

Document: EB 2018/124/R.2  
Agenda: 3(a)  
Date: 21 August 2018  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## مذكرة إعلامية - عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

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

**Stéphane Mousset**

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

**Edward Gallagher**

مدير عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2484  
البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الرابعة والعشرون بعد المائة  
روما، 11-13 سبتمبر/أيلول 2018

للعلم

## المحتويات

1	أولاً - المقدمة
1	ثانياً - اللامركزية
6	ثالثاً - مجالات الإصلاح الأخرى
6	ألف - تنقيح الهيكل التنظيمي للصندوق
9	باء - إعادة معايرة عملية تصميم المشروعات
13	جيم - تنقيح التفويض بالصلاحيات
13	دال - استعراض المجالات التي لا علاقة لها بالعمليات
16	رابعاً - التوقعات
16	ألف - الخطوات التالية في مسارات عمل التميز التشغيلي لإحراز النتائج
16	باء - مؤشرات الأداء الأساسية
17	جيم - استخدام الميزانية
17	دال - المخاطر
	<b>الملاحق</b>
19	المناصب الوظيفية حسب الموقع
21	الميزانية الرأسمالية غير المتكررة لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج
22	سلسلة نتائج عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

## مذكرة إعلامية: عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

### أولاً - المقدمة

- 1- حددت مشاورات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، التي استكملت في فبراير/شباط، توجهاً استراتيجياً للفترة 2019-2021 وما بعدها. وقد سلطت هذه العملية الضوء على أن القطاع الزراعي وتنمية المناطق الريفية أمران ضروريان لإيصال خطة عمل 2030 للتنمية المستدامة. وتبعاً لذلك، تلعب مهمة الصندوق في الترويج للتحويل الريفي الشمولي والمستدام دوراً رئيسياً في تحقيق طموح خطة عام 2030 "بعدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب". ودعمت المشاورات إدخال تعزيزات متينة على نموذج عمل الصندوق للترويج للتميز في العمليات، وتحقيق القيمة مقابل المال المنفق، والالتزام بالشفافية والمساءلة وإحراز النتائج.
- 2- يهدف الصندوق إلى الإيفاء بالتزامات التجديد الحادي عشر للموارد وأهداف خطة عام 2030 من خلال برنامج للقروض والمنح بقيمة 3.5 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة قدرها 10 بالمائة عن برنامج القروض والمنح لفترة التجديد العاشر للموارد. وينطوي ذلك على توسيع نطاق القدرة التشغيلية من خلال برنامج شامل للإصلاحات يتسق مع الإصلاح الجاري لمنظومة الأمم المتحدة ككل. وتركز جهود الإصلاح على أربعة مجالات استراتيجية لتعزيز نموذج العمل تمت المصادقة عليها خلال عملية مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد، وهي: (1) إعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان؛ (2) جعل المقر موائماً للغرض؛ (3) المزيد من الإيلاء بالصلاحيات للمواقع الأمامية؛ (4) إعادة معايرة عمليات الأعمال.
- 3- وما أن تتحقق هذه الإصلاحات حتى تحسن من جودة الإيصال، ومعدلات الصرف، والانخراط السياساتي على المستوى القطري، وإرساء الشراكات على المستوى العالمي. وستمكن هذه التغييرات الصندوق من زيادة انتشاره ووصوله من 100 مليون من السكان الريفيين الفقراء حالياً إلى 120 مليون منهم بحلول نهاية عام 2021. علاوة على ذلك، فإنها ستسمح للصندوق بتحقيق أثر أعظم عبر جملة من الأهداف المستدامة، من تحسين الدخل، والصمود، والتغذية، إلى زيادة الإنتاج الزراعي والوصول إلى الأسواق.
- 4- وعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج أكثر من مجرد مهمة لتنفيذ اللامركزية وإصلاحاتها، لأنها في واقع الأمر فرصة لتأصيل ثقافة التغيير بصورة منتظمة وتعزيز الإيصال في الصندوق. ونتيجة لذلك، تهدف إدارة الصندوق إلى إنشاء وحدة للتغيير والإيصال والابتكار ضمن المنظمة. وسوف تلعب هذه الوحدة المقترحة الجديدة دوراً حاسماً في ضمان استدامة الإصلاحات ورصدها وتعزيزها في المستقبل، بالبناء على القاعدة التي أنشأتها.
- 5- هدف هذه المذكرة الإبلاغ عن التقدم المحرز في عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج. وكان قد عرض تحديثاً عن عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج على المجلس التنفيذي سابقاً، في سبتمبر/أيلول 2017 وفي أبريل/نيسان 2018، وتوفر هذه المذكرة المزيد من هذه التحديثات بشأن: (1) اللامركزية؛ (2) مجالات الإصلاح الأخرى؛ (3) التوقعات.

### ثانياً - اللامركزية

- 6- منذ أبريل/نيسان، تحقق تقدم في نذب وإعادة توزيع موظفي الصندوق إلى مكاتبه القطرية وفقاً لخارطة جديدة للامركزية (انظر الشكل 1). وتزيد هذه الخارطة من الزخم على أرض الواقع وتضمن أن تكون فرق

الإيصال والمراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق قيد التشغيل الكامل والجاهزية لدعم المدراء القطريين في دورهم الجديد لأداء الأنشطة البرمجية وغير الإقراضية على حد سواء. وسوف تمكّن الصندوق من أن يكون أقرب إلى المناطق الريفية التي يخدمها، وأن يعزز من الانخراط السياسي وإرساء الشراكات، ودعم الأداء الإجمالي للمشروعات.

7- ومقارنة بعام 2017، ازداد عدد مناصب الموظفين في الميدان الممولة من الميزانية العادية للصندوق من 106 إلى 189 (انظر الملحق الأول للتقسيم حسب الموقع). ومقارنة بالعدد الإجمالي للموظفين، فإن ذلك يمثل زيادة في المناصب في الميدان من 18 بالمائة إلى 30 بالمائة.

8- ولتحقيق ذلك، تم إنشاء حتى تاريخه 34 منصباً وظيفياً جديداً في العمليات في خطة قوة العمل الاستراتيجية لعام 2018. وستتم موازنة هذه الزيادة من خلال التخفيض من المناصب الزائدة عن الحاجة، ومعظمها في المقر مع انتقال بعض المهام إلى المكاتب القطرية. وقد تم بالفعل إلغاء عشرة مناصب، ومن المخطط له إلغاء 19 منصباً إضافياً، وأما الموظفين الذين يشغلون حالياً هذه المناصب، فستتم إدارتهم من خلال إجراءات متعددة، مثل إعادة التوزيع أو التناقص الطبيعي أو التقاعد أو الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة.

### عملية إعادة التوزيع

9- بدأت عملية إعادة توزيع الموظفين لضمان وجود الموظفين الملائمين في جميع المكاتب القطرية في نهاية يناير/كانون الثاني واستكملت في بداية شهر يونيو/حزيران. وقد كانت عملية مسهبة وممتينة شملت عدة دوائر قام بها فريق لإعادة توزيع الموظفين ترأسه رئيس خارجي، كما ضمت اتحاد رابطة موظفي الصندوق. وتوفرت المعلومات للموظفين من خلال عملية شملت منابر مفتوحة واجتماعات فردية، ودورات للتوجيه الوظيفي، والتدريب، وتحديثات على المدونات، وغيرها من الوسائل.

10- وخلال عملية إعادة التوزيع (انظر الشكل 2 للحصول على عرض مرئي)، كان هنالك ما مجموعه 114 منصبا مفتوحا لإعادة التوزيع، بما في ذلك 90 في المكاتب القطرية و24 في المقر. ومن بين هذه المناصب الـ 114، تم شغل 98 منها (74 في المكاتب القطرية و24 في المقر)، حيث تمت إعادة توزيع الموظفين بناء على أحد الخيارات الثلاثة التي وضعوها في لائحة تفضيلاتهم، في حين طلب 8 موظفين إعادة النظر في وضعهم. وفيما يتعلق بالموظفين الذين طلبوا إعادة النظر، تم التأكيد على أربعة قرارات (من بين هؤلاء الأربعة، تقاعد أحد الموظفين، في حين أعير موظف آخر إلى منظمة أخرى بموافقة إدارة الصندوق) ونجح اثنان في عمليات تنافسية لمنصبين خارج عملية إعادة التوزيع، حيث عين أحدهما بصورة مؤقتة في منصب مختلف، وتم قبول طلب الآخر من خلال نقله إلى مقر عمل مختلف.

11- وغدت المناصب الستة عشر الشاغرة جزءاً من لائحة أوسع تضم 52 منصبا شاغرا في العمليات، ويتم حالياً الإعلان عنها وبدء التعيين لشغلها. وتتضمن هذه اللائحة 24 منصبا لموظفين وطنيين، و21 منصبا لمهنيين دوليين، و7 مناصب من فئة الخدمات العامة في الميدان، ويقع 48 من المناصب الشاغرة الـ 52 هذه في المكاتب القطرية للصندوق أو في مراكزه الإقليمية.

# الشكل 1: خارطة الطريق الجديدة للمركزية

- ☆ مقر الصندوق
- مكتب قطري للصندوق
- مركز إقليمي (مخطط له)
- مركز إقليمي للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة
- ▲ مكتب تابع



## معدلات التوظيف الملائمة في المكاتب القطرية

يتأسس كل مركز إقليمي وكل مركز إقليمي للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة  
موظف فني من المرتبة الخامسة (ف-5)

لكل خمس بلدان  
موظف فني واحد من المرتبة الثالثة (ف-3)

المدرء القطريون/مدرء البرامج القطرية في مركز إقليمي ما يخدمون بالتوسط  
ثلاث بلدان كحد أقصى  
أو/و حافظة بقيمة 300 مليون دولار أمريكي (تمويل يديره الصندوق)  
ستة مشروعات كحد أقصى  
و/أو تمويل إجمالي بما قيمته 600 مليون دولار أمريكي

### المكاتب القطرية

يتأسس 12 مركز إقليمي و3 مراكز للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة  
موظف فني من المرتبة الخامسة (ف-5)  
يتأسس 10 مكاتب إقليمية  
موظف فني من المرتبة الخامسة (ف-5) أو من المرتبة الرابعة (ف-4)  
اعتمادا على تعقد الحافظة  
يقود 15 مكتب قطري موظف للبرنامج القطري

### لكل مركز إقليمي ومكتب قطري

موظف واحد للبرنامج القطري

### لكل مكتب قطري يقوده مدير قطري أو مدير برنامج قطري

موظف واحد محلي من فئة الخدمات العامة من المرتبة الخامسة

### يضم كل مركز إقليمي ومركز إقليمي للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة

محلل للعمليات القطرية وموظف محلي من موظفي فئة الخدمات العامة

### لكل مركز إقليمي يخدم ثماني بلدان أو أكثر

محلل إضافي للعمليات القطرية

- 12- وقد أدت عملية إعادة التوزيع غرضاً مزدوجاً بزيادة حضور الصندوق على الأرض، مع دعم قدرة الموظفين على الحركة في الوقت ذاته. ومن بين 98 موظفاً أعيد توزيعهم، حظي 15 بالمائة منهم بإعادة توزيع في مناصب أعلى مستوى، و5 بالمائة في مناصب أقل مستوى، في حين غير 26 بالمائة منهم من الشعبة التي يعملون بها، وغير 62 بالمائة منهم مقر عملهم، مع إعادة توزيع 47 بالمائة على وجه الخصوص من مقر الصندوق إلى الميدان.
- 13- كذلك أكدت هذه العملية أيضاً على الإبقاء على كادر الأخصائيين التقنيين في المقر وذلك لتجميع الخبرات التقنية عبر الأقاليم جميعها. ومن شأن ذلك أن يضمن تقاسم المعرفة، وتبادل أفضل الممارسات، والتنسيق على المستوى المواضيعي والمستوى العالمي.
- 14- ومن بين الموظفين الذين أعيد توزيعهم على المكاتب القطرية، سيتم إعادة توزيع معظمهم تقريباً بحلول نهاية عام 2018، مما يعد نقلة كبيرة تتطلب تنسيقاً عبر العديد من المهام، وإيلاء انتباه حذر لأثر التغيير على الموظفين أنفسهم وعلى عائلاتهم.
- 15- وللتطرق لهذا الموضوع، تعقد وحدة الدعم الميداني إحاطات فردية مع كل موظف من الموظفين، وتوفر شعبة الموارد البشرية الخدمات الطبية وخدمات التوجيه والمشورة لهم ولعائلاتهم. كذلك فإن وحدة الدعم الميداني وشعبة الموارد البشرية ينسقان عملهما بصورة وثيقة كجزء من مجموعة العمل التكتيكية عبر الدوائر لتتبع أية قضايا قد يكون لها أثر على إعادة توزيع الموظفين إلى الميدان والتخفيف منها.
- 16- وتعتبر قدرة الفرق المعززة والجديدة في المكاتب القطرية على التأقلم بسرعة على التغيير أمراً حاسماً لتنفيذ اللامركزية وضمان استمرارية الأعمال. وبالتالي، فإن وحدة الدعم الميداني قد رفعت من سوية المكاتب القطرية الموجودة، وعندما تتطلب الضرورة، حددت مكاتب جديدة لاستيعاب المزيد من الموظفين ولتوسيع نطاق مرافقها. كذلك تتخذ إدارة الصندوق إجراءات لضمان وجود الأدوات، والتدريب وآليات الدعم والحوافز للفرق القطرية الجديدة.
- 17- ويتم توفير التدريب الملائم في أكاديمية العمليات في الصندوق، التي تقدم تدريباً تقنياً وغير تقني للموظفين لإعدادهم للعمل ضمن نموذج عمل الصندوق الجديد. وكمثال على ذلك، وفي الفترة ما بين 3 و6 يوليو/تموز، وفرت أكاديمية العمليات دورة ثانية "لنموذج 1: تفعيل خطة اللامركزية وإدارة المكاتب القطرية للصندوق لتحقيق أثر أكبر". وكان هذا النموذج إعادة لدورة ناجحة سابقة عقدت في أبريل/نيسان. ووفرت هذه الدورة للموظفين الذين يخضعون للامركزية المعلومات عن كيفية إدارة المكاتب القطرية والعمل فيها، وشارك في هذه الدورة أربعة وثلاثين من مدراء البرامج القطرية، وموظفي البرامج القطرية، والأخصائيين التقنيين، وغيرهم من الموظفين الدوليين.
- 18- وبتاريخ 3 يوليو/تموز، حضرت إدارة الصندوق دورة في أكاديمية العمليات ليوم كامل، خصص "لإدارة التغيير" ولاكتساب الأدوات والمهارات لتوجيه ودعم الفرق خلال عملية التغيير والإصلاح الجارية.

## الشكل 2: اللامركزية

### زيادة "الزخم" في الميدان والقدرات التشغيلية بغرض إحراز النتائج

- خلق 34 منصبا وظيفيا جديدا
- زيادة مناصب مدراء البرامج القطرية/المدراء القطريين من 46 إلى 53
- إيجاد 10 مناصب تقنية جديدة، 8 منها لموظفين محليين
- إنشاء منصب وظيفي كبير موظفي التوريد لكل إقليم من الأقاليم وموظف توريد رئيسي من المرتبة الفنية الخامسة (ف-5)

في عام 2018  
ازدادت المناصب  
الوظيفية في الميدان

من 18 إلى  
30  
بالمائة

تعزيز المكاتب القطرية  
المخطط لها من 40 إلى 50

زيادات في الموظفين الميدانيين  
يقابلها تقليصات في المقر  
مع تبسيط المهام أو نقلها

إلغاء 10 مناصب بالفعل

من المخطط له إلغاء 19 منصبا  
إضافيا بحلول نهاية عام 2018

### عملية إعادة التوزيع



### ضمان وجود الموظفين الملائمين في جميع المكاتب القطرية

شملت العملية  
114  
منصبا

90 في المكاتب القطرية  
و24 في المقر

شغل 98 منصبا

83 موظفا أعيد توزيعهم إلى مقر اختاروه

74 في المكاتب القطرية

24 في المقر

8 موظفين طلبوا إعادة النظر في وضعهم

52 منصبا شاغرا في العمليات

هنالك 16 منصبا شاغرا ناجم عن إعادة التوزيع وقد غدت هذه المناصب جزءا من قائمة أوسع للمناصب الشاغرة في العمليات، والتي يتم الآن الإعلان عنها وشغلها

48 المكاتب القطرية أو المراكز الإقليمية

24 منصبا لموظف وطني

21 منصبا لموظف فني دولي

7 مناصب لموظفين ميدانيين من فئة الخدمات العامة

من بين 98 موظفا أعيد

أعيد توزيع 15 موظفا إلى مناصب أعلى مستوى

و5 إلى مناصب أقل مستوى

غيّر 25 موظفا الشعبة التي يعملون بها

غير 61 موظفا مقر عملهم

أعيد توزيع 46 موظفا من المقر إلى الميدان

العمل الجاري لتوفير  
التدريب للموظفين،  
وإعداد المكاتب القطرية  
وتوفير الدعم للموظفين

الإدارة

اتخاذ إجراءات لضمان وجود الأدوات والتدريب والدعم والحوافز

شعبة الموارد البشرية

توفير الدعم الطبي والاستشاري للموظفين ولعائلاتهم

وحدة الدعم الميداني

إحاطات إفرافية للموظفين  
رفع سوية المكاتب القطرية الموجودة  
تحديد المكاتب القطرية الجديدة

أكاديمية  
العمليات

التدريب على إدارة التغيير  
التدريب على نموذج عمل فترة التجديد الحادي عشر للموارد

## ثالثاً - مجالات الإصلاح الأخرى

19- فيما يتعدى عمل اللامركزية، ركز التقدم المحرز في الإصلاح منذ التحديث الأخير على أربعة مجالات وهي:

- (1) تنقيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- (2) إعادة معايرة عملية تصميم مشروعات الصندوق؛
- (3) تعديل عملية التفويض بالصلاحيات؛
- (4) الإعداد لاستعراض القضايا الأخرى غير العمليات.

## ألف - تنقيح الهيكل التنظيمي للصندوق

20- مع الأخذ بعين الاعتبار نموذج العمل الأكثر لامركزية، ركزت إدارة الصندوق على المظاهر التالية عند التطرق لإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- (1) ضمان تنظيم فرق الإيصال (الفرق العاملة في الميدان) لدعم المدراء القطريين في أدوارهم الجديدة لأداء كل من أنشطة البرامج والأنشطة غير الإقراضية، وإيلاء تركيز معزز على الأنشطة غير الإقراضية على المستوى القطري، وبخاصة الانخراط السياساتي وإرساء الشراكات، مما يعد حاسماً لتعزيز الأثر والنتائج.
- (2) إدارة المعرفة بصورة ملائمة في بيئة لامركزية. وعلى الرغم من أن اللامركزية تولد العديد من الفوائد، إلا أنها تتطوي على خطر خلق صوامع منعزلة عبر مساحات جغرافية متعددة مما قد يؤثر على الإبقاء على الأهداف والمعايير المؤسسية.
- (3) تعريف الضوابط الملائمة لتوضيح ما الذي يتحتم استعراضه ومن قبل من، وضمان التفريق الواضح بين الأداء والتثبيت من الأداء.

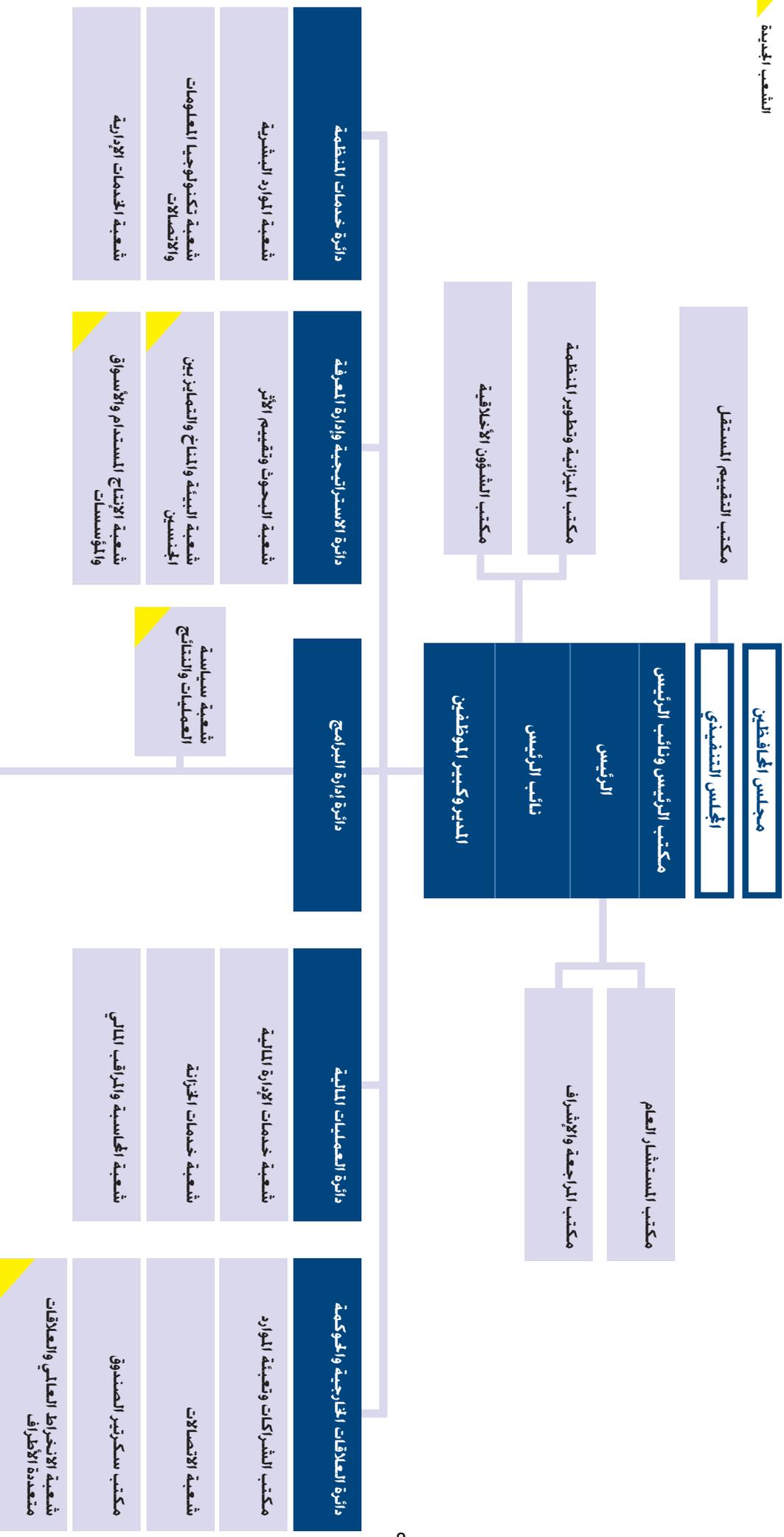
21- وبعد النظر في هذه المظاهر، نشرت إدارة الصندوق هيكلاً تنظيمياً جديداً للمؤسسة (انظر الشكل 3) بتاريخ 1 أبريل/نيسان 2018، مع إدخال التعديلات التالية:

- (1) تم تعزيز العمليات من خلال الاتساق بين المهام التقنية ومهام التعميم في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة المعاد تشكيلها. وهي تتضمن حالياً: مكتباً أمامياً، وشعبة البحوث وتقدير الإثر الموجودة أصلاً، وشعبة جديدة للبيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي تركز على المواضيع الشاملة (وهي المناخ والشباب والتمايز بين الجنسين والتغذية) والسكان الأصليين؛ كما أنشئت شعبة جديدة للإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات لأغراض الدعم التقني.
- (2) وتم إنشاء شعبة جديدة لسياسة العمليات والنتائج لتعزيز الإشراف على السياسات التشغيلية والإجراءات والتدريب والامتثال، والأداء، والنتائج. وتدير هذه الشعبة هيكلية التقييم الذاتي في الصندوق ونظام التخصيص وتنسق التوجه نحو تعزيز الشفافية والإبلاغ.

- (3) تم إنشاء شعبة جديدة للانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف ضمن دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة بهدف تعزيز أنشطة الانخراط العالمية، بما في ذلك التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والتعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها.
- (4) وضمن الشعب الموجودة، تم تعزيز مهام الأمن في الميدان في وحدة واحدة تقوم بالإبلاغ لشعبة الخدمات الإدارية، وتم إعادة نقل مهمة التخطيط المؤسسي السنوي لمكتب الميزانية وتطوير المنظمة.

# الشكل 3: الهيكل التنظيمي الجديد في الصندوق

الشعب الجديدة



المكاتب القطرية للصندوق

## باء - إعادة معايرة عملية تصميم المشروعات

22- تعد إعادة معايرة عمليات الأعمال لتوائم الهيكلية الجديدة للامركزية في الصندوق مجال تركيز رئيسي في عملية الإصلاح في الصندوق. وبسبب أهمية تصميم المشروعات، ركزت عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج في المقام الأول على إدخال تعزيزات على العملية الأساسية التي من شأنها أن تحسن جودة الإيصال والفعالية الإنمائية. وفي الوقت الحالي، فإن وسطي الزمن الفاصل بين إعداد المذكرة المفاهيمية للمشروع ومصادقة المجلس التنفيذي عليه هي 17 شهراً، يتبعها 17 شهراً إضافياً تقصّل بين المصادقة على المشروع وأول صرف له. وكجزء من التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، فقد التزمت إدارة الصندوق بالحد من هاتين الفترتين إلى 8 شهر و12 شهراً على التوالي.

23- وفي مايو/أيار وأبريل/نيسان عام 2018، أعدت مجموعة عمل تقنية عبر الدوائر قادتتها عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج مقترحة لإعادة معايرة عملية تصميم المشروعات. وتمت المصادقة على مقترح هذه المجموعة وصدرت نشرة رئيس الصندوق بشأن هذه العملية الجديدة في يونيو/حزيران. وقلصت العملية الجديدة من الفترة الفاصلة بين المصادقة على المشروع وأول صرف له مع زيادة الجودة الإجمالية (انظر الشكل 4). وأما أهم التغييرات فهي التالية:

- (1) الحد من عدد اجتماعات الاستعراض الإلزامية (من 7 إلى 2)؛
- (2) إدخال نهج يستند إلى المخاطر لاستعراضات المشروعات والمصادقة عليها استناداً إلى المخاطر المحيطة بالمشروع وتعقيده وأهميته الاستراتيجية، مع إشراك متمايز للإدارة العليا في الصندوق؛
- (3) تعزيز الاستجابة للمقترضين من خلال معالجة سريعة (ثلاثة أشهر) للتمويل الإضافي لأغراض توسيع النطاق أو لردم الفجوات التمويلية، وللعمليات التي تتطلب مصادقة سريعة (أي العمليات الطارئة)؛
- (4) تقوية فرق إيصال المشروعات بموظفين تقنيين لإيصال المشروعات للمجلس التنفيذي ومتابعة المشروعات خلال التنفيذ، بغية ضمان الجودة العالية خلال دورة المشروعات بأكملها؛
- (5) تعزيز الجودة من خلال: (أ) إيلاء الأهمية في المقام الأول للمدخلات من تعزيز الجودة (استعراضات النظراء التقنية) وضمان الجودة عن بعد (من مجموعة ضمان الجودة)؛ (ب) استخدام مصفوفة الفعالية الإنمائية لتقدير جودة تصميم المشروعات في عملية الاستعراض بأسرها؛
- (6) تبسيط المذكرات المفاهيمية للمشروعات وتقارير تصميمها مع عدد أقل من الملاحق الإلزامية، وتركيز أكبر على جاهزية التنفيذ ونظرية التغيير والنتائج؛
- (7) الانخراط المبكر للحكومة مما يضمن الترويج للملكية القطرية في تصميم المشروعات، بما في ذلك تحديد من هي الجهة النظرية الحكومية المسؤولة في المذكرة المفاهيمية للمشروع، وكيف سيتم تمويل مشاركة الحكومة، بما يتعدى تصميم المشروع.

24- وقد دخلت العملية الجديدة حيز النفاذ الآن بالنسبة للمشروعات المصنفة تحت المسار الثالث (انظر الشكل 4 للتفسير). أما بالنسبة لمشروعات المسارين الأول والثاني، التي ستعرض على المجلس التنفيذي في عام 2019 وما بعده، فسوف تتبع الإجراءات الجديدة وتستخدم الصيغ الجديدة، على الرغم من السماح باستخدام الصيغة القديمة حتى 30 سبتمبر/أيلول 2018. وبالنسبة للمشروعات في المسارين الأول والثاني التي ستعرض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول من عام 2018، فستتبع العملية الحالية.

25- وتتلقى كل من إدارة الصندوق وموظفيه حالياً التدريب على العملية الجديدة المعاد معايرتها وإجراءاتها. وفي يوليو/تموز، حضرت إدارة الصندوق حدثاً مكرساً لهذه الغاية في أكاديمية العمليات وعرض فريق التميز التشغيلي لإحراز النتائج العملية على فريق الإدارة العليا في الصندوق.

## إعادة معايرة عملية تصميم المشروعات في الصندوق

## عملية جديدة لاستعراض المشروعات

سيتم إدراج أي مشروع جديد يموله الصندوق في أحد المسارات الثلاثة التي ستحدد عملية الاستعراض والمصادقة الملائمة.



## الفوائد

✓ أسرع عملية ممكنة

✓ ضمان الجودة العالية

✓ التركيز على جاهزية التنفيذ

✓ الإشراف الملائم لفريق الإدارة العليا في الصندوق والمدراء لأغراض إدارة المخاطر

## المساران الأول والثاني

## من التصميم وحتى التنفيذ

فريق  
إرسال  
المشروع

المدير القطري/مدير البرنامج القطري  
مسؤول عن الإدارة الإجمالية لتصميم المشروع

التقني الرئيسي في المشروع  
من شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات، وشعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي الذي يوظف بالمسؤولية الأساسية عن الجودة التقنية لتصميم المشروع

موظفي شعبة الخدمات المالية وشعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي (وموظف من شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات إذا كان الموظف التقني الرئيسي في المشروع من شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي)

موظف قانوني

أخصائيون تقنيون آخرون/ خبراء حسب الاقتضاء

اجتماع اللجنة الاستراتيجية للعمليات  
لاستعراض المذكرة المفاهيمية للمشروع والتأكد من إدخاله في ذخيرة المشروعات

اجتماع لاستعراض التصميم  
بما في ذلك ضمان الجودة عن بعد

استعراض مكتبي لمجموعة ضمان الجودة على خلفية التوصيات المقدمة من اجتماع استعراض التصميم

مصادقة كل من دائرة المالية/ الخدمات المالية/ وشعبة سياسة العمليات والنتائج على مصادقة مكتب الرئيس ونائب الرئيس وإدارة البرامج

مصادقة رئيس الصندوق على عرض المشروع على المجلس التنفيذي

المجلس التنفيذي

المسار 1 الرئيس أو نائب الرئيس مدعوماً بمجموعة ضمان الجودة  
المسار 2 يرأسه نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج مدعوماً بشعبة سياسة العمليات والنتائج

المسار 1 نائب الرئيس مدعوماً بمجموعة ضمان الجودة  
المسار 2 نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج مدعوماً بشعبة سياسة العمليات والنتائج

8 أشهر  
بالتوسط

مصنوفة الفعالية الإنمائية لتقدير الجودة

## المسار الثالث

مسودة مذكرة القرار/مذكرة رئيس الصندوق التي صادفت عليها شعبة الخدمات المالية ومكتب المستشار العام وشعبة سياسة العمليات والنتائج

استعراض مكتبي لمجموعة ضمان الجودة

مصادقة مكتب الرئيس ونائب الرئيس وإدارة العمليات

مصادقة الرئيس على العرض على المجلس التنفيذي

المجلس التنفيذي

من غير المطلوب عقد اجتماع مذكرة مفاهيمية للمشروع أو لجنة استراتيجية للعمليات

تقدير الجودة والاتساق الاستراتيجي

3 أشهر

## جيم - تنقيح التفويض بالصلاحيات

- 26- لابد وأن تتوافق اللامركزية مع تفويض ملائم بالصلاحيات والمساءلة. وكجزء من التزامات التجديد الحادي عشر للموارد، وافقت إدارة الصندوق على تنقيح إطار التفويض بالصلاحيات برمته للتفويض بالمزيد من المسؤوليات إلى مستويات أدنى للإدارة (سواء في العمليات أو في المجالات التي لا علاقة لها بالعمليات) وللمكاتب القطرية. سوف تتوافق هذه التغييرات بتحليل متين لضمان وجود الضوابط الملائمة لدعم التفويض بالمسؤوليات.
- 27- وتعمل عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج مع خبير خارجي يتمتع بخبرة في مؤسسة مالية دولية لاستعراض وتنقيح الفصول الأحد عشر من إطار التفويض بالصلاحيات الحالي، واختبار الآليات الملائمة لرصد الإجراءات المؤداة تحت كل سلطة مفوض بها. وتخطط إدارة الصندوق لتشاطر الإطار الجديد مع المجلس التنفيذي خلال دورة غير رسمية تعقد في أكتوبر/تشرين الأول.
- 28- وبصورة موازية، تنقح عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج أيضا إطار التفويض بالصلاحيات للبنود ذات الأولوية القصوى. وقد أشركت العملية المدراء القطريين ومدراء البرامج المندبين لتحديد البنود التي تتطلب تفويضا فوريا بالصلاحيات للمكاتب القطرية. وحددت المجموعة سلطة الإمساك بالميزانية وتعيين المستشارين، والمصادقة على سفريات العمل، والتوريد منخفض القيمة. وتعمل شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تعديل النظم لاستيعاب هذه الاحتياجات، ولتأصيل الضوابط الملائمة في نظام تخطيط موارد المشاريع.

## دال - استعراض المجالات التي لا علاقة لها بالعمليات

- 29- بعد استكمال العمل على مواءمة الشعب التشغيلية لهيكلية اللامركزية ونموذج العمل، وفي يوليو/تموز 2018، بدأت عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج باستعراض المجالات التي لا علاقة لها بالعمليات. وأما هدف الاستعراض فيتمثل في ضمان أن تكون هذه المجالات موائمة لغرض دعم البيئة اللامركزية ونموذج العمل الجديد في الصندوق. ويحدد هذا الاستعراض أيضا الفرص المتاحة لتبسيط خدمات الدعم وتعزيز الفعالية والكفاءة المؤسسيين.
- 30- ركّز الاستعراض أولا على البنود الملحة التي يمكن التطرق إليها بصورة آنية:

- (1) مواءمة دعم المكاتب الأمامية: سيتم استخدام نهج يستند إلى المقاييس لتحديد مستوى الموظفين المطلوبين لدعم رؤساء الدوائر والمدراء في أنشطتهم الإدارية اليومية (الميزانية، والموارد البشرية، والسفر، والاجتماعات، إلى آخره)، بهدف مواءمة عدد ورتب موظفي فئة الخدمات العامة في المكاتب الأمامية مع حجم وتعقد المهام التي يؤديها، ولتحديد الوفورات الممكنة من دعم مقر ملائم للغرض المرجو منه. وما أن يستكمل هذا التحليل وتصادق الإدارة على هذه المقاييس، حتى تبدأ عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج بنشرها وتنفيذ التغييرات.
- (2) تنفيذ الاستعراضات الخارجية الأخيرة: قام كل من مكتب الرئيس ونائب الرئيس وشعبة الموارد البشرية بالاستعانة بمستعرضين مستقلين لتحليل السبل الرامية إلى تبسيط العمليات والمهام. ويركز

استعراض شعبة الموارد البشرية على كيف يمكن لهذه الشعبة أن تكون على استعداد أفضل لدعم التحول والتزامات التجديد الحادي عشر للموارد، في حين يركز استعراض مكتب الرئيس ونائب الرئيس على تدفق العمل الداخلي وهياكل الإشراف. وتخطط عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج لإرساء شراكة مع شعبة الموارد البشرية ومكتب الرئيس ونائب الرئيس لتنفيذ التوصيات المصادق عليها بدءاً من سبتمبر/أيلول.

31- وبصورة موازية، فقد بدأت عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج باستعراض المجالات الأكثر تعقيداً التي تتطلب نهجاً أطول أمداً. وقد بدأ العمل في نهاية يوليو/تموز 2018 على تحديد الخيارات المتاحة الملائمة للغرض في دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة ودائرة خدمات المنظمة بما يتجاوز دائرة الموارد البشرية، بهدف تعزيز الخدمات لمنظمة لامركزية. ومن المتوقع استكمال العمل في سبتمبر/أيلول بحيث يمكن إدخال عناصره الأساسية في الميزانية النهائية.

32- وما أن يستكمل استعراض هذه المجالات التي لا صلة لها بالعمليات، حتى تنتقل عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج تركيزها فيما تبقى من العام على تفحص الدوائر الأخرى (دائرة العمليات المالية بما يتجاوز شعبة خدمات الإدارة المالية ودائرة خدمات المنظمة) وعمليات الأعمال الأساسية في المجالات الأخرى المتبقية مثل السفر وإدارة المستشارين. وقد تم تسليط الضوء على هذه العمليات في مسوحات الموظفين والاستعراضات المستقلة كمجالات يمكن فيها تحقيق مكاسب في الكفاءة.

## استعراض المجالات التي لا صلة لها بالعمليات

## الجدول الزمني

الفصل الأول من عام 2019

الفصل الرابع من عام 2018

الفصل الثالث من عام 2018

يوليو/تموز 2018

## المرحلة الثالثة

## المرحلة الثانية

## المرحلة الأولى

تفحص عمليات الأعمال الجوهرية التي لا صلة لها بالعمليات والتي جرى تسليط الضوء عليها في كل من مسوحات الموظفين والاستعراضات المستقلة السابقة كمجالات رئيسية يمكن فيها تحقيق مكاسب في الكفاءة

- استعراض مجالات الخدمات المؤسسية الأخرى ضمن مجموعة دعم الخدمات المؤسسية ودائرة العمليات المالية

- استعراض عمليات الأعمال التي لا صلة لها بالعمليات مثل (إدارة المستشارين، والسفر وعمليات الموارد البشرية المحددة في الاستعراض)

مستشار خارجي لاستعراض المجالات التي تتسم بتعقد أكبر وتتطلب نهجاً أطول أمداً

- استعراض الخدمات المؤسسية بالتركيز على المكاتب القطرية (مثلاً شعبة الخدمات الإدارية ووحدة الأمن الميداني)

- استعراض دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة لتبسيط وإدماج المهام والعمليات الجديدة لهذه الدائرة

- استعراض وتعزيز دعم الاتصالات مع المكاتب القطرية

البنود الملحة التي يمكن التطرق لها فوراً

- النتائج المبدئية للاستعراضات المستقلة لمكتب الرئيس ونائب الرئيس وشعبة الموارد البشرية

- خلق الاتساق في المكاتب الأمامية، البدء ببرنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة والتخطيط لإلغاء بعض المناصب عام 2018

## رابعاً - التوقعات

33- بالنسبة لخطة تنفيذ عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج، فإن أنشطة الإصلاح جارية وتتقدم على النحو المتوقع لها. ويعد أثر التغيير على الموظفين كبيراً ومازال بحاجة للاهتمام والدعم. وتتوقع إدارة الصندوق أن يكون عام 2019 هاماً في تعزيز التغييرات مع تكييف المنظمة مع العمليات الجديدة وتشكيل المكاتب القطرية، ولكن، وبحلول عام 2020، يتوقع أن تكون النتائج الملموسة واضحة في إيصال البرامج وحوار السياسات ومكاسب الكفاءة.

34- ولتزويد المجلس بتوقعات أنشطة الإصلاح، يقسم المقطع إلى ما يلي:

- (1) الخطوات التالية بشأن مسارات عمل التميّز التشغيلي لإحراز النتائج؛
- (2) مؤشرات الأداء الأساسية؛
- (3) استخدام الميزانية؛
- (4) المخاطر.

## ألف - الخطوات التالية في مسارات عمل التميّز التشغيلي لإحراز النتائج

35- كما هو معروض في هذه المذكرة، وعلى مدى ما تبقى من عام 2018، سوف تركز إدارة الصندوق وعملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج على مايلي:

- (1) دعم الموظفين في عملية اللامركزية، وفرق المكاتب القطرية وموظفي العمليات للتأقلم مع التغييرات، بما في ذلك تنفيذ التنقيحات المدخلة على إطار التفويض بالصلاحيات والتأسيس لعملية جديدة لتصميم المشروعات؛
- (2) استكمال استعراض المجالات التي لا صلة لها بالعمليات والاختبار الأولي لعمليات الأعمال الأساسية التي لا صلة لها بالعمليات، لضمان وجود الدعم الفعال والكفؤ للمكاتب اللامركزية وتبسيط مهام المقر؛
- (3) تعزيز التغييرات من خلال التدريب، وآليات الدعم وإيجاد وحدة للتغيير والإيصال والابتكار.

36- وستكون أكاديمية العمليات شريكا أساسيا في هذه المجالات الثلاثة. وسيركز النموذج التالي منها على دعم الموظفين اللامركزين لفهم نموذج العمل الجديد في فترة التجديد الحادي العشر للموارد وما يرافقه من أدوار وعمليات. وسوف يتم تشغيل هذا النموذج خمس مرات في الميدان بين سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول (مرة لكل إقليم)، بمشاركة جميع الموظفين اللامركزيين.

## باء - مؤشرات الأداء الأساسية

37- تتبع إدارة الصندوق نتائج إجراءات الإصلاح للوصول إلى تحسينات ملموسة قابلة للقياس من خلال مؤشرات الأداء الأساسية. وتم تسليط الضوء على أهمية تحديد مؤشرات الأداء الأساسية لتقدير التقدم المحرز في عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج أثناء الندوة الدراسية غير الرسمية للمجلس التنفيذي التي

عقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2017. ونتيجة لذلك، أعدت إدارة الصندوق سلسلة نتائج رفيعة المستوى تربط أنشطة الإصلاح ومخرجاتها مع التزامات التجديد الحادي عشر للموارد وإطار إدارة النتائج (انظر الملحق الثالث).

## جيم - استخدام الميزانية

38- كجزء من ميزانية عام 2018، تمت المصادقة على ميزانية رأسمالية غير متكررة بما يعادل 9.65 مليون دولار أمريكي لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج. وقد كانت هذه الميزانية ضرورية لما يلي: إنشاء مكاتب قطرية جديدة ورفع سوية مرافق المكاتب الموجودة لدعم عملية لامركزية أكبر؛ توفير زيادة غير متكررة بسبب إعادة توزيع الموظفين إلى المكاتب القطرية بما يزيد عن الميزانية الاعتيادية للتعيين/إعادة التوزيع؛ توفير الأموال اللازمة لملء الشواغر التي خلفها الموظفون الذين يعملون في عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج؛ إشراك مستشارين خارجيين يتمتعون بخبرة في إعادة تنظيم المؤسسات المالية الدولية وإدارة التغيير؛ تدريب الموظفين؛ تكاليف الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة؛ التكاليف الرأسمالية ذات الصلة بإدخال التعزيزات على نظم تكنولوجيا المعلومات.

39- ويرد موجز بالميزانية مع استخدامها الحالي في الملحق الثاني. وتؤكد زيادة الاستخدام منذ مارس/آذار 2018 على أن العمل جارٍ بالفعل على تغييرات النظم المطلوبة للاحتياجات الآتية للتقويض بالصلاحيات.

40- ويعكس الاستخدام الحالي ما يلي:

- (1) قيام إدارة الصندوق بوضع المبادئ والضوابط المتينة للوصول إلى ميزانية عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج؛
- (2) ستستخدم خطوط معينة في ميزانية عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج فقط عندما يتم الاستخدام الكامل للمخصصات ضمن الميزانية العادية. وعلى سبيل المثال، تتضمن الميزانية العادية مخصصا للتكاليف العادية لتغيير المقر، وستستخدم الميزانية غير المتكررة لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج فقط بعد الاستخدام الكلي لهذا المخصص؛
- (3) لن يبدأ استخدام الميزانية غير المتكررة ذات الصلة ببرنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة وعملية الأعمال التي لا صلة لها بالعمليات إلا خلال أو بعد الفصل الرابع من عام 2018.

## دال - المخاطر

41- ترد المخاطر الأساسية لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج وإجراءات التخفيف منها في الجدول 1 أدناه.

## الجدول 1. المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

إجراء التخفيف	الخطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>● هنالك التزامات التجديد الحادي عشر للموارد ونظام تتبع إطار إدارة النتائج ويتم رصدتها بصورة نشطة من قبل لجنة الإدارة التنفيذية</li> <li>● كذلك هنالك إجراءات مخصصة لضمان ألا تغدو مسألة استمرارية الأعمال مشكلة، وهي تتضمن: <ul style="list-style-type: none"> <li>- منهج أكاديمية الأعمال الذي يتم تعزيزه لتغطية احتياجات تدريب الموظفين.</li> <li>- إتاحة موارد إضافية من عملية استعراض الميزانية في منتصف العام لضمان التمويل الكافي لعمليات الإقبال أثناء التغيير</li> <li>- إيجاد فرق من موظفي الصندوق وتوزيعها لدعم الزملاء في استلام المهام وتأسيس المراكز الإقليمية، وسوف تتألف هذه الفرق من: (1) موظفي عمليات رفيعي المستوى وذوي خبرة لدعم مدراء البرامج القطرية؛ (2) موظفي الدعم للمساعدة على إيجاد وتسريع الإيفاء بالاحتياجات الأنية بالتفويض بالسلطات وغيرها من المجالات</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>الخطر على استمرارية الأعمال</b> بسبب الانقطاعات الناجمة عن مدى التغييرات، وعلى وجه الخصوص القدرة على الاستمرار في إيصال برنامج العمل خلال عملية التغيير.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● قيادة قوية من الإدارة العليا في الصندوق</li> <li>● قيادة قوية وانخراط من الإدارة الوسطى في نشر التغييرات وإطلاع الموظفين عليها ودعمهم في مراحل الانتقال</li> <li>● ضمان إشراك الموظفين في جميع مظاهر العملية (بما في ذلك الأحداث الخاصة بجميع الموظفين والمشاركة في مجموعات التركيز لاستعراض بعض المجالات التقنية المخصصة إلى آخره)</li> </ul>	<p><b>ضمان قبول الموظفين</b> بالأهداف الإجمالية للعملية مما يعد مفتاح الوصول إلى مخرج ناجح لها. بدون قبول الموظفين فإن جدول أعمال الإصلاح لن يؤدي إلى نتيجة زيادة الخبرة التشغيلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم توفير دعم مكثف للاتصالات لفريق عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج؛</li> <li>● تم وضع استراتيجية للاتصالات وهي تخضع لتقدير مستمر من قبل إدارة الصندوق</li> </ul>	<p><b>خطر ألا يتم الإيفاء</b> بالطلب الكبير على تدفق الاتصالات فيما يتعلق بجدول أعمال الإصلاح في الصندوق، مما قد يقوض من نتيجة هذه العملية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرصد المستمر لضمان تحقيق هذا التوازن الصحيح</li> </ul>	<p><b>خطر الإخفاق</b> في تحقيق التوازن الصحيح بين السرعة في تنفيذ المشروعات والتغيير الثقافي والتحويلي المطلوب.</p>

الملحق الأول - المناصب الوظيفية الممولة من الميزانية العادية - حسب الموقع

التوظيف 2018 الإجمالي	التوظيف 2017 الإجمالي	الموقع		المركز	الشعبة
		المدينة	البلد		
0	1	كابل	أفغانستان	مركز إقليمى للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة في شرقي آسيا (بيجين)	شعبة آسيا والمحيط الهادي
5	4	بيجين	الصين		
2	1	إسلام آباد	باكستان		
1	1	بنوم بنه	كمبوديا	مركز ميكونغ (هانوي)	
1	1	ني بي تاو	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية		
0	1	فيينتيان	ميامار		
3	2	مانيلا	الفلبين		
9	4	هانوي	فيت نام		
2	1	داكا	بنغلاديش	مركز جنوب آسيا (دلهي)	
13	5	نيودلهي	الهند		
1	1	كتموندو	نيبال		
0	1	كولومبو	سري لانكا		
1	1	سوقا	فجي	مركز جنوب شرق آسيا والمحيط الهادي (جاكرتا)	
6	4	جاكرتا	إندونيسيا		
5	3	أديس أبابا	إثيوبيا	مركز إقليمى للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة في الاتحاد الأفريقي (أديس أبابا)	شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية
2	3	بوجومبورا	بوروندي	مركز أفريقيا الشرقية والمحيط الهندي (نيروبي)	
20	10	نيروبي	كينيا		
1	1	انتاناناريفو	مدغشقر		
1	1	كيغالي	رواندا		
3	3	دار السلام	تنزانيا		
1	2	كمبالا	أوغندا		
0	0	ليلونغوي	ملاوي	مركز أفريقيا الجنوبية (جوهانسبرغ)	
2	3	مايوتو	موزامبيق		
8	0	جوهانسبرغ	جنوب أفريقيا		
1	2	لوساكا	زامبيا		
1	1	لاباز	دولة بوليفيا المتعددة القوميات	مركز الأنديز والمحيط الجنوبي (ليما)	شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي
10	4	ليما	بيرو		
2	0	سلفادور وبرازيليا	البرازيل	مركز البرازيل للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة (برازيليا)	
3	2	غواتيمالا سيتي	غواتيمالا	مركز أمريكا الوسطى والكاريبي (بنما سيتي)	

الملحق الأول - المناصب الوظيفية الممولة من الميزانية العادية - حسب الموقع (استكمال)

التوظيف 2018 الإجمالي	التوظيف 2017 الإجمالي	الموقع		المركز	الشعبة
		المدينة	البلد		
12	0	بنما سيتي	بنما		
11	2	اسطنبول	تركيا	مركز آسيا الوسطى وشرقي أوروبا (اسطنبول)	شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
2	2	الرباط	المغرب	المقر الرئيسي (روما)	
13	4	القاهرة	مصر	مركز شمال أفريقيا والشرق الأوسط (القاهرة)	
4	3	الخرطوم	السودان		
0	1	صنعاء	اليمن		
6	4	ياوندي	الكاميرون	مركز أفريقيا الوسطى (ياوندي)	شعبة أفريقيا الغربية والوسطى
3	4	كينشاسا	جمهورية الكونغو الديمقراطية		
0	1	برازافيل	جمهورية الكونغو		
2	2	أوغادوغو	بوركينافاسو	مركز الساحل (أبيدجان)	
11	4	أبيدجان	كوت ديفوار		
4	4	أكرا	غانا		
1	1	نيامي	النيجر		
4	4	أبوجا	نيجيريا		
1	1	فريتاون	سيراليون		
1	1	كوناكري	غينيا	مركز أفريقيا الغربية (داكار)	
1	1	باماكو	مالي		
9	4	داكار	السنغال		
<b>189</b>	<b>106</b>	<b>الإجمالي</b>			
<b>الأماكن الأخرى</b>					
2	2	نيويورك	الولايات المتحدة الأمريكية	مكتب الاتصال في أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية)	دائرة إدارة البرامج
3	3	واشنطن	الولايات المتحدة الأمريكية		
434.5	492.4			المقر في روما (جميع الشعب الأخرى)	
<b>628.5</b>	<b>603.40</b>	<b>العدد الإجمالي للمناصب الوظيفية</b>			
%30	%18	<b>النسبة المئوية للمناصب الوظيفية في الميدان</b>			

الملحق الثاني - الميزانية الرأسمالية غير المتكررة لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

نسبة مئوية لعام 2018	الاستخدام		التقسيم على مراحل			
	بتاريخ 19 يوليو/تموز 2018	بتاريخ 31 مارس/أذار 2018	2019	2018	الإجمالي	
						<b>أولاً - ميزانية التعديل غير المتكررة</b>
						<b>ألف - تسريع اللامركزية</b>
-	-	-	0.30	0.75	1.05	تكاليف ندب الموظفين
16	0.18	0.10	0.30	1.15	1.45	تحديث وإنشاء المكاتب القطرية
						<b>باء - أنشطة تحسين النتائج والتنظيم</b>
34	0.17	0.07	-	0.50	0.50	تحليل عملية الأعمال والتحليل الوظيفي
10	0.05	0.03	0.25	0.50	0.75	الخبرة في مجال التنظيم وإدارة التغيير
49	0.32	0.15	0.35	0.65	1.00	ملء الفراغ الذي تركه الموظفون العاملون على مشروع عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج
40	0.06	-	0.20	0.15	0.35	التدريب
-	-	-	1.00	0.50	1.50	<b>جيم - برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة</b>
<b>19</b>	<b>0.78</b>	<b>0.35</b>	<b>2.40</b>	<b>4.20</b>	<b>6.60</b>	<b>مجموع النفقات غير المتكررة</b>
						<b>ثانياً - الميزانية الرأسمالية غير المتكررة (لتعزيز نظم تكنولوجيا المعلومات)</b>
54	0.54	-	0.55	1.00	1.55	إعادة تشكيل نظام تخطيط موارد المشاريع لدعم اللامركزية
30	0.09	-	0.20	0.30	0.50	إنشاء البنى التحتية وتحديث المكاتب القطرية/المراكز الإقليمية
	-		0.00	0.25	0.25	البرمجيات الإضافية لدعم لامركزية دائرة إدارة البرامج
	-		0	0.10	0.10	المصادقة المؤتمتة على نظم التوريد
	-		0.10	0.20	0.30	تنوع الصرف ونظم الإبلاغ
	-		0.15	0.20	0.35	الإبلاغ عن النتائج المؤسسية
<b>31</b>	<b>0.63</b>	<b>-</b>	<b>1.00</b>	<b>2.05</b>	<b>3.05</b>	<b>مجموع النفقات غير المتكررة</b>
<b>23</b>	<b>1.41</b>	<b>0.35</b>	<b>3.40</b>	<b>6.25</b>	<b>9.65</b>	<b>مجموع الميزانية الرأسمالية الإجمالية غير المتكررة</b>

الملحق الثالث - سلسلة نتائج عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج.

الأثر	المخرجات الأتية (إطار قياس النتائج في فترة التجديد الحادي عشر للموارد)		الأنشطة	
	المخرجات	النتائج		
	2021-2020	2019-2018		
<p><b>توسيع نطاق أثر الصندوق ومساهمته في خطة عام 2030</b></p> <p>تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية (نموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد). الفعالية والمساواة (القيمة المتحققة مقابل المال المنفق)</p>	<p><b>وجود برامج ومشاريع فخرية مستدامة وأعلى جودة بصورة متسقة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● التصنيف الإجمالي لجودة تصميم المشروعات</li> <li>● مؤشرات المستوى الثاني من النتائج الإجمالية في إطار إدارة النتائج</li> <li>● مؤشرات المستوى الثالث لأداء البرامج الفخرية في إطار قياس النتائج - 3-3 أداء مؤشرات البرامج الفخرية - 3-6 تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الوقت الفاصل بين المذكرة المفاهيمية للمشروع إلى مصادقة المجلس التنفيذي (تقليص المدة من 17 إلى 8 أشهر بحلول 2021)</li> <li>● الفترة الفاصلة بين المصادقة على المشروع وأول صرف له (من 17 إلى 12 أشهر بحلول 2021)</li> <li>● معدل الصرف (من 16.7 إلى 17 بحلول 2021)</li> <li>● نسبة المشروعات المعرضة للمشاكل (من 22 إلى 15 بحلول 2021)</li> <li>● نسبة المناصب الوظيفية المرصودة في الميزانية في المكاتب الفخرية والمراكز الإقليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إنشاء 40 مكتب فخرية وتشغيلها. بما في ذلك 12 مركزاً إقليمياً و3 مراكز للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة</li> <li>● استكمال إعادة توزيع الموظفين على المراكز الإقليمية والمكاتب الفخرية</li> <li>● استكمال الملامح الوظيفية للمدراء القطريين</li> </ul>	<p>إعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان</p>
	<p><b>برنامج العمل الموسع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● توسيع برنامج العمل من 7 مليارات دولار أمريكي إلى 7.7 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نسبة المشروعات الاستثمارية التي تديرها المكاتب الفخرية/المراكز الإقليمية</li> <li>● النسبة المئوية لميزانية الإشراف / دعم التنفيذ المستخدمة من خلال المكاتب الفخرية/المراكز الإقليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جعل إطار التفويض بالصلاحيات المنقحة قيد التشغيل الكامل</li> <li>● تأصيل الضوابط في النظم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات</li> </ul>	<p>المزيد من التفويض بالصلاحيات للخطوط الأمامية</p>
	<p>تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية (نموذج عمل الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد) والفعالية والمساواة (القيمة المتحققة مقابل المال المنفق)</p>	<p>تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية (نموذج عمل الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد) والفعالية والمساواة (القيمة المتحققة مقابل المال المنفق)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● جعل الهيكل التنظيمي المنقح قيد التشغيل الكامل</li> <li>● استكمال الملامح الوظيفية للموظفين التقنيين الرئيسيين في المشروعات، وأخصائيي المناخ والبيئة الإقليميين وأخصائيي التمايز بين الجنسين وآخرين. إلخ</li> </ul>	<p>جعل المقر ملائماً للغرض</p>
	<p>تعبئة موارد (نموذج عمل فترة التجديد الحادي عشر للموارد) الفعالية والمساواة (القيمة المتحققة مقابل المال المنفق)</p>	<p>تعبئة موارد (نموذج عمل فترة التجديد الحادي عشر للموارد) الفعالية والمساواة (القيمة المتحققة مقابل المال المنفق)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● دخول عملية التصميم المبسطة حيز التنفيذ الكامل</li> <li>● دخول التنفيذ الأسرع لاستهلال المشروعات حيز التنفيذ الكامل</li> <li>● دخول أدوات تعزيز تسريع تنفيذ المشروعات حيز التنفيذ الكامل</li> </ul>	<p>إعادة معايرة عمليات الأعمال</p>