان في المكتب القطري موظف مهني واحد فقط. وسيعتمد نمط الأنشطة غير الإقراضية المقررة على الفرص والظروف المخصصة لكل بلد إفرادي.</p> <p>وسيؤدي توضيح كل من التوقعات المؤسسية الخاصة بالأنشطة غير الإقراضية ومسؤوليات موظفي البرامج في نهاية المطاف إلى وضع جداول أكثر واقعية للأنشطة غير الإقراضية. وتحاول الخطة تحقيق تخصيص أوضح للعمل فيما يتعلق بالأنشطة غير الإقراضية، بحيث تستفيد إلى أقصى حد ممكن من خبرة الموظفين الوطنيين.</p> <p>وفي المراكز والمجموعات، سيركز الموظفون الدوليون على الأنشطة غير الإقراضية والتتمثيل وتصميم المشروعات وإدارة المكتب، في حين سيركز الموظفون المحليون أكثر على الإشراف على المشروعات ودعم تنفيذها، مع تشاطر المعرفة والقدرات عبر البلدان التي يغطيها المركز نفسه. وسيركز موظفو البرامج في المكاتب القطرية الإفرادية وفي المقر على الإشراف على المشروعات ودعم تنفيذها، ولن يتوقع منهم أن يعطوا الأولوية للأنشطة غير الإقراضية. أما المكاتب القطرية التي تمتلك موظفا واحدا فإنها تفتقر إلى الموارد لتأخذ على عاتقها جملة من الأنشطة غير الإقراضية، في حين أن الموظفين في المقر لا يتمتعون بالقرب الجغرافي الضروري للزبائن لإبرام الاتزامات السياساتية وإرساء الشراكات على شكل منتظم. وكذلك يتوقع منهم أن يغطوا المسؤوليات المؤسسية بسبب وجودهم في المقر.</p>	<p>2(أ) تميز جداول أعمال الأنشطة غير الإقراضية والتوقعات المتصورة وفقا لنمط المكتب القطري.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق على الإجراء الموصى به، إلا أنها تعتقد بأنه ينطبق على كل من المكاتب القطرية والمقر معا. وتوافق إدارة الصندوق مع مكتب التقييم المستقل بأنه لا بد من تكريس خط في الميزانية يتاح للفرق القطرية لتيسير الأنشطة غير الإقراضية سواء في المقر أو في الميدان. وبصورة مشابهة، ومع أن التعاون بين المكاتب القطرية وشعبة السياسات والمساعدة التقنية ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والمكاتب القطرية وتعزيز الروابط بين البرامج القطرية وبرنامج المنح.</p> <p>دائرة إدارة البرامج في المقر، بما في ذلك الخبراء الاقتصاديين الإقليميين.</p> <p>ومع استخدام كل من المنح الإقليمية والقطرية حالياً للترويج لإدارة المعرفة و/أو الانخراط السياساتي، لا بد من بذل جهد أكبر لضمان استخدام أوسع للمنح لتمويل الأنشطة غير الإقراضية. إلا أن الإدارة ستستمر في الإبقاء على التوازن الصحيح بين المخصصات بموجب النافذتين الإقليمية والقطرية لضمان أن يعكس الاحتياجات التي عبرت عنها الشعب الإقليمية.</p>	<p>2(ب) تكريس خطوط في الميزانية للأنشطة غير الإقراضية في المكاتب القطرية وتعزيز التعاون والاتساق بين شعبة السياسات والمساعدة التقنية ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والمكاتب القطرية وتعزيز الروابط بين البرامج القطرية وبرنامج المنح.</p>
<p>موافقة.</p>	<p>2(ج) إدراج المهارات والخبرات المهنية في</p>

<p>توافق إدارة الصندوق على أنه يمكن إضافة الخبرة المهنية في الأنشطة غير الإقراضية كـمعيار لتعيين مدرء البرامج القطرية في المكاتب القطرية، ولابد من إيلاء الاعتبار أيضا "لإدراج الخبرة في إدارة المعرفة، وإرساء الشراكات والانخراط السياساتي في التوصيف الوظيفي للمدراء القطريين.</p> <p>إلا أن الإدارة تود أن تؤكد على أن الاختناقات في إيصال الخدمات غير الإقراضية يعود وإلى حد كبير إلى الافتقار للموارد المكرسة أكثر من عدم كفاية الخبرات والمهارات. وكما أشير إليه سابقا، تعتقد إدارة الصندوق بأن المسؤولية على الأنشطة الإقراضية يجب ألا تقع فقط على كاهل مدرء البرامج القطرية، وإنما يجب أن يضطلع بمثل هذه الأنشطة كجهد مشترك بين الشعب الإقليمية وغيرها من الدوائر والشعب الأخرى المعنية.</p>	<p>الأنشطة غير الإقراضية كـمعيار عند تعيين الموظفين في المكاتب القطرية.</p>
--	---

التوصية الثالثة: تعزيز التفويض بالصلاحيات

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق على التوصية بأنه لا بد من التفويض بصلاحيات إدارية أكبر/تتعلق بالميزانية في المكتب القطري. وسيتم تقدير نتائج الخبرة الريادية التي تتعلق بالميزانية اللامركزية في المكتب القطري في فييت نام بصورة حذرة لكي يستتير بها قرار إدارة الصندوق بشأن تكرار مثل هذه التجربة في المراكز الأخرى.</p> <p>وأما الإجراءات التالية فتتضمن: (1) تدريب موظفي المكاتب القطرية على ضمان أداء مهام الإدارة المالية والتوريد المحلي والمحاسبة بصورة صحيحة؛ (2) تقدير إمكانية الإدماج الكامل لنظام (PeopleSoft) لضمان وجود نظم الضوابط الداخلية الملائمة للنظر لتلتزامات المالية في المكاتب القطرية أو في المراكز.</p>	<p>3(أ) استناداً إلى تقرير خبرة التجربة الريادية في فييت نام، يتوجب إعداد خطة للتفويض للمدراء القطريين بصلاحيات أكبر في الإمساك بالميزانية.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق مع مبدأ الإجراء الموصى به، ولكن مع بعض التحفظات.</p> <p>يدعو الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 إلى زيادة الاستثمار في الاتصالات الاستراتيجية، معترفاً بكونها حاسمة للعمليات. والإدارة ملتزمة بالسعي للوصول إلى اتصالات تتسم بالاستراتيجية وفعالية التكاليف لتحسين صورة الصندوق على مستوى المشروعات، والمستوى القطري، والإقليمي، والعالمى.</p> <p>سيستدعي قدر أكبر من اللامركزية زيادة نشاط الاتصالات والفرص المتاحة عبر الصندوق، ولكن ذلك يعني أيضاً زيادة خطر تشردم رسائل الصندوق والعلامة المميزة له. وتعتزم الإدارة الاستمرار في بناء بيئة مواتية للاتصالات في الصندوق.</p> <p>تتطلب الأنشطة غير الإقراضية مستوى أعلى من مهارات الاتصالات. وتخطط إدارة الصندوق للإجراءات التي تؤدي إلى تمتع موظفي العمليات بالقدرات الأساسية للاتصال بصورة فعالة وللإطلاع بمسؤولياتهم وإدارة موارد الاتصالات بصورة أفضل.</p> <p>وأما خبرة المنظمات التي يمكن المقارنة معها (منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي والبنك الدولي) فتشير إلى ضرورة إدارة الاتصالات على المستوى القطري من قبل مهنيين متخصصين في الاتصالات. ونظراً للطلب الذي تضعه المكاتب القطري على شعبة الاتصالات للحصول على دعم مهني في</p>	<p>3(ب) تحديد إطار لتفويض إضافي بالصلاحيات فيما يتعلق بالاتصالات وإنشاء منصة للمعرفة</p>

<p>الاتصالات، ستتحرى إدارة الصندوق جدوة توسيع الموظفين في المراكز بحيث ينضم إليهم موظفو اتصالات مهنيون.</p> <p>ومع اعتراف الإدارة بوجود منصات جيدة لتقاسم المعرف ومعظمها قد أنشئ بموجب مبادرات من الشعب الإقليمية إلا أنه يمكن تحسين هذه المنصات لتخدم غرضها بصورة أفضل. وسوف تصعد الإدارة من جهودها الجارية الرامية إلى ضمان أن يتم تجهيز وتشاطر المعرفة المتولدة بصورة ملائمة في المنظمة ومع زبائنها، وتحديد القنوات الصحيحة لنشرها.</p>	
--	--

التوصية الرابعة: تعزيز حوافز الموظفين وقدرتهم على العمل في بيئات لامركزية

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>تتواءم الحوافز التي يمنحها الصندوق للموظفين المنديين مع تلك المتبعة في النظام المشترك للأمم المتحدة بالنسبة للرواتب والعلاوات والمزايا، والذي ينص على حصول الموظفين العاملين في مقار في الميدان على عدد من المزايا ومنها: دفع بدل مشقة إضافي لعدم اصطحاب الأسرة، وإعانات لبذل الإيجار، والإبقاء على تسوية مقر العمل السابقة في حال لم تنتقل الأسرة مع الموظف، ومخططات الراحة والاستجمام، ودفع التكاليف لتعزيز المساكن الخاصة، ودفع بدل للمخاطر تبعاً للمستوى الأمني في البلاد والتسريع بإجازة زيارة الوطن تحت بعض الشروط المعينة، وإعطاء مخصصات إضافية للتعليم والسفر وشحن الأمتعة للموظفين في مقرات العمل المعينة.</p> <p>وقد تبنت الإدارة الإطار الحالي للامتيازات بالكامل. وفي عام 2012، وسعت هذا الإطار ليغدو حزمة شاملة للحوافز تمنح لمدرء البرامج القطرية المنديين، وهي توفر دفع بدل خاص بالوظيفة لجميع مدرء البرامج القطرية المنديين، وتغيير المسمى الوظيفي ليعكس زيادة المهام التمثيلية التي يؤديها. وهذه الحزم الآن قيد الاستعراض، ضمن نطاق الهيكلية السياسية المتطورة للصندوق لتتماشى مع إطار التطور الوظيفي الذي أدخل عام 2016. وسوف يأخذ هذا الاستعراض بعين الحسبان الحوافز الإضافية ذات الصلة بإدارة التطوير الوظيفي والقدرة على الحركة وخلق التوازن بين أعباء العمل والحياة.</p>	<p>4(أ) تعزيز الحوافز الممنوحة للموظفين المنديين.</p>
<p>موافقة .</p> <p>سوف تزيد الإدارة من جهودها الرامية إلى توفير بناء قدرات مفصل ليناسب موظفي المكاتب القطرية وذلك مع قيام أكاديمية مدرء البرامج القطرية باستكمال التدريب الموجود. وسيستمر تحديد احتياجات التعلم الخاصة بالمكاتب القطرية على أساس سنوي من قبل فريق تقدير احتياجات التعلم المؤسسية في الصندوق. وسوف يحظى موظفو المكاتب القطرية بالأولوية في تخصيص ميزانية التدريب في الصندوق.</p> <p>وبالنسبة للتوريد، تتوقع هذه الخطة تعيين موظفين للتوريد في المراكز لدعم البرامج القطرية وشبه الإقليمية. وسيوفر ذلك الدعم الضروري للموظفين المسؤولين، على أساس عدم الاعتراض، وكما أن ذلك سيرفد الجهود الرامية لبناء قدرات التوريد في المشروعات.</p>	<p>4(ب) توسيع وتحسين هيكلية برنامج التوجيه والرعاية.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق على أهمية وظيفة مدرء المكاتب القطرية، وتعتقد بأن التطور</p>	<p>4(ج) تطور وظيفي أفضل لمدرء المكاتب القطرية.</p>

<p>الوظيفي للموظفين وبخاصة الموظفين الوطنيين، أمر ضروري لدعم اللامركزية. وكما تم وصفه في الخطة، يتم تعزيز فرص التطور الوظيفي للموظفين الوطنيين، ضمن سياق الحركة. واستناداً إلى مبدأ تجميع الموظفين في المراكز والمجموعات، سيتم توسيع الفرص المتاحة للموظفين الوطنيين للعمل في بلدان أخرى وللتنافس على المناصب الدولية. وسيتم رفد التدريب الموجود حالياً بدورات تدريبية في أكاديمية مدراء البرامج القطرية. وسيتم تفحص التدابير التعاقدية لضمان تبني أفضل الأنماط ملائمة منها للمكاتب القطرية.</p>	
--	--

التوصية الخامسة : تحسين جودة البيانات، والرصد والتقييم الذاتي.

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>ترحب إدارة الصندوق بالتوصية بالسماح باحتساب أفضل لتكاليف البرامج القطرية، مما من شأنه أن يؤدي إلى مكاسب واضحة في الكفاءة. ومن شأن ميزانية أكثر شفافية أن تسمح برصد أفضل لأداء الوكالات المضيفة وتنفيذ الاتفاقيات على مستوى الخدمات وتحسين اتساق التكاليف عبر الأقاليم، إلى آخره. وكذلك لتضمن أيضاً واقعية التوقعات المتعلقة بإيصال الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، فيما يتعلق بالميزانية المتاحة، والسماح بتقدير أفضل للتكاليف وفوائد اللامركزية بهدف توجيه التعديلات والتقيحات المتواترة التي ستدخل على الخطة، كما هو ملائم.</p> <p>توافق إدارة الصندوق مع الاقتراح القاضي بتعزيز نماذج (PeopleSoft) لإدراج ملفات على نسق Excel المستخدمة حالياً لدعم الميزانية والإبلاغ المالي، الذي تقوم به المكاتب القطرية. وسوف يزيد ذلك من الكفاءة ويحسن من رفع التقارير عن تكاليف المكاتب القطرية في الوقت المحدد لها. كذلك فإن من شأن إيجاد مركز للتكاليف لكل مكتب قطري أن يسهل وظيفتي الرصد والإبلاغ.</p>	<p>5(أ) تعديل نظام المحاسبة في الصندوق لرصد تكاليف إدارة البرامج القطرية بموجب التشكيلات المختلفة للمكاتب القطرية.</p>
<p>غير موافقة</p> <p>تعتقد الإدارة بأن الصندوق يقوم وبصورة متزايدة بإيصال منتجات وخدمات مع فرق مختلطة بين المكاتب القطرية والمقر، وفرق مختلطة عبر المكاتب القطرية، ويغدو وجود إطار رصد منفصل للمكاتب القطرية أقل ملاءمة وبلا معنى نسبياً كأداة للإدارة. وفي واقع الأمر، هنالك أكثر من 80 في المائة من برامج الصندوق التي تغطيها المكاتب القطرية حالياً. وبما يتماشى مع ما تتبعه المؤسسات المالية الدولية الأخرى، سوف تسعى إدارة الصندوق لرصد أداء الحافظة والإبلاغ عنها، بما في ذلك البرامج التي تغطيها المكاتب القطرية في التقارير المؤسسية الموجودة أصلاً ومنها على سبيل المثال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.</p>	<p>5(ب) تقليص عدد المؤشرات لرصد المكاتب القطرية ومراجعة تعريفاتها وإدماجها في نظم معلومات الإدارة والإبلاغ على مستوى الصندوق.</p>
<p>موافقة.</p> <p>سيتم تنفيذ هذه الخطة تحت قيادة وتوجيهات المجموعة المؤسسية لتنسيق اللامركزية والتي ستوصي المجلس التنفيذي بأية تقيحات توصي بإدخالها على الخطة كما هو ملائم. كذلك سيتم الإبلاغ عن تنفيذ هذه الخطة من خلال أدوات الإبلاغ المؤسسية الموجودة كما تم شرحه أعلاه.</p>	<p>5(ج) تعديل الخطة المؤسسية للامركزية بصورة متواترة وإبلاغ المجلس التنفيذي بذلك</p>