

Document: EB 2018/123/R.29
Agenda: 11
Date: 12 April 2018
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

مذكرة إعلامية - تحديث عن عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Alessandra Zusi Bergés

كبييرة موظفي وحدة شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2092
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

Stéphane Mousset

كبير موظفي الصندوق، ومدير
مكتب الرئيس ونائب الرئيس
رقم الهاتف: +39 06 5459 2038
البريد الإلكتروني: s.mousset@ifad.org

Edward Gallagher

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

المجلس التنفيذي - الدورة الثالثة والعشرون بعد المائة

روما، 16-17 أبريل/نيسان 2018

للعلم

المحتويات

	أولا - مقدمة 1
2	ثانيا - مجالات التركيز الرئيسية
6	ثالثا - الخطوات التالية في مناحي العمل الأخرى لعملية التمييز التشغيلي
6	رابعا - مؤشرات الأداء الأساسية
6	خامسا - استخدام الميزانية
7	سادسا - المخاطر

الملاحق

8	الملحق الأول - قائمة 40 مكتب إقليمي على خارطة اللامركزية
9	الملحق الثاني - الهيكل التنظيمي
10	الملحق الثالث - ميزانية التعديل غير المتكررة والنفقات الرأسمالية غير المتكررة لعملية التمييز التشغيلي لأغراض النتائج
11	الملحق الرابع - سلسلة نتائج تحديث عن عملية التمييز التشغيلي لإحراز النتائج

مذكرة إعلامية - تحديث عن عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

أولاً - مقدمة

1- سلط تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق الضوء على أنه، ومن بين 836 مليون شخص يعيشون في فقر مدقع و815 مليون شخص يعانون من انعدام الأمن الغذائي، ثلاثة أرباع هؤلاء الأشخاص يعيشون في المناطق الريفية ويعتمد معظمهم على الزراعة لكسب قوته. ويعدّ القطاع الزراعي وتنمية المناطق الريفية أمران ضروريان لإيصال خطة عام 2030 للتنمية المستدامة. فالطموح القائل بالألا يترك أي أحد يتخلف عن الركب، وهو طموح يتخلل خطة عام 2030 للتنمية المستدامة، طموح محوري لمهمة الصندوق في الترويج للتحويل الريفي الشمولي المستدام. وبهدف الإيفاء بالمتطلبات الكبيرة لخطة عام 2030، يحتاج الصندوق لأن يتمتع بالقدرة التشغيلية لتوسيع نطاق أثره وتحقيق النتائج المستدامة.

2- منذ العام الماضي، شرع الصندوق ببرنامج شامل للإصلاحات يهدف إلى تعزيز قدرته على الإيصال عبر جملة من أهداف التنمية المستدامة، وخاصة هدف التنمية المستدامة الأول (استئصال الجوع بجميع أشكاله) وهدف التنمية المستدامة الثاني (القضاء على الجوع، وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية) في المناطق الريفية. وتتواءم هذه الإصلاحات مع المقترحات الواردة في تقرير الأمين العام للأمم المتحدة حول إعادة تحديد موقع منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، كما أنها ستجعل من الصندوق لاعبا أكثر أهمية، وكفاءة وفعالية ضمن منظومة الأمم المتحدة.

3- ولتحقيق هذه الغاية، بدأت إدارة الصندوق بعملية شاملة تحت عنوان التميز التشغيلي لإحراز النتائج في يونيو/حزيران 2017، بهدف ترسيخ وجود الصندوق كمؤد رفيع المستوى معترف به في جميع أطراف عملياته. وتركز جهود الإصلاح هذه في المقام الأول على ثلاثة مجالات مواضيعية لتعزيز نموذج عمل الصندوق كما صادقت عليه هيئة المشاورات أثناء عملية مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد:

(1) إعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان

(2) جعل مقر الصندوق ملائما للغرض

(3) التفويض بالمزيد من الصلاحيات إلى الخطوط الأمامية

(4) إعادة تقويم عمليات الأعمال

4- يتألف فريق مهام التميز التشغيلي لإحراز النتائج من كل من الموظفين الداخليين وموارد استشارية خارجية لدعم هذا الجهد، كما صادق مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2018 على ميزانية غير متكررة لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج. وتبنت هذه العملية نهجا تشاركيا ينطوي على مشاورات مع جملة واسعة من الموظفين، تتراوح بين أصغر مجموعات العمل التقنية التي تركز على بنود محددة إلى أحداث تفاعلية مع جميع الموظفين في الصندوق.

5- عرض تحديث مبدئي عن تقدم الإصلاح في الصندوق على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2017، وقد وفر تفاصيل عن العملية، والمبادئ المتبناة، والقضايا الناشئة. وتتمثل الغاية من هذه الوثيقة في توفير تحديث أكبر للتقدم المحرز، وإيضاح التوجه الذي تقود إليه إصلاحات التميز التشغيلي لإحراز النتائج.

6- وقد تمت هيكلة الوثيقة على النحو التالي: تحديث موجز عن التقدم المحرز فيما يتعلق بكل من مجالات التركيز الأربعة لجهود تعزيز نموذج الأعمال؛ الخطوات التالية المقترحة في مجالات عمل التميّز التشغيلي لإحراز النتائج الأخرى خارج النطاقات الأربعة المذكورة أعلاه؛ تحديث عن مؤشرات الأداء الأساسية؛ استعراض لاستخدام ميزانية عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج؛ مخطط للمخاطر الرئيسية المتعلقة بهذه العملية.

ثانياً - مجالات التركيز الرئيسية

إعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان

7- تعتبر إعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان من خلال قدر أكبر من اللامركزية جزءاً رئيسياً من هدف الصندوق المتمثل في تعظيم مساهمته في خطة عام 2030. وكلما اقتربت المنظمة أكثر من المناطق الريفية التي تخدمها، كلما غدت أكثر انخراطاً في حوار السياسات وإرساء الشراكات. وسيضمن هذا الأمر أن يغدو الصندوق في مكان أفضل لتعزيز برمجته القطرية وتحسين أداء مشروعاته من خلال استمرار دعم التنفيذ واستقطاب موارده الأساسية مع الكيانات الأخرى (الحكومات، والوكالات الأخرى، والقطاع الخاص) لتجذير عمليات الصندوق في الاستراتيجيات الوطنية.

8- وفي هذا المجال الاستراتيجي، ركزت عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج على الإجراءات التالية:

(1) استخدام نهج موضوعي يستند إلى المقاييس، وبعد إجراء مناقشات داخلية مكثفة مع مجموعات تركيز الموظفين، وجميع المدراء وأفراد الإدارة العليا في الصندوق، تم الانتهاء من وضع خريطة للامركزية (انظر الملحق الأول) وتشاؤها داخلياً مع الموظفين في يناير/كانون الثاني 2018. وتتضمن الخريطة 40 مكتباً قطرياً للصندوق في جميع الشعب الإقليمية الخمس. ومن بين إجمالي المكاتب القطرية وعددها 40، هنالك 12 مركزاً إقليمياً و3 مراكز لإدارة المعرفة والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

(2) زادت الميزانية المعتمدة لعام 2018 من "الشعر المتطاير على أرض الواقع"، لأنها زادت من عدد المدراء القطريين/مدراء البرامج القطرية، والموظفين التقنيين، وموظفي التوريد والموظفين الوطنيين ضمن الصندوق. وستكون النتيجة تحولاً في نسبة الموظفين في الميدان كنسبة من إجمالي موظفي الصندوق من 15 بالمائة إلى 27 بالمائة. وتقابل الزيادة في عدد الموظفين الميدانيين تقليصات في وظائف الموظفين في المقر مع تحويل بعض المهام إلى المكاتب القطرية.

(3) في يناير/كانون الثاني 2018، تم استكمال الملامح الوظيفية للدور الجديد للمدير القطري. وتضع هذه الملامح الجديدة تركيزاً أقوى على حوار السياسات وإرساء الشراكات مقارنة بالتركيز أساساً على الأمور البرمجية. كذلك تطرقت الملامح الوظيفية للحاجة لمزيد من التفويض بالصلاحيات، والتي سببها تحديث للإجراءات وتدريب في الوقت المناسب.

(4) تمت المبادرة بإجراء جديد في يناير/كانون الثاني 2018 للشروع بعملية إعادة النذب لضمان توفر الموظفين الملائمين في المكاتب القطرية الأربعين للصندوق. ولدعم هذه العملية، عقدت شعبة الموارد البشرية اجتماعات منفصلة مع فرادى الموظفين كما دعت الحاجة، وحضرت اجتماعات

للشعب. ونظمت شعبة الموارد البشرية وفريق التميز التشغيلي لإحراز النتائج حديثين لجميع موظفي الصندوق لعرض المعلومات والإجابة على التساؤلات. إضافة إلى ذلك، أعدت إجابة مكتوبة للتطرق للأسئلة التي طرحتها اللجنة التنفيذية لرابطة موظفي الصندوق نيابة عن موظفي الصندوق، وتم تشاطرها مع المنظمة بأسرها. وأنشئت لجنة تتألف من رئيس خارجي، و كبار المدراء ومراقب من اللجنة التنفيذية لرابطة موظفي الصندوق للإشراف على عملية إعادة النذب. وفي أول موجة منها، تم اختيار 64 منصبا لمدراء البرامج القطرية المعينين دوليا لإعادة نذبهم. وعرض على الموظفين الذي يشغلون هذه المناصب فرصة اختيار ثلاثة تفضيلات من بين المناصب الأربعة والستين المحددة لإعادة النذب إلى المكاتب القطرية. وعند رفعها توصياتها لرئيس الصندوق، أخذت اللجنة بعين الحسبان هذه التفضيلات إلى أقصى حد ممكن. وتم إشعار الموظفين المتأثرين بهذه العملية بقرارات إعادة النذب بتاريخ 21 مارس/آذار. ويتوقع لهذه العملية أن تستكمل في أبريل/نيسان.

- (5) ويتمثل هدف الصندوق في إجراء الموجة الثانية من إعادة النذب في أقرب وقت ممكن، للسماح للموظفين التقنيين أيضا بالخضوع لإعادة النذب خلال عام 2018. وبموجب هذه الموجة الثانية، سيتم إعادة نذب 25 موظفاً تشغيلياً ومالياً وتقنياً إلى المراكز المتخصصة لضمان وجود الكتلة الحاسمة من الموظفين البرامجيين والتقنيين حيث يمكن لهم أن يخلفوا أكبر قدر ممكن من الأثر. ولضمان وجود مقر قوي أيضاً، سيبقى كادر من الأخصائيين التقنيين العموميين في روما للعمل على تأصيل الخبرة التقنية.
- (6) وتعمل وحدة الدعم الميداني، بالتنسيق مع مكتب المستشار القانوني، على تحديد مكاتب قطرية جديدة ورفع سوية المكاتب الحالية واستكمال اتفاقيات استضافة هذه المكاتب لضمان توفر المباني والتسهيلات الملائمة للموظفين الذين سيتم إعادة نذبهم خلال عام 2018.
- (7) وتعمل إدارة الصندوق على وضع خطة لبناء القدرات بهدف تزويد الموظفين بالأدوات والتدريب، والدعم، والحوافز اللازمة لتنفيذ تطبيق اللامركزية بنجاح، بما في ذلك مظاهر إدارة التغيير.

جعل المقر ملائماً للغرض

- 9- ومع المزيد من اللامركزية، تأتي زيادة الحاجة إلى مركز قوي لضمان نشر التوجه الاستراتيجي الواضح ووجود عمليات ملائمة للتغذية الراجعة والرصد. كما لا بد من الاستقراء من الدروس المستفادة من خبرة الصندوق على أرض الواقع بصورة منتظمة لصالح كل من الحكومات والمجتمع الإنمائي. ويتوجب أن ييسر المقر تدفق هذه المعارف وأن يوفر الوضوح لصورة أنشطة الصندوق.
- 10- يركز العمل في هذا المجال على ضمان: (1) تنظيم فرق الإيصال في الميدان لتمكين المدراء القطريين من أداء كل من أنشطتهم البرامجية والانخراط في الأنشطة غير الإقراضية؛ (2) وجود عمليات لإدارة المعرفة للتخفيف من خطر تشكيل الصوامع المنعزلة عبر مواقع جغرافية مختلفة؛ (3) تنفيذ عمليات الضبط والرصد الملائمة عن بعد.

11- استُكمل العمل على تصميم الموازنة التشغيلية، وتم إضفاء الطابع الرسمي عليها في عملية إعادة التنظيم، كما تم نشر مخطط تنظيمي جديد للمؤسسة سيغدو نافذ المفعول بدءاً من 1 أبريل/نيسان (انظر الملحق الثاني). وأما التغييرات الرئيسية، فهي على النحو التالي:

(1) تم تعزيز العمليات من خلال موازنة الدعم التقني ضمن دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة المعاد هيكلتها. وبخاصة، إنشاء شعبتين تقنيتين جديدتين في هذه الدائرة: (1) شعبة للبيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي، التي ستركز على تعميم القضايا المتقاطعة (أي المناخ، والشباب، والتمايز بين الجنسين، والتغذية) مع قضايا السكان الأصليين؛ (2) شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات لأغراض الدعم التقني.

(2) كما تم تعزيز الدعم التقني المقدم للمشروعات، من خلال مطابقة الموظفين التقنيين في المجالات التي يشند الطلب عليها إلى الأقاليم وإعطائهم مسؤولية ضمان الجودة التقنية لعمليات الصندوق. أما الموظفين الذين سيتم نديهم إقليمياً في كل من شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات وشعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي وشعبة الإدارة المالية فسيخضعون لخطتين مزدوجين للإبلاغ أحدهما لمدراءهم الأساسيين والآخر للمدير الإقليمي ذي الصلة. وسوف يتم وضعهم في مراكز معينة عبر الأقاليم الخمسة لعمليات الصندوق.

(3) تم إنشاء شعبة السياسات التشغيلية والنتائج للإشراف على السياسات التشغيلية، والإجراءات، والتدريب، وامتثال الأداء والنتائج. وستدير هذه الشعبة أيضاً هيكلية التقييم الذاتي في الصندوق ونظام التخصيص، وستتسق التوجه لتعزيز الشفافية والإبلاغ.

(4) تم إنشاء دائرة للعلاقات الخارجية والحوكمة لتعزيز العلاقات الخارجية، بما في ذلك علاقات الحوكمة، والانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والتعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وستضم هذه الدائرة كل من شعبة الاتصالات، ومكتب سكرتير الصندوق، ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد، وشعبة جديدة للانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف.

(5) تم دمج مهمني الأمن في المقر وفي الميدان في وحدة واحدة ترفع تقاريرها إلى شعبة الخدمات الإدارية لتعزيز وتجميع خدمات الأمن في مجال تشغيلي واحد.

(6) تم الدمج بين عملية التخطيط المؤسسية السنوية مع عملية الميزنة السنوية ضمن مكتب الميزانية وتطوير المنظمة.

التفويض بمزيد من الصلاحيات إلى الخطوط الأمامية

12- ولتفعيل عملية اللامركزية، لا بد من أن تتزامن بتفويض ملائم بالسلطات، مع ما يتبعها من مساهمة. فتحويل المزيد من المسؤوليات عن الحافظة وإدارة العلاقات للموظفين الذين هم في أفضل موقع لتأديتها على أرض الواقع، سوف يعزز من أداء المشروعات ومن الكفاءة الإجمالية للمنظمة.

13- وبموجب التجديد الحادي عشر للموارد، سوف تلتزم إدارة الصندوق بإعادة النظر في إطار التفويض بالسلطات. ويرد أدناه استعراض لكيفية يتم تصور إجراء هذا الموضوع:

- (1) بدأ العمل بمراجعة الإطار الحالي للتفويض بالسلطات للتفويض بمزيد من المسؤوليات من الإدارة العليا إلى مستويات أدنى في الإدارة، بما في ذلك تفويض أكبر للسلطات إلى المكاتب القطرية. وقد ركز العمل حتى تاريخه على العمليات، ولكن الهدف هو في الحصول على إطار منفتح للتفويض بالصلاحيات موثق في جميع المجالات (أي للمجالات التشغيلية وغير التشغيلية) بحلول نهاية سبتمبر/أيلول. وسوف يسمح هذا الإطار الزمني بصياغة إطار شامل للتفويض بالصلاحيات، يتم فيه التفويض بالصلاحيات بشكل متسلسل حسب مستوى الأقدمية.
- (2) وبالتوازي مع ما ورد أعلاه، تواصل فريق التميز التشغيلي لإحراز النتائج مع المدراء القطريين المنديين/مدراء البرامج القطرية المنديين لتحديد البنود الآتية ذات الأولوية القصوى، التي تتطلب تفويضا على ضوء زيادة اللامركزية. ويتم تجميع الإجابات حاليا بهدف تنقيح تفويض السلطات بالنسبة للبنود ذات الأولوية القصوى، مع إجراء تنقيح كامل لإطار التفويض بالصلاحيات حاليا.
- (3) وبعد سبتمبر/أيلول، سيكون التركيز على تنفيذ الضوابط ضمن نظام تكنولوجيا المعلومات لضمان أن يكون التفويض بالصلاحيات قابلا للرصد من قبل الإدارة العليا للصندوق. ويتوقع لهذا الأمر أن يتم بين سبتمبر/أيلول إلى منتصف عام 2019.

إعادة تقويم عمليات الأعمال

- 14- لا بد من أن يترافق تعديل هيكلية الصندوق من خلال اللامركزية وإعادة موازنة المقر للغرض بعمليات أعمال محدثة لتحسين الكفاءة والفعالية. وسيسمح تعديل العمليات وجعلها متناظرة مع الهيكلية الجديدة للصندوق للمنظمة بالإيفاء بالتزامات التجديد الحادي عشر للموارد وتحقيق الأهداف المنصوص عليها في إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الحادي عشر.
- 15- وبدأ العمل على إعادة تقويم عمليات الأعمال في مارس/آذار 2018. ويتمثل التركيز الأولي على العمليات الجوهرية لتصميم المشروعات لأن العنصر الأساسي في القدرة التشغيلية الإجمالية للصندوق يتمثل في قدرته على إيصال مشروعات عالية الجودة بسرعة. وفي الوقت الحالي، فإن وسطي الفترة الفاصلة بين المذكرة المفاهيمية للمشروع ومصادقة المجلس عليه هي حوالي 17 شهرا، أما الفترة الفاصلة بين المصادقة على المشروع وأول صرف له فهي 17 شهرا أخرى. وكجزء من التجديد الحادي عشر للموارد، التزمت إدارة الصندوق بالحد من هاتين الفترتين إلى 8 و12 شهرا على التوالي.
- 16- ويعمل التميز التشغيلي لإحراز النتائج في هذا المضمار على الاستعراض الداخلي لعملية تصميم المشروعات التي جرت ضمن الصندوق خلال عام 2017 بشأن هذا المجال تحديدا. وأما المواضيع المنبثقة المحددة حتى تاريخه، فهي الحاجة إلى:

- (1) ضمان توليد مدخلات تقنية معتبرة خلال عمليتي تعزيز الجودة وضمان الجودة، بحيث يتم تغذية عملية استعراض التصميم بهما في وقت أكبر بكثير؛
- (2) ضمان انخراط فريق المشروع القطري في مراحل مبكرة من عملية التصميم؛
- (3) التخلص من إعادة الخطوات المتكررة ضمن عملية التصميم وتبني عملية استعراض متميزة للمشروعات تستند إلى المخاطر، ومدى التعقيد والمبالغ؛

(4) ضمان أن يتسم تقرير التصميم بتركيز أكبر على جاهزية التنفيذ (إعداد دليل تنفيذ المشروع وخطة العمل والميزانية السنوية).

17- إضافة إلى ما ورد أعلاه من إجراءات، سوف تركز إدارة الصندوق على ضمان كون مرفق التنفيذ الأسرع لاستهلال المشروعات، والأدوات الجديدة لتسريع تنفيذها قيد التشغيل الكامل.

ثالثاً - الخطوات التالية في مناحي العمل الأخرى لعملية التميز التشغيلي

18- أولت عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج الأولوية للأنشطة التي تكمن في جوهر عمل الصندوق من خلال أخذها تفاعل الصندوق مع الشركاء القطريين وبرنامج عمله لضمان تحسين الإيصال كنقطة انطلاق منطقية. إلا أنه، وبالإضافة إلى مجالات الأولوية المذكورة أعلاه، هنالك مناحي عمل أخرى رئيسية مخطط لها عام 2018 كجزء من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، وهي التالية:

(1) استعراض المجالات الرئيسية غير التشغيلية (أي دائرة خدمات المنظمة، ومجموعات دعم الخدمات المؤسسية، والعناصر المشكلة لدائرة العلاقات والحوكمة)، وتبسيط عمليات الأعمال الخاصة ذات الصلة؛

(2) استعراض وتبسيط هياكل صنع القرار ولجانها عبر المنظمة بأسرها؛

(3) استعراض النهج الرامية إلى تأصيل التحسينات والتجديدات المستمرة ضمن المنظمة.

رابعاً - مؤشرات الأداء الأساسية

19- صممت أنشطة عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج لضمان النجاح في فترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها. وبالتالي، فإنه من الحاسم أن تكون قادرة على الاستفادة من نجاح الإصلاح فيما يتعلق بإدخال ثقافة النتائج، وربطه بالأهداف الأطول أمداً.

20- إدارة الصندوق ملتزمة بنتائج الإجراءات التي جرت بموجب جدول أعمال الإصلاح لجهة التحسينات الملموسة القابلة للقياس من خلال استخدام مؤشرات أداء رئيسية ملائمة. وبالفعل، فقد سلط الضوء على أهمية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتحديد التقدم المحرز في عملية التميز التشغيلي خلال الندوة غير الرسمية للمجلس التنفيذي المنعقدة في أكتوبر/تشرين 2017، ومرة أخرى في دورة المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2017. ونتيجة لذلك، أعدت إدارة الصندوق سلسلة نتائج رفيعة المستوى تربط أنشطة الإصلاح ومخرجاته بالتزامات التجديد الحادي عشر للموارد وإطار إدارة النتائج (انظر الملحق الرابع).

خامساً - استخدام الميزانية

21- كجزء من ميزانية عام 2018، هنالك ميزانية رأسمالية وميزانية غير متكررة بما مجموعه 9.65 مليون دولار أمريكي تمت المصادقة عليها لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج. وقد طُلبت هذه الميزانية للأغراض التالية: إنشاء مكاتب قطرية جديدة ورفع سوية مرافق المكاتب الموجودة لدعم رفق أكبر للامركزية الموظفين؛ توفير زيادة غير متكررة لعملية إعادة تدب الموظفين إلى المكاتب القطرية بما يتجاوز الميزانية الاعتيادية للتعيين لنقل الموظفين؛ توفير موظفين لردم الفجوة التي تركها الموظفون الذين يعملون على عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج؛ تعيين مستشارين خارجيين يمتلكون الخبرة في إعادة التنظيم وإدارة التغيير ضمن

المؤسسات المالية الدولية؛ تدريب الموظفين؛ تكاليف الإنهاء الطوعي للخدمة؛ وتكاليف رأسمالية تتعلق بتعزيزات نظام تقنية المعلومات.

22- ويرد موجز للميزانية والاستفادة الحالية منها في الملحق الثالث. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن معدل الاستفادة الحالي منخفض، باستثناء ردم الفجوة التي تركها الموظفون العاملون على عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج. ويعكس هذا المستوى المنخفض للاستفادة من الميزانية حقيقة أنه تم النظر ببعض الخطط المخصصة (بما في ذلك المضامين على التكاليف) في المجالات التالية من الاستعراضات التي تقوم بها الإدارة:

- خطة رامية إلى إنشاء أو رفع سوية المكاتب في الأريين موقعا للمكاتب القطرية جميعها. وحاليا، تعكس الاستفادة من هذه المبالغ تكاليف رفع السوية المتكبدة حتى تاريخه لموقعين اثنين (وهما الهند، والبرازيل)؛
- خطة شاملة لبناء القدرات واحتياجات التدريب (بما في ذلك التدريب على إدارة التغيير)؛
- تعزيزات النظم المطلوبة لدعم التفويض بالصلاحيات لبعض البنود ذات الأولوية القصوى. وهناك بعض المتطلبات الأخرى في النظام التي ستم وضع تكاليف لها ما أن يتم تحديد المتطلبات التشغيلية.

سادسا - المخاطر

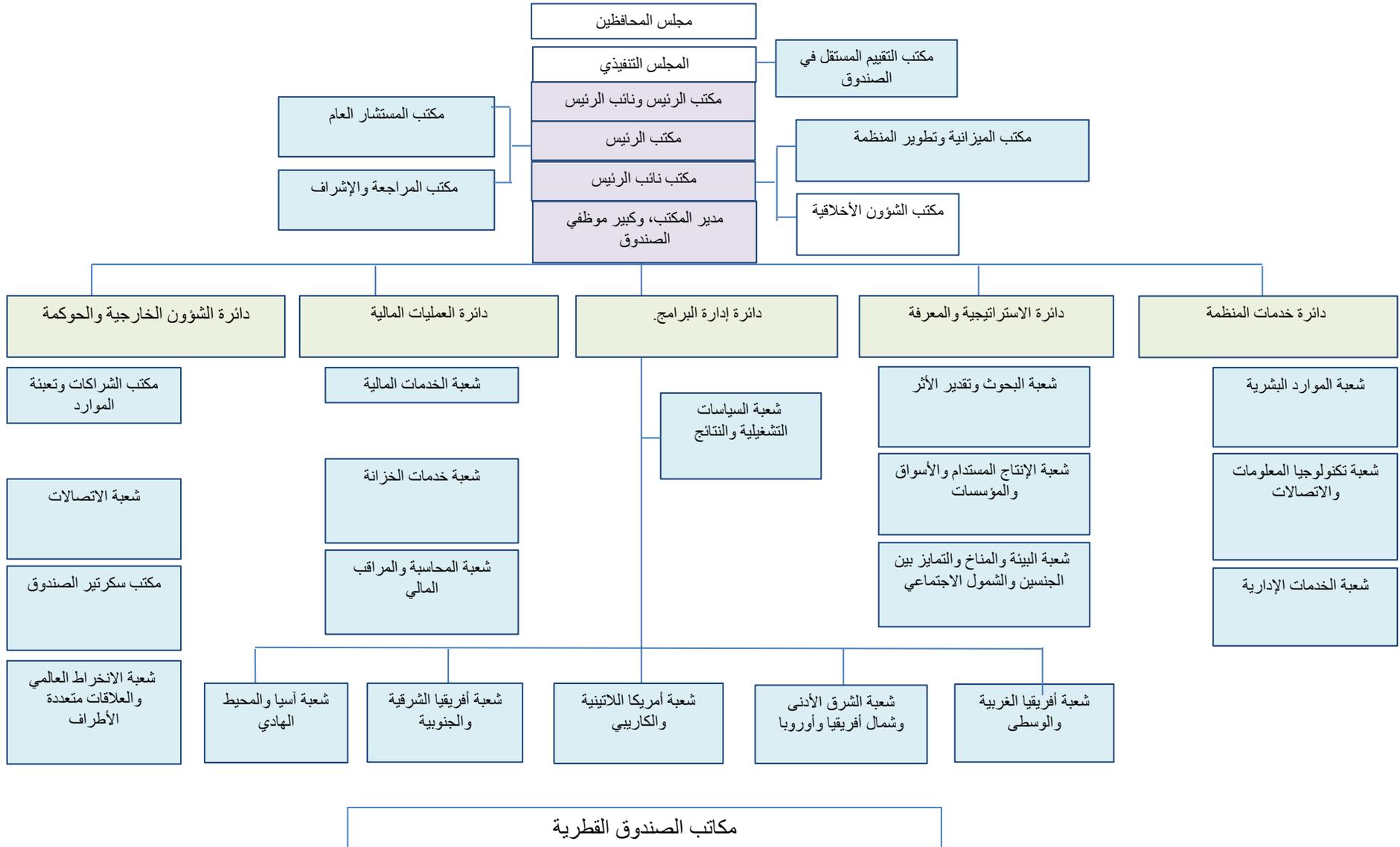
23- تم تحديد المخاطر الرئيسية لعملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج وإجراءات التخفيف منها على النحو التالي.

المخاطر	إجراءات التخفيف
(أ) خطر استمرارية الأعمال بسبب الانقطاعات المنبثقة عن مدى التغيرات التي ستنفذ. وبخاصة فيما يتعلق بالقدرة على الاستمرار في إيصال برنامج العمل خلال عملية التغيير مما يشكل مخاطرة.	<ul style="list-style-type: none"> • تم التأسيس لنظام لتتبع إطار إدارة النتائج والالتزامات التجديد الحادي عشر للموارد وسوف يتم رصده بصورة نشطة من قبل لجنة الإدارة التنفيذية. • عقد اجتماعات استعراض مخصصة حول ذخيرة المشروعات. • التدريب المركز للموظفين على نموذج الأعمال الجديد (أي الأدوار وعمليات الأعمال).
(ب) ضمان قبول الموظفين بالهدف الإجمالي للعملية مما يعتبر مفتاحا لمخرج ناجح لها. وبدون قبول الموظفين بجدول أعمال الإصلاح فإنه لن يؤدي إلى زيادة القدرة التشغيلية.	<ul style="list-style-type: none"> • قيادة قوية تمارسها الإدارة العليا للصندوق، وبخاصة فيما يتعلق بتداول الرؤية والحاجة للتغيير. • ضمان إشراك جميع الموظفين في جميع مظاهر العملية (من خلال أحداث تضم جميع الموظفين، والمشاركة في مجموعات التركيز لاستعراض بعض المجالات التقنية المخصصة، إلى آخره).
(ج) خطر ألا يتم تلبية الطلب المكثف على تدفقات الاتصالات فيما يتعلق بجدول إصلاح الصندوق، مما قد يقوض من مخرج هذه العملية.	<ul style="list-style-type: none"> • دعم مكرس للاتصالات الذي تم توفيره لفريق التميّز التشغيلي لإحراز النتائج. • صياغة استراتيجية للاتصالات ووضعها موضع تنفيذ.
(د) الإخفاق في تحقيق التوازن الصحيح بين سرعة تنفيذ العملية وتحقيق التغيير الثقافي والتحويلي المطلوب.	<ul style="list-style-type: none"> • الرصد المستمر لضمان تحقيق التوازن الصحيح.

قائمة 40 مكتب إقليمي على خارطة اللامركزية

الشعبة	المركز	الرقم	المكان	مكتب قطري تحت إدارة:	الحجم المزمع للمكتب القطري
شعبة آسيا والمحيط الهادي	مركز ميكونغ (هانوي)	1	فيت نام	مدير المركز/المدير القطري	من 6-10 موظف
		2	كمبوديا	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		3	الفلبين	مدير البرنامج القطري	من 1-5 موظف
	مركز جنوب آسيا (دلهي)	4	الهند	مدير المركز/المدير القطري	من 11-15 موظف
		5	نيبال	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		6	بنغلاديش	المدير القطري	من 1-5 موظف
		7	إندونيسيا	مدير المركز/المدير القطري	من 6-10 موظف
		8	الصين	رئيس مركز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة/المدير القطري	من 1-5 موظف
		9	باكستان	المدير القطري	من 1-5 موظف
شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية	مركز أفريقيا الشرقية والمحيط الهندي (نيروبي)	10	كينيا	مدير المركز/المدير القطري	من 16-20 موظف
		11	مدغشقر	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		12	أوغندا	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		13	بوروندي	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		14	رواندا	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		15	تنزانيا	مدير البرنامج القطري	من 1-5 موظف
	مركز أفريقيا الجنوبية (بريتوريا)	16	جنوب أفريقيا	مدير المركز القطري/المدير القطري	من 6-10 موظف
		17	موزامبيق	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		18	زامبيا	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
19	إثيوبيا	رئيس مركز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة/المدير القطري	من 1-5 موظف		
شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	مركز الأنديز والمحيط الجنوبي (ليما)	20	بيرو	مدير المركز / المدير القطري	من 11-15 موظف
		21	دولة بوليفيا المتعددة القوميات	مدير البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		22	بنما	مدير المركز / المدير القطري	من 11-15 موظف
	مركز أمريكا الوسطى والكاريبي (مدينة بنما)	23	هايتي	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		24	غواتيمالا	مدير البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		25	البرازيل	رئيس مركز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة/المدير القطري	من 6-10 موظف
شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	مركز شمال أفريقيا والشرق الأوسط (القاهرة)	26	مصر	مدير المركز / المدير القطري	من 11-15 موظف
		27	السودان	المدير القطري	من 1-5 موظف
	مركز آسيا الوسطى وشرق أوروبا (اسطنبول)	28	تركيا	مدير المركز/المدير القطري	من 11-15 موظف
		29	المغرب	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
شعبة أفريقيا الغربية والوسطى	مركز أفريقيا الغربية (داكار)	30	السنغال	مدير المركز/المدير القطري	من 11-15 موظف
		31	مالي	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
	32	غينيا	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف	
	مركز الساحل (أبوجا)	33	كوت ديفوار	مدير المركز/المدير القطري	من 11-15 موظف
		34	سيراليون	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		35	بوركينافاسو	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		36	النيجر	موظف البرنامج القطري	من 1-5 موظف
		37	غانا	المدير القطري	من 1-5 موظف
		38	نيجيريا	مدير قطري	من 1-5 موظف
	مركز أفريقيا الوسطى (ياوندي)	39	الكاميرون	مدير المركز/المدير القطري	من 6-10 موظف
40		جمهورية الكونغو الديمقراطية	مدير البرنامج القطري	من 1-5 موظف	

الهيكل التنظيمي



ميزانية التعديل غير المتكررة والنفقات الرأسمالية غير المتكررة لعملية التميز التشغيلي لأغراض النتائج

		التوزيع المرحلي للميزانية		المجموع	(بملايين الدولارات الأمريكية)
الاستخدام	بتاريخ 31 مارس/أذار 2018	2019	2018		
					أولاً- ميزانية التعديل غير المتكررة
					ألف- تسريع اللامركزية
	-	0.30	0.75	1.05	تكاليف انتداب العاملين
	0.10	0.30	1.15	1.45	تحديث وإنشاء المكاتب القطرية
					باء- أنشطة تحسين النتائج والتنظيم
	0.07	-	0.50	0.50	تحليل عملية تصريف الأعمال والتحليل الوظيفي
	0.03	0.25	0.50	0.75	الخبرة في مجالي التنظيم وإدارة التغيير
	0.15	0.35	0.65	1.00	تعيين الموظفين العاملين على عملية برنامج التميز التشغيلي لإحراز النتائج
	-	0.20	0.15	0.35	التدريب
	-	1.00	0.50	1.50	جيم- برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة
	0.35	2.40	4.20	6.60	إجمالي نفقات التعديل غير المتكررة
					ثانياً - الميزانية الرأسمالية غير المتكررة (لتعزيز نظم المعلومات)
	-	0.55	1.00	1.55	إعادة تشكيل نظام تخطيط الموارد المؤسسية لدعم اللامركزية
	-	0.20	0.30	0.50	إنشاء البنية التحتية وتحديث المكاتب القطرية/المراكز
	-	0.00	0.25	0.25	برمجيات إضافية لدعم لامركزية دائرة إدارة البرامج
	-	0	0.10	0.10	أتمتة الموافقة على التوريدات
	-	0.10	0.20	0.30	نظم تتبع الصرف والإبلاغ
	-	0.15	0.20	0.35	الإبلاغ عن النتائج المؤسسية
	-	1.00	2.05	3.05	الميزانية الرأسمالية الإجمالية غير المتكررة
	0.35	3.40	6.25	9.65	مجموع الميزانية الرأسمالية الإجمالية غير المتكررة

سلسلة نتائج تحديث عن عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

الأثر	المخرجات	المخرجات متوسطة الأجل (إطار قياس النتائج لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق)	النواتج	الأنشطة
		2020 إلى 2021		2018 إلى 2019
توسيع الصندوق لأثره والمساهمة في خطة عام 2030	وجود مشروعات وبرامج قطرية أكثر استدامة وأفضل جودة بصورة مستمرة • التصنيف الإجمالي لجودة تصميم المشروعات • مؤشرات المستوى الثاني للنتائج الإنمائية في إطار إدارة النتائج • المستوى الثالث من مؤشرات أداء البرامج القطرية في إطار إدارة النتائج	• الوقت الفاصل بين المذكرة المفاهيمية للمشروع ومصادقة المجلس عليها (من 17 شهراً إلى 8 أشهر بحلول 2021) • الوقت الفاصل بين المصادقة على المشروع وأول صرف له (من 17 شهراً إلى 12 شهراً بحلول 2021) • معدل الصرف (من 16.7 إلى 17 بحلول عام 2021) • نسبة المشروعات المعرضة للمشاكل (من 22 إلى 15 مشروعا بحلول عام 2021) • معدل مناصب الموظفين التي ترصد ميزانية لها في المكاتب القطرية للصندوق والمراكز الإقليمية • النسبة المنوية للمشروعات الاستثمارية للصندوق التي تديرها المكاتب القطرية والمراكز الإقليمية	• 12 مركزاً و 3 مراكز للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة و 40 مكتبا قَطريا يتم إنشاؤها وتشغيلها • استكمال إعادة نذب الموظفين إلى المراكز والمكاتب القطرية • استكمال الملامح الوظيفية للمدراء القطريين	إعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان
تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية (نموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد)، والفعالية والمساواة ((القيمة مقابل المال المنفق)	تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية (نموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد)، والفعالية والمساواة ((القيمة مقابل المال المنفق)	• إعادة وضع التفويض بالصلاحيات المنقح قيد التنفيذ الكامل • تأصيل الضوابط في النظم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	• المزيد بالتفويض بالصلاحيات	
تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية (نموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد)، والفعالية والمساواة ((القيمة مقابل المال المنفق)	برنامج العمل الموسع • برنامج العمل (من 7 مليارات دولار أمريكي إلى 7.7 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2021)	• وضع الهيكلية التنظيمية المعاد	• جعل المقر موائما للغرض	

<p>تعبئة الموارد (نموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد)، والفعالية والمساواة ((القيمة مقابل المال المنفق)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة ميزانية الإشراف ودعم التنفيذ التي تستخدم من خلال المكاتب القطرية/المراكز الإقليمية 	<ul style="list-style-type: none"> • مواعمتها موضع التشغيل الكامل استكمال الملامح الوظيفية للمسؤولين التقنيين، وللخبراء الإقليميين في البيئة والمناخ، ولمناصب الموظفين الوطنيين لقضايا التمايز بين الجنسين، إلخ 	
		<ul style="list-style-type: none"> • وضع عملية التصميم المبسطة موضع التشغيل الكامل • جعل التنفيذ الأسرع لاستهلال المشروعات قيد التشغيل الكامل • وضع أدوات تعزيز تسريع تنفيذ المشروعات قيد التشغيل الكامل 	<p>تعديل عمليات الأعمال</p>