

Document: EB 2017/121/R.38  
Agenda: 13(e)  
Date: 12 September 2017  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## مذكرة إعلامية عن عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**William Skinner**

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

**Stéphane Mousset**

كبير موظفي الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2038  
البريد الإلكتروني: s.mousset@ifad.org

**Saheed Adegbite**

مدير مكتب الميزانية وتطوير المنظمة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2957  
البريد الإلكتروني: s.adegbite@ifad.org

**Edward Gallagher**

كبير أخصائيي شؤون الميزانية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2484  
البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الحادية والعشرون بعد المائة

روما، 13-14 سبتمبر/أيلول 2017

للعلم

## مذكرة إعلامية عن عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

### أولاً - مقدمة

- 1- يعد القطاع الزراعي حيوياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وجدول أعمال 2030، وذلك لأن ثلاثة أرباع الفقراء المدقعين، والمقدر عددهم بحدود 800 مليون نسمة، يعيشون في المناطق الريفية. وضمن هذا السياق، يعتبر الصندوق الوكالة الوحيدة المتخصصة من بين وكالات الأمم المتحدة والمؤسسة الدولية المالية التي تركز حصراً على الحد من الفقر، وانعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية، من خلال الزراعة والتنمية الريفية. وبالتالي، وكما تم تصوره في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025، وفي الوثائق التي عرضت على هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، فالفرصة سانحة أمام الصندوق في الوقت الحاضر لتوسيع نطاق أثره وإحداث فرق فعلي في سبل عيش المزارعين الفقراء من أصحاب الحيازات الصغيرة، وبقيامه بذلك فإن الصندوق يسهم بصورة ذات مغزى في أهداف جدول أعمال 2030.
- 2- ولتعزيز مساهمته في جدول الأعمال هذا، يتوجب على الصندوق أن يمتلك القدرة التشغيلية لزيادة برنامج عمله، وتوسيع نطاق أثره. وكما أشير إليه في وثيقة نموذج عمل الصندوق في فترة التجديد الحادي عشر للموارد<sup>1</sup>، يحتاج الصندوق لـ "تقبل ثقافة أقوى لإحراز النتائج والابتكار في جميع عملياته" لإيصال مشروعات أفضل جودة، ولتوليد نتائج مستدامة بأسلوب يتسم بالفعالية والكفاءة. وعلى الرغم من أن الصندوق يتمتع بالعديد من نقاط القوة التي لا بد من الاعتراف بها والبناء عليها، إلا أنه قد غدا واضحاً، وبصورة متزايدة، أن قدرته التشغيلية قد استقرت عند مستوى معين مع ممارسات أعماله الحالية وهيكلته التنظيمية. وبالتالي، فإن القيام بالأعمال بالطريقة المعتادة لن يمكن الصندوق من تحقيق أهدافه الطموحة، وسيقلص من نافذة الفرص المتاحة لاقتراح التغييرات الضرورية.
- 3- ونتيجة لذلك، وفي يونيو/حزيران 2017، بدأت إدارة الصندوق بعملية على نطاق المنظمة بأسرها تركز على ضمان أن يتمتع الصندوق بالقدرة التشغيلية لتحقيق رؤيته الاستراتيجية لفترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها. وتهدف هذه العملية التي سميت - التميز التشغيلي لإحراز النتائج - إلى ترسيخ الصندوق كمؤدٍ من الطراز الرفيع عبر كامل طيف عملياته.
- 4- تقوم عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج بتقدير النموذج التشغيلي للصندوق برمته بدءاً من عمليات الأعمال الجوهرية وانتهاءً بالمنظمة ككل، وتمكين الموظفين من المساهمة في إعداد وتنفيذ الحلول المطلوبة. وأما النهج، فيتمثل في البناء على ما هو ناجح، والاستفادة من مبادرات التحسينات الجارية، وتحديد الفجوات، والخروج ببرنامج تحول واحد متسق، يتمتع بهيكلته الخاصة للحوكمة. ويتألف فريق مهام التميز التشغيلي لإحراز النتائج من كل من الموظفين الداخليين والموارد الاستشارية الخارجية التي عيّنت لدعم هذا الجهد.

<sup>1</sup> تعزيز نموذج عمل الصندوق في فترة التجديد الحادي عشر للموارد لإيصال الأثر على نطاق واسع (IFAD11/2/R.3).

5- وإضافة إلى كونه مدفوعاً باستراتيجية الصندوق ورؤيته كما هي واردة في الإطار الاستراتيجي وغيره من الوثائق الاستراتيجية، إلا أن هذه العملية ستستتير أيضاً بمناقشات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد. وبالفعل، فقد وفرت عملية الفحص الأولية في هذه العملية مدخلات لمناقشات هيئة المشاورات، وأثارت أسئلة جديدة حول التوجهات الاستراتيجية للصندوق ونموذج عمله، مما له تداعيات على المضي قدماً بهذه العملية، وعلى وجه الخصوص، فيما يتعلق بالقدرة التشغيلية. وتعد إدارة الصندوق حالياً خطوات عريضة لضمان جاهزية الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، والتي ستندرج في عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج.

## ثانياً - العملية

6- نظراً لاتساع وتعقد المهمة المقترحة، فقد تم تبني مقاربة منهجية للتمييز التشغيلي لإحراز النتائج تنطوي على ثلاث مراحل:

(1) مرحلة الفحص، والتي استكملت بنهاية يوليو/تموز 2017، وانطوت على ما يلي: استعراض مكتبي لتقارير الصندوق الرئيسية (بما في ذلك تقارير وتوصيات مكتب التقييم المستقل في الصندوق)، عملية الاستفادة من المبادرات الجارية، وتحديد العوامل الحاسمة لتحقيق الرؤيا الاستراتيجية للصندوق، وللتمكن من التوصل إلى تحديد مفصل لعملية التصميم، بحيث تستكمل قبل نهاية عام 2017؛ مشاورات مع جملة واسعة من موظفي الصندوق؛ ومسح على مستوى الصندوق لتحديد الأولويات الرئيسية في المضي قدماً.

(2) مرحلة التصميم، والتي ستم بين شهر سبتمبر/أيلول ومنتصف شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2017، وسينجم عنها خيارات محسوبة التكاليف لتحول المنظمة وخطة استثمارية وتنفيذية لمدة ثمانية عشر شهراً. ومن المقترح أن يركز العمل في مرحلة التصميم على فئات العمل التالية:

- موازنة الهياكل والموارد والقيادة القوية مع فرضية قيمة الصندوق؛
- تأصيل أفضل الممارسات الدولية للتمييز ضمن الصندوق لضمان نتائج ممتازة خلال دورة المشروعات بأكملها؛

- تأصيل التحسين والتجديد المستمرين ضمن ثقافة المنظمة.

(3) مرحلة تنفيذ أولية لمدة ثمانية عشر شهراً، تركز على مبادرات تتمتع بالأولية. وستتخذ هذه المرحلة شكل مشروعات ثانوية منفصلة، يتم إدماجها بصورة ملائمة ضمن المبادرات القائمة في ظل عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، لضمان الاتساق وتعظيم النتائج. ونظراً للحاجة الملحة للمضي قدماً، سيكون هناك بعض التداخل بين عناصر معينة من مرحلتَي التنفيذ والتصميم.

## ثالثاً - المبادئ التي سيتم تبنيها لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

7- تتلخص المبادئ الرئيسية التي تحدد عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج بما يلي:

(1) النظر للصندوق من منظور "يتجه من الخارج إلى الداخل" من خلال القيام بصورة منتظمة بما يلي: (أ) الأخذ بعين الاعتبار التغيير الحاصل على بيئة الصندوق التشغيلية، (ب) الإصغاء بدقة للتغذية الراجعة

- من أصحاب المصلحة، وبخاصة زبائن الصندوق، (ج) وضع معايير لمقارنة الصندوق بمنظمات شبيهة، (د) الأخذ بعين الاعتبار نهج أفضل الممارسات الدولية ذات الصلة بعمليات الصندوق.
- (2) تبني نهج تشاركي يتجه من القاعدة إلى القمة، من خلال الإصغاء بدقة لمنظور جميع موظفي الصندوق ومستشاريه، وبخاصة أولئك الذين هم على احتكاك مباشر مع الزبائن.
- (3) بناء القدرات الداخلية لتنمية المنظمة، وإعادة هندسة عمليات أعمالها بسبب الحاجة لإدخال تحسينات مستمرة، بما يتعدى استكمال عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج، كذلك ستكون هناك حاجة لصيانة مستمرة للهياكل الإجمالية للإدارة والضبط في الصندوق.
- (4) تعزيز الشراكات القوية، مثل الشراكة مع الوكالتين الأخرتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما وغيرهما، لتعزيز القدرة التشغيلية للصندوق، كلما كان ذلك مجديا.
- (5) القبول بالتنوع كمحفز على التميّز.

#### رابعا - القضايا الناشئة والخطوات المستقبلية

- 8- تلخص القائمة التالية القضايا الناشئة المحددة خلال مرحلة الفحص في عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج، وهي التالية: (1) هياكل أكثر تبسيطا وتنسيقا للمشاورات واتخاذ القرارات؛ (2) زيادة التفويض بالصلاحيات والقدرات إلى الميدان؛ (3) مساهمة أقوى استنادا إلى أهداف أداء متتالية؛ (4) تعزيز الملكية والوضوح وتبسيط عمليات الأعمال لإيصال أكثر كفاءة وفعالية للخدمات؛ (5) مشاريع أفضل تصميميا مع نتائج مستدامة بالتركيز على تلبية احتياجات الزبائن؛ (6) إجراءات لضمان تزويد قوة العمل بالقدرات بصورة فعالة، وتوفير الموارد الكافية لها، ومنحها الاعتراف والحوافز؛ (7) ممارسات وعمليات أفضل لوضع احتياجات الزبائن وللحصول على التغذية الراجعة عن أداء الصندوق؛ (8) تقوية الشراكات لتعزيز النطاق والأثر؛ (9) تأصيل التجديدات والتحسينات المستمرة في المنظمة.
- 9- ويتسق مخرج مرحلة الفحص في هذه العملية بصورة عريضة مع التوجه الوارد في وثيقة نموذج عمل الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، وبخاصة الأبعاد الأربعة الرئيسية لنهج الصندوق في الإدارة لإحراز تحقيق النتائج الانمائية، وهي: (1) تعبئة الموارد: تجميع التمويل الانمائي لتعزيز الأثر؛ (2) تخصيص الموارد: التركيز على أشد الناس فقرا في أشد البلدان فقرا؛ (3) استخدام الموارد: القيام بالتنمية بصورة مختلفة؛ (4) تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية: قبول ثقافة النتائج والابتكار.
- 10- وخلال مرحلة التصميم سوف تركز عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج على استعراض القائمة الواردة أعلاه، والقضايا الناتجة عن مناقشات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد. وبعدها، سوف تقترح هذه العملية خيارات محسوبة التكاليف لبرنامج تحول شامل للمنظمة، يصمم لأخذ الصندوق إلى حيث يحتاج أن يكون.

## خامسا - المجالات التي تتطلب اهتماما فوريا

11- تشير قائمة القضايا الناشئة بوضوح إلى أن القصد من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج هو أن تكون عملية شاملة تغطي كامل طيف العمليات. إلا أنه، وخلال مرحلة الفحص، غدا واضحا أنه على ضوء البيئة التشغيلية التي تتطور بصورة مطردة في الصندوق، هنالك بعض المجالات التي تتطلب اهتماما فوريا، وهي التالية: (1) تركيز الموارد في البداية لتحقيق اللامركزية؛ (2) تقليص وقت الإيصال؛ (3) تسريع الصرف. ويرد أدناه المسوغ للتركيز على هذه المجالات.

### تركيز الموارد في البداية لتحقيق اللامركزية

12- في ديسمبر/كانون الأول 2016، عرضت خطة اللامركزية المؤسسية في الصندوق على المجلس التنفيذي. واعترفت الخطة بأن للامركزية أثر إيجابي على النتائج. وتتسق هذه النتيجة مع ما خرج به التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق، الذي سلط الضوء على مساهمة اللامركزية في تحسين الملاءمة والأداء الإجمالي لعمليات الصندوق. ونتيجة للخبرات الإيجابية للامركزية، ولتعزيز المعرفة التي اكتسبها الصندوق على مدى سنوات عديدة، اقترحت إدارة الصندوق نهجا متمسقا للامركزية يتم تنفيذه بصورة متدرجة على مدى خمس سنوات في الفترة 2017-2021. وكان هذا النهج المقترح مشروطا بنتائج التحليل الوظيفي لجميع البرامج القطرية، لكي يستتير بها توزيع نماذج المكاتب القطرية للصندوق.

13- وقد غدا واضحا، وبصورة متزايدة، أن خطة تنفيذ اللامركزية على مدى خمس سنوات لن تسمح للصندوق بتحقيق طموحه بتعظيم مساهمته في جدول أعمال 2030. وبالتالي، ثمة ضرورة لتسريع اللامركزية بصورة ملحة بغية الإيفاء بمتطلبات الزبائن المتنوعة عبر بلدان العمليات، وتحقيق نتائج مستدامة. وإحراز نتائج أفضل، سيكون من الحاسم التركيز على خلق روابط منتظمة مع الأولويات القطرية والقطاعية من خلال تعزيز الحوار السياساتي بين الصندوق والحكومات؛ وإحساس البلدان المقترضة بملكية أكبر لجدول أعمالها الإنمائية الخاصة بها؛ وتحقيق مواعمة أفضل لتدخلات الصندوق مع الأولويات القطرية؛ والوصول إلى تنسيق أوثق مع الجهات المانحة؛ وإرساء شراكات متعددة أصحاب المصلحة بما يتسق مع الالتزامات الدولية.

14- وبناء عليه، اقترح بأن تجري عملية التميز لإحراز النتائج تحليلا وظيفيا متينا، يأخذ بعين الاعتبار ضرورة تركيز الموارد في البداية لتحقيق اللامركزية. وسيعترف هذا التحليل بأهمية ضمان الأخذ بعين الاعتبار، بصورة ملائمة كلا من مهام وظائف الإدارة التقليدية للمشروعات، والوظائف الناشئة غير الإقرضية (حوار السياسات، إدارة المعرفة، إلخ). كذلك فإنه سينتظر أيضا للحاجة لإيجاد موارد كافية للمكاتب القطرية، والتفويض المقترح بالمزيد من المهام، مع الاعتراف بالوقت نفسه بالحاجة إلى دعم قوي، وإن يكن مكيفا، من مقر الصندوق، يوفر توجهها أكثر استراتيجية، ويضمن تأصيل الضوابط الملائمة في النظم والعمليات.

### تقليص الإطار الزمني للإيصال

15- أحد العناصر الرئيسية في القدرة التشغيلية الإجمالية للصندوق هي القدرة على إيصال مشروعات عالية الجودة بأسلوب سريع ومبسط. وفي الوقت الحالي، يصل وسطي الفترة الزمنية الفاصلة بين المذكرة المفاهيمية للمشروع ومصادقة المجلس التنفيذي عليه إلى 18 شهرا، وتليها 16 شهرا إضافيا كوسطي بين

موافقة المجلس التنفيذي على المشروع وأول صرف له.<sup>2</sup> ويقوض طول الفترة الزمنية الفاصلة بين إعداد المذكرة المفاهيمية وأول صرف لمشروع ما بصورة كبيرة من قدرة الصندوق الإجمالية على إيصال حجم أكبر من المشروعات، وإحراز نتائج أفضل بأسلوب يتسم بالفعالية والكفاءة. وبالتالي، ثمة ما هو بحاجة لمعالجة ملحة هنا.

16- وسيطلب تقليص الفترة الزمنية الفاصلة بين المذكرة المفاهيمية لمشروع ما وأول صرف له استعراضاً منهجياً ومتيناً لكل خطوة من عمليات الأعمال الحالية. وسيحتاج هذا الاستعراض لأن يشمل ممارسات كل من الصندوق والبلدان المقترضة، وأن ينظر في عناصر العملية ليفصل بين ما هو جوهري منها وما يمكن تبسيطه. وسيتمثل التركيز الأساسي في استعراض العناصر المطلوبة لتصميم المشروعات التي تتسم بقابلية تنفيذ أسرع، والتي تروج لقدر أكبر من الملكية من جهة المقترضين، وذلك بغية تيسير المصادقة على المشروعات، وإنشاء بعض هياكل المشروع الملائمة قبل المصادقة عليه. وسيبني عمل التميز التشغيلي لإحراز النتائج على الاستعراض الجاري ضمن الصندوق لهذا المجال تحديداً.

### معدل الصرف

17- في الوقت الحالي يبلغ معدل الصرف (الذي يقارن الصروفات على مدى الأشهر الـ 12 الماضية مع المبالغ القابلة للصرف) بحدود 13 بالمائة.<sup>3</sup> ويقل ذلك عن الهدف الموضوع لمعدل الصرف في إطار قياس النتائج والبالغ 15 بالمائة، كما أن مقارنته بالمعايير التأشيرية الخارجية ليست في صالح الصندوق. ويمكن أن يعزى انخفاض معدل الصرف لسلسلة من العوامل المتشابهة مثل تعقد تصميم المشروعات، وعدم كفاية الانتقائية القطاعية، وبطء تنفيذ المشروعات.

18- وسيركز التميز التشغيلي لإحراز النتائج على تحديد السبل الرامية إلى تحسين معدل الصرف من خلال جهود متضافرة لتحديد السبل التي تؤدي في وقت متزامن إلى تحسين الصرف كماً ونوعاً بهدف تعظيم إمكانيات إحراز نتائج أفضل. كذلك لا بد من الإشارة هنا إلى أن جودة الصروفات لا تضمن جودة النتائج، على الرغم من أن الأخيرة لا يمكن تحقيقها بدون الأولى.

19- وبصورة مشابهة لإبصال المشروعات، فإن تحسين معدل الصرف سوف يتطلب استعراضاً منهجياً ومتيناً لكل خطوة من خطوات عملية الأعمال القائمة حالياً. وسوف يعمل الصندوق على البناء على الاستعراض الجاري ضمن الصندوق لهذا المجال تحديداً. وبشكل تحسين معدل الصرف عنصراً رئيسياً إضافياً في ضمان امتلاك الصندوق للقدرات التشغيلية، بغية تحقيق رؤيته الاستراتيجية في تعظيم النتائج والأثر، بهدف تخليق أثر ملموس وحقيقي على حياة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، بما يتماشى مع هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني.

<sup>2</sup> مذكرة تحديث استراتيجي أعدتها دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

<sup>3</sup> مذكرة تحديث استراتيجي أعدتها دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

## سادسا - التبعات على الميزانية

20- يتضمن الاستعراض المسبق رفيع المستوى لميزانية الصندوق لعام 2018، رأس مال مبدئيا، وتقديرا غير منكرر بحدود 10 إلى 12 مليون دولار أمريكي، وذلك أساسا لإنشاء مكاتب قطرية جديدة، ورفع سوية مرافق المكاتب القطرية لدعم لامركزية أكبر للموظفين، وللتعويض عن الموظفين الذين يشتغلون على عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، والمستشارين الخارجيين الذين يتمتعون بخبرات في مظاهر مختلفة لتنمية المنظمات وتغييرها، والتكاليف الأولية لتنفيذ مبادرات جديدة، وتكاليف تأصيل التعلم المستمر ضمن الميزانية، والاستثمار الضروري في النظم لدعم التغييرات المطلوبة. وحيث أن المبالغ الواردة في الاستعراض المسبق للميزانية هي تقديرات رفيعة المستوى، سيتم بذل جهود ملموسة خلال مرحلة التصميم في عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج لتوفير المزيد من الوضوح والتقسيم لهذه المبالغ.

21- وإضافة إلى هذه التكاليف غير المتكررة، يتوقع حصول زيادة أولية في التكاليف الإدارية المتكررة على المدى القصير، والناجمة أساسا عن تركيز الموارد في البداية لتحقيق اللامركزية، إلا أن الإدارة سوف تقوم في الوقت نفسه بالبداية ببرنامج استباقي لتقليل التكاليف وإدخال التحسينات في المنظمة للحد من أثر هذه الزيادات الفورية. وسيتم تحقيق مثل هذه التقليلات في التكاليف من خلال تبسيط عملية الأعمال وتنسيق اتخاذ القرارات، وأساليب أفضل وأكثر ابتكارية للقيام بالأعمال الإنمائية، وكلها جزء لا يتجزأ من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج. وأما النتيجة، فستتمثل في إيجاد فرضية قيمة أفضل للصندوق فيما يتعلق بالتكاليف الإدارية، وبالتالي الاستثمارات في المشروعات.