

Document: EB 2018/125/R.2  
Agenda: 3(a)  
Date: 6 December 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 ومدير  
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 الخامسة والعشرون بعد المائة  
روما، 12-14 ديسمبر/كانون الأول 2018

للعلم

## المحتويات

1	أولا - مقدمة
1	ثانيا - اللامركزية والتفويض بالصلاحيات
2	ألف - اللامركزية
5	باء - تنقيح التفويض بالصلاحيات
6	ثالثا - استعراضات المواعمة مع الغرض
8	رابعا - الآفاق
8	ألف - الخطوات التالية في مسارات عمل عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج
9	باء - مؤشرات الأداء الأساسية
9	جيم - استخدام الميزانية
10	دال - المخاطر

## الملاحق

- الملحق الأول - سلسلة نتائج عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج
- الملحق الثاني - الميزانية الرأسمالية غير المتكررة لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

## الذيل

المناصب الوظيفية الممولة من الميزانية العادية - حسب الموقع

## مذكرة إعلامية: عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

### أولاً - مقدمة

- 1- حددت مشاورات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، التي استكملت في فبراير/شباط، توجهاً استراتيجياً للفترة 2019-2021 وما بعدها. ويهدف الصندوق إلى الإيفاء بالتزامات التجديد الحادي عشر للموارد وأهداف خطة عام 2030 للتنمية المستدامة، من خلال برنامج للقروض والمنح يعادل 3.5 مليار دولار أمريكي- بزيادة قدرها 10 بالمائة عن برنامج القروض والمنح لفترة التجديد العاشر للموارد. ودعمت المشاورات أيضاً برنامجاً نشطاً لتعزيز نموذج عمل الصندوق بغية الترويج للتميز في العمليات، وتحقيق القيمة مقابل المال المنفق، والالتزام بالشفافية والمساءلة، وإحراز النتائج.
- 2- وينطوي ذلك على توسيع نطاق القدرة التشغيلية من خلال برنامج شامل للإصلاحات يتواءم مع الإصلاح الحالي لمنظومة الأمم المتحدة. وتتركز جهود الإصلاح على أربعة مجالات استراتيجية في التعزيزات المدخلة على نموذج عمل الصندوق التي تمت المصادقة عليها خلال عملية مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد، وهي: (1) إعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان؛ (2) جعل المقر موائماً للغرض؛ (3) التفويض بالمزيد من الصلاحيات للخطوط الأمامية؛ (4) إعادة معايرة عمليات الأعمال. وما أن يتم تحقيقها، حتى تحسّن هذه الإصلاحات من جودة الإيصال، ومعدلات الصرف، والانخراط السياساتي على المستوى القطري، وإرساء الشراكات على وجه العموم، الأمر الذي من شأنه أن يسمح للصندوق بتحقيق أثر أكبر عبر جملة من أهداف التنمية المستدامة.
- 3- في يونيو/حزيران 2017، بدأت إدارة الصندوق بعملية شاملة تحت عنوان "التميز التشغيلي لإحراز النتائج" بغية تنفيذ اللامركزية وإصلاحاتها والبدء بتأصيل ثقافة التغيير وتعزيز الإيصال في الصندوق. ومنذ بداياتها، وفّرت هذه العملية تحديثات منتظمة عن عملها للمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2017، وأبريل/نيسان 2018، ومؤخراً في سبتمبر/أيلول 2018. وتوفر هذه المذكرة تحديثاً عن التقدم المحرز منذ سبتمبر/أيلول 2018، بالتركيز على: (1) اللامركزية والتفويض بالصلاحيات؛ (2) استعراضات المواعمة مع الغرض؛ (3) الآفاق المستقبلية.

### ثانياً - اللامركزية والتفويض بالصلاحيات

- 4- تعتبر اللامركزية عنصراً أساسياً في جدول أعمال الإصلاح لتمكين الصندوق من تعظيم مساهمته في خطة عام 2030. علاوة على ذلك، لا بد وأن تتوافق اللامركزية الفعالة بتفويض ملائم بالصلاحيات وبالمساءلة. إذ أن من شأن تحويل المزيد من المسؤوليات عن الحافظة وإدارة العلاقات إلى الموظفين المتواجدين في أفضل موقع يمكنهم من القيام بذلك على أرض الواقع أن يعزز أداء المشروعات والكفاءة الإجمالية. وتم إحراز تقدم جيد في اللامركزية، وفي مراجعة إطار التفويض بالصلاحيات منذ آخر تحديث مقدم عن عملية التميز لتحقيق النتائج.

## ألف - اللامركزية

- 5- منذ سبتمبر/أيلول، تم إحراز تقدم إضافي على عملية إعادة توزيع موظفي الصندوق على مكاتبه القطرية وفقا لخارطة جديدة للامركزية (انظر الشكل 1 أدناه). وكما ذكر في تحديث سبتمبر/أيلول، فقد انطوى ملء هذه الخارطة بالموظفين على زيادة المناصب في الميدان مقارنة بالعدد الإجمالي لموظفي الصندوق من 18 بالمائة عام 2017 إلى 30 بالمائة عام 2018 (انظر الذيل 1). وبالنسبة لعام 2019، يتوقع لنسبة مناصب الموظفين المرصودة في الميزانية للمكاتب القطرية للصندوق أن تزداد إلى 30.5 بالمائة، مما يمكن مقارنته بصورة جيدة مع المعدل المستهدف في الصندوق والبالغ 33 بالمائة بنهاية عام 2021.
- 6- وفي أعقاب عملية إعادة التوزيع الأساسية التي أُنجزت في يونيو/حزيران، تم تغيير أماكن عمل 61 موظفاً، حيث انتقل 46 منهم على وجه الخصوص من المقر إلى الميدان. وبتاريخ 14 نوفمبر/تشرين الثاني، كان هنالك 15 موظفاً فقط بانتظار إعادة التوزيع (حيث من المقرر أن يتم إعادة توزيع جميع الموظفين تقريباً الذين ما زالوا بالانتظار في الفصل الأول من عام 2019). كذلك فقد أحرز الصندوق أيضاً تقدماً في التوظيف لشغل ما مجموعه 59 وظيفة شاغرة في العمليات، 54 منها في المكاتب القطرية.

# الشكل 1: خارطة الطريق الجديدة للمركزية

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



## المقاييس المستخدمة لتقرير العدد الملائم للموظفين 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 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) اعتماداً 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

7- وتزيد هذه التغييرات بصورة كبيرة من "قوة الوهج" على أرض الواقع، مما يمكن الصندوق من أن يكون أقرب إلى المناطق الريفية التي يخدمها، ويعزز من الانخراط السياساتي وإرساء الشراكات، ويدعم الأداء الإجمالي للمشروعات. وسيضمن تزويد المكاتب القطرية بالموظفين أيضا أن تغدو فرق الإيصال والمراكز الإقليمية والمكاتب القطرية قيد التشغيل الكامل وجاهزة لدعم المدراء القطريين في دورهم الجديد لأداء كل من الأنشطة البرمجية وغير الإقرضية.

8- إلا أن تحقيق هذه الفوائد يعتمد إلى حد كبير على قدرة فرق المكاتب القطرية الجديدة والمعززة على التأقلم بسرعة مع التغيير، مع ضمان استمرارية الأعمال. والإدارة ملتزمة بمساعدة الموظفين في الصندوق والفرق القطرية على القيام بذلك من خلال الإجراءات التالية:

(1) ترسي الإدارة وبصورة وثيقة شراكات مع بلدان مثل بنغلاديش، وباكستان، وجنوب أفريقيا، وتركيا لضمان أن تكون اتفاقيات البلد المضيف جاهزة، ولتمكين الصندوق من استكمال خطته للامركزية. وبهذا الشأن المخصوص، وبتاريخ 5 نوفمبر/تشرين الثاني، تم إبرام اتفاقية البلد المضيف بين تركيا والصندوق، وعند المصادقة عليها سيتم المضي بإنشاء المركز الإقليمي في تركيا.

(2) تعمل وحدة الدعم الميدانية على رفع سوية المكاتب القطرية الموجودة، وعندما تستدعي الضرورة، فإنها تحدد مكاتب جديدة لاستيعاب الزيادة في عدد الموظفين.

(3) تقيم أكاديمية العمليات دورات تدريب إقليمية لجميع الشعب التابعة لدائرة إدارة البرامج في الصندوق حول المنهج الخاص بما يلي: تعزيز النموذج المستند إلى البلدان في منظمة تعاد مواءمتها. ويركز هذا المنهج على إجراءات الأعمال الجديدة في صندوق تتزايد لامركزيته، علاوة على الأدوار والمسؤوليات الجديدة. وبتاريخ 31 أكتوبر/تشرين الأول، تم استكمال منهجين إقليميين (من 1 إلى 4 أكتوبر/تشرين الأول في غانا لشعبة أفريقيا الشرقية والوسطى، ومن 21 إلى 24 أكتوبر/تشرين الأول في إندونيسيا لشعبة آسيا والمحيط الهادي). وعقد نموذج لشعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا في المغرب في الفترة من 12 إلى 13 نوفمبر/تشرين الثاني. وهناك نماذج مخطط لها لكل من شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي وشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية يتوقع عقدها قبل نهاية الفصل الأول من عام 2019.

(4) كذلك فقد عقدت دائرة إدارة البرامج معتكفا حضره نائب الرئيس المساعد ومستشارون، وجميع مدراء الشعب في الدائرة ومدراء المراكز الإقليمية، والاقتصاديون الإقليميون ومستشارو الحافظة. وتمثل الهدف من هذا المعتكف في التركيز على إيصال التزامات التجديد الحادي عشر للموارد من خلال الاستفادة من نموذج المراكز اللامركزية الجديدة في الصندوق.

9- وبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، تجري إدارة الصندوق ما يسمى ببعثة "الدروس المستفادة" لمركز واحد من المراكز في كل إقليم على الأقل بنهاية شهر ديسمبر/كانون الأول 2018. والهدف من هذه البعثات هو الإصغاء إلى الموظفين ومحاولة جمع خبراتهم ذات الصلة بما يلي:

(1) عملية إعادة التوزيع، وتغيير المقر؛

(2) هيكلية المراكز الجديدة في الصندوق وتركيبية فرق البرامج القطرية؛

- (3) إعادة معايرة عملية تصميم المشروعات والتغييرات المدخلة على التفويض بالصلاحيات؛
- (4) الدعم المستلم والمرغوب به من المقر، وأية احتياجات إضافية أخرى أو اختناقات مما تمت مواجهته.

- 10- وسوف يقود فريق عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج بعثات الدروس المستفادة هذه بشراكة وثيقة مع دائرة إدارة البرامج، ودائرة خدمات المنظمة (وعلى وجه الخصوص وحدة الدعم الميداني)، وممثلين عن الشعب التقنية (مثلا شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي، وشعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات، وشعبة خدمات الإدارة المالية). وسوف تحاول البعثات أيضا أن توصل فكرة التبادل بين المراكز، إذ سيزور مدير أحد المراكز من إقليم ما مركزا آخر في إقليم آخر للاطلاع على أوجه الاختلاف والتشابه، وتبادل أفضل الممارسات وتعزيز العلاقات وتقاسم المعارف بين الأقاليم.
- 11- وسوف تستخدم المعلومات المجموعة خلال هذه البعثات لتغذية فهم الإدارة لسرعة تأقلم الموظفين مع التغيير، وأفضل السبل لضمان أن تكون هياكل المراكز الجديدة ونموذجها التشغيلي ناجحة مع المضي قدما. وقد أرسلت أربع بعثات في منتصف شهر نوفمبر/تشرين الثاني إلى أديس أبابا، والقاهرة، ومدينة بنما، وليما. ومن المتوقع إرسال بعثات إلى بيجين، وداكار، وهانوي، ونيروبي في ديسمبر/كانون الأول.

## باء - تنقيح التفويض بالصلاحيات

- 12- كجزء من التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وافقت الإدارة على تنقيح إطار التفويض بالصلاحيات برمته للتفويض بالمزيد من المسؤوليات إلى مستويات أدنى من الإدارة (سواء في العمليات أو في المجالات التي لا علاقة لها بالعمليات) وللمكاتب القطرية. وسوف يترافق التركيز الرئيسي على ضمان اللامركزية بتفويض ملائم بالصلاحيات مع وجود الضوابط الملائمة لدعم المساءلة المتأصلة في نظم تكنولوجيا المعلومات الجوهرية.
- 13- وبالتشاور مع خبير خارجي، استعرض فريق عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج إطار التفويض بالصلاحيات برمته وما يرافقه من آليات لرصد الإجراءات التي تتم تأديتها بموجب الصلاحيات المفوض بها، وهو الآن بصدد تنقيح هذا الإطار.
- 14- وقد توفر تحديث عن التقدم المحرز في مجال العمل هذا في ندوة غير رسمية للمجلس التنفيذي عقدت في سبتمبر/أيلول. ومن بين المخرجات الأساسية لهذه الندوة، أنه، ولكي يعمل إطار التفويض بالصلاحيات بصورة ملائمة، هنالك حاجة لآليات واضحة وفعالة للمساءلة.
- 15- ومن جهة، ونظرا لأن الإطار الواضح للتفويض بالصلاحيات يمثل أحد العناصر التمكينية الأساسية لآليات المساءلة الفعالة كي تعمل بصورة جيدة، كما أنه يعتبر شرطا مسبقا لتحديد من يخضع للمساءلة على إجراءات معينة، فإنه يمثل من جهة أخرى إطاراً متيناً للمساءلة والضوابط اللازمة لضمان اتخاذ القرارات بأسلوب يتسم بالامتثال والشفافية وفعالية التكاليف. واستنادا إلى استعراض لأفضل الممارسات في الوكالات الأخرى، سيغدو إيجاد إطار للمساءلة يتسم بقدر أكبر من الشمولية بحد ذاته من الخطوات التي لا غنى عنها لهذه العملية.

16- واستنادا إلى الاستعراض، ولضمان تنفيذ التغييرات في الصلاحيات المذكورة أعلاه ضمن سياق المساءلة المتزايدة، سيتم التأكيد على المبادئ التالية في التعديلات المدرجة:

- (1) سيعلم المفوض بالصلاحيات جميع المفوض لهم بالصلاحيات بجميع الإجراءات المتخذة خلال فترة الصلاحية المفوض بها؛
- (2) سيتم التعبير كتابة عن التفويض بالصلاحيات بصورة واضحة؛
- (3) بدون تفويض مخصص مكتوب من قبل المفوض الأساسي لا يمكن للمفوض له أن يعيد التفويض بالصلاحيات التي فوض بها، وتعتبر التسمية الرسمية لموظف ما باعتباره قائماً بالأعمال تفويضاً مكتوباً؛
- (4) لا يجوز للمفوض له أن يفوض بصلاحية لم يفوضه بها المفوض أساساً؛
- (5) يجب أن تتفق الصلاحية المفوضة بها مع مسؤوليات المفوض له؛
- (6) المساءلة مطلقة وستبقى كذلك مع المفوض له بالصلاحيات؛
- (7) يحق للمفوض الأصلي بالصلاحيات أن يسحب أو يعدل الصلاحيات المفوض بها.

17- كذلك يتوقع إطار التفويض بالصلاحيات المنقح إجراءات معينة في حال إضافة الطابع الرسمي على السلطات المفوض بها، وتقيحها وإعطائها لشخص آخر أو إلغائها. وذلك لضمان وجود إطار ملائم للمساءلة يستخدم ليكون بمثابة أداة امتثال لرصد فيما لو كان التفويض بالصلاحيات يمارس وفقاً لجملة من المبادئ والعمليات الموضوعية.

18- وبصورة موازية للاستعراض الشامل ولتنقيح إطار التفويض بالصلاحيات برمته، حققت عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج تقدماً في تنقيح التفويض بالصلاحيات لبنود ذات أولوية قصوى، وبخاصة سلطة الإمساك بالميزانية، وتعيين المستشارين، والمصادقة على سفريات العمل والتوريد منخفض القيمة. وقد استكملت شعبة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات العمل على تعديل النظم لاستيعاب هذه الاحتياجات، ولتأصيل الضوابط الملائمة ضمن نظام تخطيط الموارد المؤسسية، مع الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه البنود ذات الأولوية القصوى. وقد بدأ العمل بالنظم المعدلة حديثاً في المكتب القطري للصندوق في هانوي. ويخطط للشروع بها مبدئياً في المواقع الأخرى من إقليم آسيا والمحيط الهادي، تليها الأقاليم الأخرى. والهدف من ذلك هو ضمان أن تكون جميع المراكز قيد التشغيل بحلول نهاية الفصل الأول من عام 2019.

### ثالثاً - استعراضات المواعمة مع الغرض

19- بما يتعدى عمل اللامركزية والتفويض بالصلاحيات، ومنذ آخر تحديث، ركزت عملية الإصلاح أيضاً على إجراء استعراض للمجالات التي لا علاقة لها بالعمليات.

20- وفي يوليو/تموز 2018، بدأ فريق عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج باستعراضات للمواعمة مع الغرض لهذه المجالات. والغاية من هذه الاستعراضات هو ضمان أن تدعم المجالات التي لا علاقة لها بالعمليات نموذج العمل الجديد للصندوق وبيئته اللامركزية. وتتمثل الغاية أيضاً في تحديد الفرص وتبسيط خدمات الدعم وتعزيز الفعالية والكفاءة الإجماليين. وقد تم تجميع الاستعراضات (الجارية حالياً) على النحو التالي:

- (1) **استعراض لدائرة العلاقات الخارجية والحوكمة ولمجالين من مجالات دائرة خدمات المنظمة.** في أغسطس/آب، أجرى فريق التميز التشغيلي لإحراز النتائج استعراضاً لدائرة العلاقات الخارجية والحوكمة ولمجالين من مجالات دائرة خدمات المنظمة، وهما شعبة الخدمات الإدارية ووحدة الدعم الميداني. وفي سبتمبر/أيلول، اجتمع فريق إدارة الصندوق لمناقشة توصيات الاستعراض وصادق على الإجراءات الرامية إلى: (1) الاستفادة من الاتساقات عبر شعبة الانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد؛ (2) تعزيز الاتصالات في المراكز الإقليمية؛ (3) تبسيط مهام المراسم والعلاقات مع الدول الأعضاء؛ (4) تعزيز أفضل للخدمات في كل من شعبة الخدمات الإدارية ووحدة الدعم الميداني. وتعمل الدائرتان حالياً على تنفيذ هذه التغييرات المقترحة.
- (2) **اتساق الدعم الذي تقدمه المكاتب الأمامية.** أرسى فريق التميز التشغيلي لإحراز النتائج شراكة مع مجموعة عمل تقنية متعددة الوظائف لتحديد المهام الجوهرية الضرورية في المكاتب الأمامية للشعب والدوائر، وإعداد نهج يستند إلى قياسات معينة لتحقيق الاتساق بين موظفي الخدمات العامة لكي تتناسب مع حجم وتعدد هذه المهام. وعُرضت النتائج الأولية لمجموعة العمل هذه والخيارات التي قدمتها للتنفيذ على فريق الإدارة العليا في الصندوق في أكتوبر/تشرين الأول، ويتم حالياً تنفيذ النهج المتفق عليه. ويجري هذا العمل بتشاور وثيق مع اللجنة التنفيذية لرابطة موظفي الصندوق.
- (3) **استعراض شعبة الموارد البشرية.** في استعراض على مرحلتين، أرسى فريق التميز التشغيلي لإحراز النتائج شراكة مع خبير خارجي في الموارد البشرية لاستعراض شعبة الموارد البشرية، ولإقتراح تغييرات كبيرة إجرائية وسياساتية ومهامية في نموذج إدارة الموارد البشرية في الصندوق، لضمان أن تكون هيكلية الشعبة وقدراتها ملائمة لغرض دعم اللامركزية، وتنفيذ إطار كامل مكتمل للقدرة على الحركة. وعرضت النتائج والتوصيات الأولية على فريق الإدارة العليا في الصندوق في أكتوبر/تشرين الأول، وبنقاش فريق التميز التشغيلي لإحراز النتائج ودائرة خدمات المنظمة حالياً الخطوات التالية.
- (4) **استعراض المجالات المتبقية.** في أكتوبر/تشرين الأول، استعرض فريق التميز التشغيلي لإحراز النتائج جميع المجالات المتبقية التي لا علاقة لها بالعمليات، بما في ذلك مجموعة خدمات الدعم المؤسسي والمجالات التي لا علاقة لها بالعمليات في دائرة العمليات المالية ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. وعرضت النتائج الأولية على فريق الإدارة العليا في الصندوق بتاريخ 31 أكتوبر/تشرين الأول. وأما المخرج الأساسي لهذه العملية فكان الاعتراف بأنه، وعلى ضوء التوجه الجديد للصندوق لجهة اللامركزية وإصلاح الهيكلية المالية ونموذج عمليات الأعمال، هنالك حاجة لتعزيز مجالات المخاطر والحوكمة والامتثال. إضافة إلى ذلك، لا بد من تعزيز النتائج التي خرج بها الاستعراض بالاستنتاجات الأساسية التي خرجت بها الاستعراضات الأخرى الجارية، بما في ذلك التقدير المستقل للمخاطر المالية الذي سيعرض أيضاً على المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والعشرين بعد المائة.

21- سيتم تحقيق وفورات التكاليف المتوقعة لعام 2019 من خلال الكفاءات والترشيد المذكورين آنفا بما يزيد عن مبلغ 3.43 مليون دولار أمريكي ما أن يتم التنفيذ. وقد أدرج هذا المبلغ في وثيقة ميزانية عام 2019. وسيتم تحقيق هذه الوفورات بدون خسارة أية وظيفة في مقر الصندوق، وهو الأمر الذي التزمت به الإدارة.

#### رابعا - الآفاق

22- فيما يتعلق بخطة تنفيذ عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، تسير أنشطة الإصلاح بصورة مضطربة، كما هو متوقع. أما أثر التغيير على الموظفين فما زال بحاجة للاهتمام والدعم، على وجه الخصوص في الوقت الحالي حيث تتم مناقشة وتنفيذ التوصيات من استعراضات المجالات التي لا علاقة لها بالعمليات. وتتوقع الإدارة أن يكون عام 2019 عاماً هاماً لتعزيز التغييرات مع تعديل المنظمة لتتلاءم مع العمليات الجديدة وهيكلية المكاتب القطرية.

23- وبغية تزويد المجلس التنفيذي بالآفاق المستقبلية للأنشطة الإصلاحية، سيغطي هذا المقطع: (1) الخطوات التالية في مسارات عمل عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج؛ (2) مؤشرات الأداء الأساسية؛ (3) استخدام الميزانية؛ (4) المخاطر.

#### ألف - الخطوات التالية في مسارات عمل عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

24- كما ورد في هذه المذكرة، وعلى مدى ما تبقى من عام 2018، ستعمل الإدارة وفريق عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج للتركيز على ما يلي:

(1) دعم الموظفين اللامركزيين، وفرق المكاتب القطرية وموظفي العمليات للتأقلم مع التغييرات، بما في ذلك تنفيذ التقنيات المدخلة على إطار التفويض بالصلاحيات؛

(2) استكمال استعراض المجالات التي لا علاقة لها بالعمليات والبدء بتنفيذ التغييرات المحددة؛

25- وبالتوازي مع هاتين الأولويتين، وفي نوفمبر/تشرين الثاني، سيجري فريق عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، وبشراكة مع خبير خارجي، مسحاً لتحديد عمليات الأعمال الجوهرية التي لا علاقة لها بالعمليات، بحيث يتم تبسيطها وتشديدها بالتركيز على المجالات التي تتسم بأكبر قدر من الفرص لتحقيق مكاسب في الكفاءة ووفورات في التكاليف. وستخرج هذه العمليات أيضاً بتوصيات عن كيفية تنفيذ الصندوق لمعيار أعلى من الممارسة لأغراض التحسن المستمر. وسوف يغذي مخرج عملية الفرز هذه طلباً للتقدم بالمقترحات في أوائل عام 2019 لإجراء استعراض تقني شامل وإعادة هيكلة عمليات محددة.

26- وبالإضافة إلى عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، ستستمر الإدارة بالعمل على إنشاء وحدة للتغيير والإيصال والابتكار. وسوف تلعب هذه الوحدة دوراً رئيسياً لضمان الإبقاء على التغييرات التي قادتها عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، ورصدها وتعزيزها من خلال الابتكار والتحسين المستمر. وسوف تعمل هذه الوحدة أيضاً كمخبر للترويج لتحديد ابتكارات وحلول التنمية الريفية والمساعدة على تنفيذ هذه الحلول وتوسيع نطاقها بأسلوب يتسم بالرشاقة. وتخطط إدارة الصندوق لتعيين موظف مسؤول عن هذه الوحدة بنهاية عام 2018.

## باء - مؤشرات الأداء الأساسية

27- تتابع إدارة الصندوق نتائج إجراءات الإصلاح، وصولاً إلى التحسينات الملموسة والقابلة للقياس من خلال مؤشرات أداء أساسية. وتم تسليط الضوء على أهمية تحديد مؤشرات أداء أساسية لتقدير التقدم المحرز في عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج خلال ندوة غير رسمية للمجلس التنفيذي عقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2017. ونتيجة لذلك، فقد أعدت إدارة الصندوق سلسلة نتائج رفيعة المستوى تربط بين أنشطة الإصلاح ونواتج التزامات التجديد الحادي عشر للموارد وإطار إدارة النتائج (انظر الملحق الأول).

## جيم - استخدام الميزانية

28- تمت المصادقة على ميزانية رأسمالية غير متكررة بما يعادل 9.65 مليون دولار أمريكي لعملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج، مع استخدام متوقع لها على مرحلتين بما يعادل حوالي 6.25 مليون دولار أمريكي لعام 2018 وحوالي 3.40 مليون دولار أمريكي لعام 2019. وقد تم طلب هذه الميزانية للأمور التالية: إيجاد مكاتب قطرية جديدة ورفع سوية مرافق المكاتب القطرية الموجودة لتقديم دعم أكبر للمركزية؛ توفير زيادة غير متكررة بسبب إعادة توزيع الموظفين على المكاتب القطرية بما يزيد عن الميزانية الاعتيادية للتعيين/إعادة التوزيع؛ توفير الأموال اللازمة لملء الشواغر التي خلفها الموظفون الذين يعملون في عملية التميّز 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 التعديلات على نظم تكنولوجيا المعلومات.

29- ويمثل الاستخدام المتوقع من ميزانية هذه العملية لعام 2018، بما يعادل 4.82 مليون دولار أمريكي، حوالي 77 بالمائة من المبلغ المخصص أصلاً لعام 2018 (انظر الملحق الثاني). وتتضمن اللامحات الأساسية التي تؤثر على استخدام الميزانية ما يلي:

- (1) أنشأت إدارة الصندوق جملة متينة من المبادئ والضوابط للوصول إلى ميزانية عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج لضمان أن تتسم الكفاءة وفعالية التكاليف بأولوية قصوى؛
- (2) تعكس تكاليف إنشاء المكاتب القطرية وندب الموظفين دخول عدد أكبر من المكاتب القطرية حيز التشغيل وتزويدها بالموظفين عما كان متوقع أصلاً في ميزانية عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن نفقات تكاليف الندب تعكس تكاليفاً تتعدى تكاليف إعادة التوزيع الاعتيادية المقدرّة في الميزانية العادية.
- (3) تعود الوفورات المتحققة في عملية الأعمال وتحليل المهام وفي خبرات إدارة التغيير والتنظيم إلى استخدام موارد الموظفين الداخلية إلى حد أكبر بكثير مما كان متوقعاً أساساً عند وضع تقديرات التكاليف الأصلية.
- (4) أما الوفورات المتحققة لملء الشواغر التي خلفها الموظفون الذين يعملون في عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج، فقد تحققت من خلال الإبقاء على أقل عدد ممكن من الموظفين المكرسين للعمل بدوام كامل في هذه العملية مقارنة بما أشارت إليه التوقعات أساساً بأن يعمل 4 إلى 5 موظفين بدوام كامل في هذه العملية خلال عام 2018. ولكن، وفي الواقع، تمت الاستفادة

من موارد الموظفين الداخلية للقيام ببعض المهام المخصصة مع الإبقاء على الفريق الجوهرى للعملية صغيراً.

(5) جاءت تكاليف الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة متوائمة مع التوقعات، أما النفقات المتكبدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتعكس إجراءات الحرص الواجب الاعتيادي والحوكمة التي تم اتباعها عند تنفيذ التغييرات المدخلة على نظام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

#### دال - المخاطر

30- ترد في الجدول الأول المخاطر الأساسية المتعلقة بعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج وإجراءات التخفيف منها.

## المجدول 1. المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

الخطر	إجراء التخفيف
(الخطر على استمرارية الأعمال) بسبب الانقطاعات الناجمة عن مدى التغييرات. وعلى وجه الخصوص، القدرة على الاستمرار في إيصال برنامج العمل خلال عملية التغيير.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● هنالك التزامات التجديد الحادي عشر للموارد ونظام تتبع إطار إدارة النتائج ويتم رصدتهما 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 الإيصال 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>
ضمان قبول الموظفين 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.	<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>
خطر ألا يتم الإيفاء بالطلب الكبير على تدفق الاتصالات فيما يتعلق بجدول أعمال الإصلاح في الصندوق، مما قد يقوض من نتيجة هذه العملية.	<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>
تحقيق تحقيق التوازن الصحيح بين السرعة في تنفيذ المشروعات والتغيير الثقافي والتحويلي المطلوب.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرصد المستمر لضمان تحقيق هذا التوازن الصحيح</li> </ul>

**إسقاطات استخدام الميزانية الرأسمالية وتعديلاتها غير المتكررة لعملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج**  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

الرصيد المتبقي لعام 2019	إسقاطات الاستخدام		التقسيم المتوقع على مراحل			الإجمالي	
	بنسبة مئوية لعام 2018	بنهاية 2018	2019	2018	2018		
							<b>أولاً - ميزانية التعديل غير المتكررة</b>
							<b>ألف - تسريع اللامركزية</b>
0.15	%120	0.90	0.30	0.75	1.05		تكاليف ندب الموظفين ا
0.45	%87	1.00	0.30	1.15	1.45		تحديث وإنشاء المكاتب القطرية -
							<b>باء - أنشطة تحسين النتائج والتنظيم</b>
0.28	%44	0.22	-	0.50	.50		تحليل عملية الأعمال والتحليل الوظيفي
0.53	%44	0.22	0.25	0.50	.75		الخبرة في مجال التنظيم وإدارة التغيير
0.57	%66	0.43	0.35	0.65	1.00		ملء الفراغ الذي تركه الموظفون العاملون على مشروع عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج -
0.22	%87	0.13	0.20	0.15	.35		التدريب
1.00	%100	0.50	1.00	0.5	1.50		<b>جيم - برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة</b>
<b>3.20</b>	<b>%81</b>	<b>3.40</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</b>
							<b>ألف - تعزيز نظم تكنولوجيا المعلومات</b>
0.69	%86	0.86	0.55	1.00	1.55		إعادة تشكيل نظام PeopleSoft لدعم اللامركزية
0.24	%88	0.26	0.20	0.30	0.50		إنشاء البنى التحتية وتحديث المكاتب القطرية/المراكز الإقليمية
0.70	%40	0.30	0.25	0.75	1.00		المبادرات ونظم الإبلاغ الأخرى ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات
<b>1.63</b>	<b>%69</b>	<b>-</b>	<b>1.00</b>	<b>2.05</b>	<b>3.05</b>		<b>الميزانية الرأسمالية الإجمالية غير المتكررة</b>
<b>4.83</b>	<b>%70</b>	<b>0.35</b>	<b>3.40</b>	<b>6.25</b>	<b>9.65</b>		<b>مجموع الميزانية الرأسمالية الإجمالية والتعديلات غير المتكررة</b>

أ تم تقدير عدد المناصب المندبة وتكاليفها باستخدام وسطي التكلفة في الأمم المتحدة، وقدره 50 000 دولار أمريكي.

ب يتطلب ندب الموظفين وزيادة عدد الموظفين الوطنيين زيادة المساحات وبعض المرافق الإضافية، وقد رصدت تكاليف رفع سوية مرافق المكاتب القطرية الموجودة حالياً بما يعادل 30 000 دولار أمريكي للمكتب الواحد. أما رفع سوية المكاتب الجديدة، فقد قدرت تكاليفه بـ 50 000 دولار أمريكي. في حين كانت تكلفة إنشاء المراكز القطرية في مواقع جديدة بحدود 100 000 دولار أمريكي.

ج احتسبت التكاليف على أساس عمل 4 إلى 5 موظفين فنيين لتنفيذ عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج في عام 2018، وسيقلص هذا العدد إلى 2 إلى 3 موظفين فنيين في عام 2019.

## سلسلة نتائج عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

الأثر	المخرجات الأتية (إطار قياس النتائج في فترة التجديد الحادي عشر للموارد)		الأنشطة	
	المخرجات	النتائج		
	2021-2020	2019-2018		
<b>توسيع نطاق أثر الصندوق ومساهمته في خطة عام 2030</b> تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية (نموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد). الفعالية والمساواة (القيمة المتحققة مقابل المال المنفق)	<b>وجود برامج ومشاريع فخرية مستدامة وأعلى جودة بصورة متسقة</b> • التصنيف الإجمالي لجودة تصميم المشروعات • مؤشرات المستوى الثاني من النتائج الإجمالية في إطار إدارة النتائج • مؤشرات المستوى الثالث لأداء البرامج الفخرية في إطار قياس النتائج - 3-3 أداء مؤشرات البرامج الفخرية - 3-6 تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية (نموذج عمل الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد) والفعالية والمساواة (القيمة المتحققة مقابل المال المنفق)	• الوقت الفاصل بين المذكرة المفاهيمية للمشروع إلى مصادقة المجلس التنفيذي (تقليص المدة من 17 إلى 8 أشهر بحلول 2021) • الفترة الفاصلة بين المصادقة على المشروع وأول صرف له (من 17 إلى 12 أشهر بحلول 2021) • معدل الصرف (من 16.7 إلى 17 بحلول 2021) • نسبة المشروعات المعرضة للمشاكل (من 22 إلى 15 بحلول 2021)	• إنشاء 40 مكتب قطري وتشغيلها، بما في ذلك 12 مركزاً إقليمياً و3 مراكز للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة • استكمال إعادة توزيع الموظفين على المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية • استكمال الملامح الوظيفية للمدراء القطريين	إعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان
	<b>برنامج العمل الموسع</b> • توسيع برنامج العمل من 7 مليارات دولار أمريكي إلى 7.7 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2021 تعبئة موارد (نموذج عمل فترة التجديد الحادي عشر للموارد) الفعالية والمساواة (القيمة المتحققة مقابل المال المنفق)	• نسبة المناصب الوظيفية المرصودة في الميزانية في المكاتب الفخرية والمراكز الإقليمية • نسبة المشروعات الاستثمارية التي تديرها المكاتب الفخرية/المراكز الإقليمية • النسبة المئوية لميزانية الإشراف / دعم التنفيذ المستخدمة من خلال المكاتب الفخرية/المراكز الإقليمية	• جعل إطار التفويض بالصلاحيات المنقحة قيد التشغيل الكامل • تأصيل الضوابط في النظم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات • جعل الهيكل التنظيمي المنقح قيد التشغيل الكامل • استكمال الملامح الوظيفية للموظفين التقنيين الرئيسيين في المشروعات، وأخصائيي المناخ والبيئة الإقليميين وأخصائيي التمايز بين الجنسين وآخرين، إلخ	المزيد من التفويض بالصلاحيات للخطوط الأمامية
				جعل المقر ملائماً للغرض إعادة معايرة عمليات الأعمال

### Staff positions funded by regular budget – by location

Division	Regional Hub	Country	City	2017 Total	2018 Total	2019 Total	
APR	East Asia Regional SSTC and KM Centre (Beijing)	Afghanistan	Kabul	1	0	0	
		China	Beijing	4	5	5	
		Pakistan	Islamabad	1	2	3	
	Mekong Hub (Hanoi)	Cambodia	Phnom Penh	1	1	1	
		Lao People's Democratic Republic	Vientiane	1	1	1	
		Myanmar	Naypyidaw	1	0	0	
		Philippines	Manila	2	3	3	
		Viet Nam	Hanoi	4	9	9	
	South Asia Hub (Delhi)	Bangladesh	Dhaka	1	2	3	
		India	New Delhi	5	13	13	
		Nepal	Kathmandu	1	1	1	
		Sri Lanka	Colombo	1	0	0	
	South East Asia and Pacific Hub (Jakarta)	Fiji	Suva	1	1	1	
		Indonesia	Jakarta	4	6	7	
	ESA	African Union Regional SSTC and KC (Addis Ababa)	Ethiopia	Addis Ababa	3	5	6
Eastern Africa and Indian Ocean Hub (Nairobi)		Burundi	Bujumbura	3	2	2	
		Kenya	Nairobi	10	20	21	
		Madagascar	Antananarivo	1	1	1	
		Rwanda	Kigali	1	1	1	
		United Republic of Tanzania	Dar es Salaam	3	3	3	
Uganda		Kampala	2	1	1		
Southern Africa Hub (Johannesburg)		Malawi	Lilongwe	0	0	0	
		Mozambique	Maputo	3	2	2	
		South Africa	Johannesburg	0	8	10	
		Zambia	Lusaka	2	1	1	
LAC		Andean and Southern Cone Hub (Lima)	Bolivia (Plurinational State of)	La Paz	1	1	2
			Peru	Lima	4	10	11
	Brazil Regional SSTC and KM Centre (Brasilia)	Brazil	Salvador and Brasilia	0	2	4	
	Mesoamerican and Caribbean Hub (Panama City)	Guatemala	Guatemala City	2	3	2	
		Panama	Panama City	0	12	13	

**Staff positions funded by regular budget – by location (continued)**

Division	Regional Hub	Country	City	2017 Total	2018 Total	2019 Total
<b>NEN</b>	Central Asia and Eastern Europe Hub (Istanbul)	Turkey	Istanbul	2	11	13
	IFAD headquarters (Rome)	Morocco	Rabat	2	2	2
	North Africa and Middle East Hub (Cairo)	Egypt	Cairo	4	13	14
		Sudan	Khartoum	3	4	4
		Yemen	Sana'a	1	0	0
<b>WCA</b>	Central Africa Hub (Yaoundé)	Cameroon	Yaoundé	4	6	7
		Democratic Republic of the Congo	Kinshasa	4	3	3
		Congo	Brazzaville	1	0	0
	Coastal Hub (Abidjan)	Burkina Faso	Ouagadougou	2	2	2
		Côte d'Ivoire	Abidjan	4	11	12
		Ghana	Accra	4	4	4
		Niger	Niamey	1	1	1
		Nigeria	Abuja	4	4	4
		Sierra Leone	Freetown	1	1	1
	West Africa Hub (Dakar)	Guinea	Conakry	1	1	1
		Mali	Bamako	1	1	1
		Senegal	Dakar	4	9	10
	Planned reductions (net of regional communication officers where location is being reviewed)					
<b>Total</b>				<b>106</b>	<b>189</b>	<b>193</b>
<b>Other locations</b>						
	Americas Liaison Office (USA)	USA	New York	2	2	3
	Americas Liaison Office (USA)	USA	Washington	3	3	2
	Rome headquarters (all other divisions)			492.4	434.5	457.5
	Planned reductions in other locations					-23
<b>Total number of staff positions</b>				<b>603.40</b>	<b>628.5</b>	<b>632.5</b>
<b>% of staff positions in the field</b>				<b>18%</b>	<b>30%</b>	<b>30.5%</b>