
رد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق لعام 2022

الوثيقة: EB 2023/138/R.5/Add.1

بند جدول الأعمال: 5 (أ)

التاريخ: 6 أبريل/نيسان 2023

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

مراجع مفيدة: مذكرة إعلامية – عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج ([EB 2018/124/R.2](#))؛ الاستعراض المسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2022 - ضميمية ([EB 2021/133/R.3/Add.1](#))؛ تحديث بشأن اللامركزية 2.0 في الصندوق لعام 2022 ([EB 2021/134/R.5](#))؛ توقعات الميزانية المتوسطة الأجل 2023-2025 - الملحق والذيل التاسع ([EB 2022/135/R.4/Rev.1](#))؛ برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2023، وتوقعات الميزانية للفترة 2024-2025 ([EB 2022/137/R.3](#)).

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض رد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق لعام 2022.

رد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق لعام 2022

مقدمة

- 1- ترحب الإدارة بالتقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق لعام 2022، وتشكر مكتب التقييم المستقل في الصندوق لإجراء استعراض شامل.
- 2- ورغم الإشارة إلى وجود مجال للتحسين، يقر التقييم المؤسسي بأن الصندوق قد تحول بنجاح من نموذج للحضور القطري إلى نموذج لامركزي في إطار زمني قصير نسبياً. وتبع ذلك نهج الإدارة المعاد معيارته تجاه اللامركزية في عام 2017، الذي استند إلى التقييم المؤسسي بشأن اللامركزية لعام 2016، وجرى دعمه من قبل المجلس التنفيذي. ومنذ ذلك الوقت، قامت الإدارة بالتركيز على الإدارة التكيفية لتحسين اللامركزية من خلال: (1) إصلاح برنامج التميز التشغيلي لإحراز النتائج في الفترة 2017-2018؛ (2) تمرين الدروس المستفادة في الفترة 2018-2019؛ (3) إنشاء فريق عامل مشترك بين الإدارات في عام 2019؛ (4) التوصل إلى عملية اللامركزية 2.0 في يناير/كانون الثاني 2021. وتعتبر النتائج التي توصل إليها مكتب التقييم المستقل في الصندوق مدخلات قيمة في عملية الإدارة التكيفية هذه.
- 3- واستناداً إلى التعلم الخاص بالإدارة، فهي تتفق مع نتائج التقييم المؤسسي التي تفيد بأن تخطيط وتنفيذ اللامركزية الفعالة يعتمدان على العديد من العوامل بما في ذلك: (1) ضمان تخصيص الموارد الكافية في الوقت المناسب؛ (2) وضع العمليات المناسبة لإنشاء المكاتب القطرية للصندوق؛ (3) ضمان التركيز على رفاه الموظفين والتواصل الكافي عقب اتخاذ قرارات إعادة التعيين. وبالإضافة إلى نتائج التقييم المؤسسي، تشير الإدارة أيضاً إلى أن جائحة كوفيد-19 أعاقَت بشكل كبير تنفيذ اللامركزية وأثرت على رفاه الموظفين.
- 4- وخلال مرحلة الاستعراض لمسودة التقرير الأولى، أعربت الإدارة عن بعض الشواغل بشأن كيفية دعم الأدلة والتحليلات للاستنتاجات المستخلصة. وعلى الرغم من أن التقرير النهائي يعالج هذه المسألة جزئياً، لا يزال لدى الإدارة موقف مختلف بشأن بعض الأدلة والبيانات المقدمة وصلتها بالاستنتاجات.
- 5- وترحب الإدارة بالتوصيات الخمس التي تقع في نطاق اختصاصها، وتجدها معقولة. ويقدم الجزء ثانياً ردوداً مفصلة على التوصيات. وبالبناء على الدروس التي استفادت منها الإدارة، وأخذ تقرير التقييم المؤسسي بالاعتبار، تقوم الإدارة بصياغة خطة لإعادة معايرة اللامركزية 2.0، تصقل تنفيذ اللامركزية 2.0 مع الإبقاء على إطارها الزمني وهدفها الشامل دون تغيير. وكجزء من هذه العملية، تقوم الإدارة بالفعل بتنفيذ طريقة أفضل للالتحاق بالعمل، وإطار زمني جديد لإعادة التعيين يطبق على أساس سنوي، ووظائف إدارية مخصصة في المكاتب الإقليمية بقيادة مديرين للخدمات المؤسسية. كما تشمل الخطة استعراضاً للمكاتب الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية والكاريبي، والمزيد من إعادة المعايرة لهياكل المكاتب المختلفة وترتيبات التوظيف.

ثانياً- التوصيات ورد الإدارة

- 6- **التوصية 1: جرت الموافقة عليها.** بما يتماشى مع نهجها التكيفي في الإدارة، تعمل الإدارة باستمرار على تعديل اللامركزية 2.0 وتوافق على دمج تحليل فعالية النماذج المختلفة للمكاتب القطرية للصندوق من أجل فهم الفوائد وأوجه القصور. ولكن ذلك سينفذ كعملية مستمرة بدلاً من إيقاف اللامركزية 2.0. وبالتعلم من التقييم المؤسسي ومن تجاربها حتى هذا التاريخ، تقوم الإدارة بتعديل تنفيذ اللامركزية 2.0 وصقل هياكل المكاتب وفقاً لخطة إعادة المعايرة. وفي أعقاب استعراض المكاتب الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا

اللاتينية والكاربيبي، سنتفح الإدارة أيضا، حسب الاقتضاء، نموذج المكتب المتعدد الأقطار من خلال استعراض فعالية الأخير في إقليمي أفريقيا الغربية والوسطى، وأفريقيا الشرقية والجنوبية، كما ستعيد معايرة المكاتب المتعددة الأقطار في آسيا والمحيط الهادي مقابل المكاتب القطرية للصندوق التي يقودها مدير قطري (مثل الصين، والهند، وفييت نام). وتؤكد الإدارة أن مقاييس التخصيص الحالية تؤخذ بالاعتبار بالفعل في الالتزام الوطني بالتنمية الريفية كما ينص على ذلك القسم الأخير من التوصية.

7- **التوصية 2: جرت الموافقة عليها جزئيا.** توافق الإدارة على التوصية الفرعية بأن هناك حاجة لتحسين الدقة في الإبلاغ عن تكاليف اللامركزية. ولكنها توافق جزئيا على التوصية الشاملة بشأن وضع ميزانية/نظام محاسبي جديدين، نظرا إلى أن هناك تكاليف ترتبط بتوريد وتنفيذ مثل هذا النظام، وهناك نظام قائم بالفعل يمكن الاستناد إليه.

8- في أعقاب التقييم المؤسسي لعام 2016، حسّن الصندوق الميزانية والنظام المحاسبي، وفوض سلطة المسؤول عن الميزانية والتوريد المنخفض القيمة للمديرين القطريين في الميدان مع توفير تقارير رصد عن كل مسؤول عن ميزانية خاضع للمساءلة. ولكن الإدارة تتفق على أنه ستلزم تعزيزات إضافية للميزانية والنظام المحاسبي لدعم عرض عام مؤسسي أشمل لتكاليف اللامركزية المتعلقة بالموظفين وبغير الموظفين، وتكلفة التصميم والإشراف، حيث جرى التفويض بالسلطة لمكتب قطري. ولدعم صنع القرار المتعلق باللامركزية، يجري **بالفعل** تتبع الأرقام الفعلية لميزانية اللامركزية 2.0 (مقابل م ظروف الميزانية) بشكل منتظم في اجتماعات اللجنة التوجيهية للامركزية 2.0. ولا تضمن الممارسة الحالية الاستخدام الكافي للميزانية لتنفيذ خطة اللامركزية 2.0 خلال السنة وحسب، بل إنها تضمن المساواة عن أية زيادات في الميزانية يصادق عليها المجلس التنفيذي من أجل النفقات المتعلقة باللامركزية.

9- توافق الإدارة **جزئيا** على التوصية بدمج توقعات التكاليف المستقبلية للحضور الميداني في وثائق الميزانية. وقد قامت الإدارة بالإبلاغ عن تكاليف اللامركزية، حسب طلب المجلس، وهي ملتزمة بمواصلة القيام بذلك على المستوى الاستراتيجي. وعلى سبيل المثال، وفرت المذكرة الإعلامية عن عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، التي قُدمت للمجلس في سبتمبر/أيلول 2018، معلومات شاملة عن تكاليف اللامركزية. وعلاوة على ذلك، شملت تحديثات اللامركزية 2.0 التي عرضت في دورتي المجلس في سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول 2021، مقاييس، ودروس مستفادة، ومعلومات تتعلق بنماذج المكاتب الإقليمية، وتكاليفها، ومراحل تنفيذها. وأخيرا، عرضت ورقة توقعات الميزانية المتوسطة الأجل، التي قدمت إلى المجلس في أبريل/نيسان 2022 (الذيل التاسع)، التكاليف على مستوى دقيق، بما في ذلك التكاليف الإضافية للوظائف والمكاتب القطرية الإضافية. ولزيادة تعزيز الإبلاغ إلى المجلس، تقترح الإدارة تقديم تقرير مرحلي سنوي في ديسمبر/كانون الأول، مع تحديثات شفوية حسب الاقتضاء.

10- كما توافق الإدارة جزئيا على الحاجة إلى الإبلاغ بشكل منفصل عن التكاليف الإجمالية للحضور الميداني في وثائق الميزانية السنوية ورصدها. ووفقا لتقرير دراسة مقارنة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق، لا يقيم أي من المنظمات التي جرى استشارتها تكلفة اللامركزية، على الرغم من أنها تتفق على أنها ليست غير ذي أثر على التكلفة.

11- **التوصية 3: جرت الموافقة عليها.** توافق الإدارة على الحاجة لإعادة حصة الميزانية الإدارية المخصصة لتصميم البرامج القطرية، وتنفيذها، وأنشطتها غير الإقراضية إلى ما لا يقل عن متوسط نطاق المؤسسات المالية الدولية الأخرى. والواقع هو أن حصة ميزانية الصندوق المخصصة لتنفيذ البرامج القطرية في عام 2023 أخذت في الارتفاع، كما يقر بذلك التقييم المؤسسي. وسوف تسعى الإدارة لضمان استمرار هذا التوجه في المستقبل.

12- ما زال تصميم وتنفيذ البرامج القطرية يمثل الأعمال الأساسية للصندوق، بينما تبقى المقايضة المباشرة مع اللامركزية أقل وضوحاً. وقد بدأت الإدارة بالفعل بتقدير وإعطاء الأولوية للأموال الضرورية لتصميم مشروعات الصندوق والإشراف عليها، ولا سيما بالنظر إلى التحليل الإضافي الضروري لإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي، والمشورة السياساتية القائمة على المعرفة، على سبيل المثال. والجدير بالذكر أن ميزانية الصندوق لعام 2023، التي صادق عليها المجلس، تعطي الأولوية للبرامج القطرية، مع تخصيص زيادة قدرها 3.49 مليون دولار أمريكي لدعم تصميم، وتنفيذ المشروعات، والإشراف عليها. غير أن تكاليف الوحدة للتصميم والإشراف ازدادت بشكل كبير بسبب المتطلبات الإضافية المرتبطة بإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي؛ والهشاشة؛ وتعميم قضايا المناخ، والتغذية، والمنظور الجنساني، والإدماج الاجتماعي؛ والمعرفة والسياسات؛ والتوريد؛ والإدارة المالية. وسوف تساعد هذه الزيادة في الميزانية على تحسين دمج هذه العناصر في تصميم المشروعات وإدارة الحوافز بشكل استباقي، مع التركيز على الرصد والتقييم، والمسائل الائتمانية، وعلى المشروعات المصنفة بحسب إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي بأنها تنطوي على مخاطر مرتفعة أو كبيرة.

13- كما توافق الإدارة على الحاجة لزيادة الدعم للأنشطة غير الإقراضية. وسيستمر دمج الأنشطة غير الإقراضية في تصميم وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات لتيسير توليد وتقاسم المعرفة، وتعزيز الابتكارات والمشورة السياساتية. غير أن تحسين تنفيذ الأنشطة غير الإقراضية سيتطلب أيضاً ميزانيات متناسبة، الأمر الذي يشكل تحدياً حتى الآن.

14- **التوصية 4: جرت الموافقة عليها جزئياً.** توافق الإدارة بشكل عام على أهمية تحسين إدارة الموارد البشرية؛ غير أنها توافق جزئياً على التوصيات الفرعية بشأن دور دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وبناء قدرات المديرين القطريين بسبب القيود على الميزانية. وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، فقد أنشأ الصندوق مجتمعات إدارية إقليمية يقودها مديرو خدمات مؤسسية لدعم عمل المكاتب الإقليمية. وعلاوة على ذلك، وضع الصندوق خطة للتقليل من معدل الشواغر (أي قوائم المرشحين القابلين للتعيين، والتعيين على دفعات، ولوحات التعيين الإلكترونية، والرصد المنتظم للوظائف الشاغرة، ونهج التوظيف الموجهة لملفات الوظائف المتخصصة). وسوف يحسن البرنامج الجاري لتعزيز المهارات قدرات جميع الموظفين المعيّنين حديثاً والمعاد تعيينهم. كما تقوم الإدارة بتعزيز آليات التحاق الموظفين بالعمل. ويواصل الصندوق تدريباته الروتينية من خلال معتكفات الدوائر/الشعب، وتدريب أكاديمية العمليات (الافتراضي والحضوري على السواء). وعلى هذا النحو، فإن عمليات تطوير المهارات قائمة بالفعل، وسيواصل الصندوق تحسينها. وفي حين أن كوفيد-19 أثر بشكل كبير على توجيه الموظفين والتحاقهم بالعمل، تحسنت النتائج في عام 2022 عندما استؤنفت المعتكفات والزيارات عن طريق الحضور الشخصي.

15- توافق الإدارة جزئياً على التوصية الفرعية بأن دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة تحتاج لأن تعطي الأولوية بشكل كافٍ لدعم جهود دائرة إدارة البرامج من أجل تعزيز الأنشطة غير الإقراضية في بلدان العملاء وتعزيز إدارة المعرفة عالمياً وفي سائر الصندوق. وتتم وظيفة المعرفة بتغيير، مع تركيز أكبر على معالجة البيانات والأدلة، والتحليل من أجل المشورة، وعمليات التشخيص. فالمشورة التي تتعلق بالسياسات القطرية والعالمية تشكل تحدياً، وسوف تعمل الإدارة على تحسين ذلك.

16- كما توافق الإدارة جزئياً على التوصية الفرعية بشأن تزويد المديرين القطريين بالوضوح والمهارات. ومع الإقرار بوجود مجال للتحسين، قامت الإدارة بالفعل بالاستثمار في ذلك بشكل كبير (مثلاً من خلال أكاديمية العمليات، وبرنامج تعزيز المهارات، وحلقات العمل والمعتكفات الإقليمية، وشبه الإقليمية، والخاصة بالدوائر) وستواصل القيام بذلك.

17- **التوصية 5: جرت الموافقة عليها.** وفقاً للالتزام رئيس الصندوق الجديد، تؤكد الإدارة على أن العديد من الجهود تُبذل بالفعل لتخصيص موارد كافية وفي الوقت المناسب لضمان العمليات المناسبة لإنشاء المكاتب،

ولإعادة تعيين ونقل الموظفين. وتقوم الإدارة بتنقيح نهج وتواتر إعادة التعيين لتناسب بشكل أفضل مع الاحتياجات التنظيمية، كما كان الحال منذ عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج. وعلاوة على ذلك، وكما أعلن رئيس الصندوق، قام الصندوق بإضفاء الطابع الرسمي على توقيت مرن لعمليات النقل في المستقبل، لتسمح بشكل خاص للموظفين الذين لديهم عائلات وأطفال ملتحقين بالمدارس بمواءمة انتقالهم مع العام الدراسي الأكاديمي. وقد واصلت شعبة الموارد البشرية، بالتعاون مع الشعب التي تقوم بالتوظيف، توفير المرونة في النقل للموظفين حسب الاقتضاء. وقد وضعت وحدة الدعم الميداني مبادئ توجيهية ومجموعات أدوات لتقديم الدعم اللوجستي للموظفين المنقولين والمعيّنين حديثاً كجزء من مبادرة الصندوق المؤسسية بشأن الالتحاق بالعمل.

18- وتوافق الإدارة على الحاجة لتنفيذ استراتيجيات فعالة للتواصل. ويجري تنقيح استراتيجية التواصل للامركزية 2.0، مع تركيز قوي على تحسين الحوار مع الموظفين. وينعكس ذلك في خطة عمل التواصل لعام 2023، التي تهدف إلى تعزيز نهج معالجة شواغل الموظفين بصورة استباقية. ووفقاً للممارسة الحالية، تجتمع رابطة موظفي الصندوق أسبوعياً مع مدير شعبة الموارد البشرية، وبتنظيم مع أعضاء آخرين من فريق الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، عدل الصندوق هيكل اجتماعات مجموعة تنفيذ اللامركزية 2.0 لتعزيز أساسها المنطقي ووظيفتها، وتوسيع عضويتها.

19- كما توافق الإدارة على الحاجة للتطرق إلى رفاه الموظفين والثقافة التنظيمية. وقد نُفذ عدد من المبادرات بالفعل أو هو قيد التنفيذ، بما في ذلك خطة عمل فورية للتقليل من معدل الشواغل في الصندوق من أجل ضمان الموارد الضرورية للوفاء بمسؤوليات اللامركزية الناشئة. وبالإضافة إلى ذلك، تستند مبادرة ثقافة مكان العمل إلى خطة عمل ملموسة ومحددة زمنياً، مع مجالات أولوية مثل وضع نماذج أدوار من قبل الإدارة العليا، والتأكيد على أن كل واحد لديه دور يقوم به، مع الأخذ في الاعتبار حضور الصندوق الذي يزداد لامركزية وعالمية.

20- **التوصية 6: هذه التوصية موجهة إلى المجلس التنفيذي.** تقرر الإدارة بأن الصورة الشاملة لتكلفة اللامركزية قد أصبحت أوضح مع مرور الوقت. وقد تطورت رحلة اللامركزية في الصندوق، وانتقلت افتراضات التكلفة من تقديرات عالية المستوى إلى تنبؤات أكثر تفصيلاً ودقة تستند إلى التجربة الفعلية للصندوق والأدلة. وقد قدمت الإدارة للمجلس بصورة متسقة أحدث البيانات المتوفرة عند الإبلاغ عن تقدم اللامركزية، وسوف تواصل عمل ذلك في المستقبل، بما في ذلك من خلال مقاييس محسنة.

21- تعترف الإدارة بأوجه القصور في تخطيط وتسلسل جوانب معينة من اللامركزية.

22- ولزيادة تعزيز الإبلاغ إلى المجلس، تقترح الإدارة تقديم تقرير مرحلي سنوي في ديسمبر/كانون الأول، مع تحديثات شفوية حسب الاقتضاء.