

تحديث مرحلي بشأن اللامركزية في الصندوق

الوثيقة: EB 2023/140/R.17

بند جدول الأعمال: 5(ب)

التاريخ: 8 نوفمبر/تشرين الثاني 2023

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

مراجع مفيدة: التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق لعام 2022 ([EB 2023/138/R.5](#))؛ برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2024، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2024 وخطته الإشارية للفترة 2025-2026، والتقارير المرحلية عن مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وآلية الحصول على الموارد المقترضة (EB 2023/140/R.X)

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض التحديث المرحلي بشأن اللامركزية في الصندوق لعام 2023.

الأسئلة التقنية:

Jyotsna Puri

نائبة الرئيس المساعدة

دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

البريد الإلكتروني: j.puri@ifad.org

Edward Gallagher

كبير موظفي وحدة التغيير والإبصال والابتكار

البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

Donal Brown

نائب الرئيس المساعد

دائرة إدارة البرامج

البريد الإلكتروني: d.brown@ifad.org

Guoqi Wu

نائب الرئيس المساعد

دائرة خدمات المنظمة

البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

تحديث مرحلي بشأن اللامركزية في الصندوق

أولا - لمحة عامة عن اللامركزية

ألف - السياق

- 1- يقدم هذا التقرير لمحة عامة عن التقدم المحرز في إصلاح اللامركزية 2.0 في الصندوق في عام 2023، ويركز على التطورات الرئيسية الحاصلة بعد دورة المجلس التنفيذي التي انعقدت في مايو/أيار 2023.
- 2- ويسلط التقييم المؤسسي بشأن اللامركزية لعام 2022 الضوء على العلاقة بين الحضور القطري وزيادة التمويل المشترك للمشروعات وتسريع استهلاكها. وتحصل المكاتب القطرية للصندوق التي جرى إنشاؤها على فوائد أكبر، مما يعزز مشاركة الصندوق مع المستفيدين والحكومات والشركاء الإنمائيين الآخرين، ويزيد من تعزيز ملاءمة الصندوق وفعالته الإنمائية. وتُظهر بيانات الصندوق من عام 2003 إلى عام 2021 بصورة متسقة أن أداء البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق تفوق على أداء البلدان التي تفتقر إليها. ويعكس التقييم المؤسسي السابق لعام 2016 بشأن اللامركزية هذه النتائج، حيث أكد على الأداء القوي للصندوق في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق، لا سيما على صعيد الأداء العام للمشروعات، والاستدامة، والمساواة بين الجنسين، والابتكار، وتوسيع النطاق. ويظهر هذا الاتجاه بوضوح أكبر في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، مما يؤكد تركيز اللامركزية 2.0 على تعزيز المكاتب القطرية للصندوق في هذه السياقات. كما تميل البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق إلى الحصول على تصنيفات أعلى لتعقيبات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمشاركة في السياسات على المستوى القطري وبناء الشراكات.
- 3- وأيدت دورة لجنة التقييم التي عُقدت في أبريل/نيسان ودورة المجلس التنفيذي التي عُقدت في مايو/أيار من هذا العام نتائج التقييم المؤسسي وتوصياته على نطاق واسع، واعترفتا بطبيعتها الأولية بالنظر إلى أن اللامركزية لا تزال مستمرة وأنه لم يجر بعد تحديد النتائج النهائية. وفي حين أقرّ المجلس التنفيذي بأهمية اللامركزية بالنسبة لأثر الصندوق وأهدافه الإنمائية الأوسع، فقد اعترف أيضا بالتحديات التي تواجهها، لا سيما على صعيد التخطيط ونقل الموظفين. وشدد المجلس التنفيذي على أهمية الحفاظ على زخم التنفيذ بالتزامن مع إدخال التعديلات اللازمة على خطة تنفيذ اللامركزية 2.0 والنظر بعناية في دورها الإشرافي دون التدخل في الإدارة التفصيلية عن غير قصد.
- 4- وتماشيا مع توصيات التقييم المؤسسي ورؤى الإدارة، اتُخذت العديد من الخطوات لإدارة مرحلة اللامركزية 2.0 بصورة تكيفية. وتتضمن هذه التدابير دمج الرؤى المستمدة من تنفيذ إصلاح التميز التشغيلي لتحقيق النتائج والفريق العامل المعني باللامركزية في تصميم وتنفيذ مرحلة اللامركزية 2.0، وتطوير خطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0 بناء على توصيات التقييم المؤسسي والتقييمات الداخلية، وتحسين المقاييس من أجل تعزيز المرونة والاستجابة في عملية التنفيذ.

باء - الإجراءات المتخذة للاستجابة لتوصيات التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق

- 5- في ضوء توصيات التقييم المؤسسي، جرى تحديد العديد من التحديات التشغيلية الحرجة التي تستدعي الاهتمام. ويبين الجدول أدناه الإجراءات المتخذة استجابة لهذه التوصيات.

معالجة توصيات التقييم المؤسسي بشأن اللامركزية (2022)

التوصية	الإجراءات المتخذة
التوصية 1 (جرت الموافقة عليها) تقييم اللامركزية 2.0 وتصحيح المسار وفقاً لذلك	<ul style="list-style-type: none"> جرت الموافقة على إعادة معايرة خطة تنفيذ اللامركزية 2.0 وهي قيد التنفيذ حالياً جرى استعراض المكتبيين الإقليميين لآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي، وتحسين نموذج المكاتب المتعددة الأقطار في أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية، وإعادة معايرة عمليات المكاتب المتعددة الأقطار في آسيا والمحيط الهادي في ضوء قرار المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي (على سبيل المثال الصين والهند وفيت نام)
التوصية 2 (جرت الموافقة عليها جزئياً) وضع ميزانية ونظام محاسبي لتتبع تكاليف اللامركزية 2.0	<ul style="list-style-type: none"> لم تجر الموافقة على وضع ميزانية ونظام محاسبي جديدين بسبب شواغل تتعلق بالتكلفة تحسين الدقة في الإبلاغ عن إنفاق اللامركزية 2.0 ضمن نظم الميزانية الحالية، مع تقديم تحليلات في التقارير السنوية المعروضة على المجلس التنفيذي رصد تكاليف اللامركزية، بما في ذلك النفقات المتعلقة بالموظفين وغير الموظفين والنفقات المكتبية، والإبلاغ عنها بانتظام ضمن النظام الحالي بالتعاون مع مكتب الميزنة الاستراتيجية، مع توفير المزيد من التفاصيل لميزانية عام 2024
التوصية 3 (جرت الموافقة عليها) ضمان تخصيص حصة كافية من الميزانية الإدارية لتنفيذ البرامج القطرية	<ul style="list-style-type: none"> الاتجاه التصاعدي في مخصصات الميزانية العادية للصندوق للركيزة 1 (تنفيذ البرامج القطرية) منذ عام 2022، والتركيز على إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمشورة السياساتية القائمة على المعرفة دمج الأنشطة غير الإقرضية في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات لأغراض تبادل المعرفة، والابتكار، والمشورة السياساتية تتبع الميزانية المقترحة لعام 2024 مساراً تصاعدياً مماثلاً
التوصية 4 (جرت الموافقة عليها جزئياً) معالجة القيود على إدارة الموارد البشرية من خلال إيلاء اعتبار أكبر للأثر على العمليات	<ul style="list-style-type: none"> إعطاء الأولوية للأنشطة غير الإقرضية في ظل القيود على الموارد الآليات القائمة لبناء قدرات المديرين القطريين، مثل أكاديمية العمليات في الصندوق لتعزيز المهارات والمعتقدات الحضرية تحسين عملية الانحاق بالعمل والتدريب بشكل مستمر لتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات والمهارات الأساسية المطلوبة لأداء أدوارهم بفعالية
التوصية 5 (جرت الموافقة عليها) ضمان تركيز إدارة الموارد البشرية على تحسين رفاه الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> تخصيص الموارد في الوقت المناسب لتجهيز المكاتب وإعادة تعيين الموظفين ونقلهم تتفح استراتيجيات التواصل الخاصة باللامركزية 2.0 لتحسين الحوار بين الموظفين تنفيذ مبادرات لتعزيز رفاه الموظفين، وخفض معدل الشواغر وتعزيز ثقافة مكان العمل الإيجابية إعطاء الأولوية لعمليات التوظيف في المناصب الميدانية، بما في ذلك خفض معدل الشواغر الميدانية من 21.9 في المائة في يناير/كانون الثاني إلى 13 في المائة في سبتمبر/أيلول وتحقيق هدف نسبة شواغر إجمالية في المؤسسة تعادل 12 في المائة
التوصية 6 (مقدمة إلى المجلس التنفيذي) تعزيز الإشراف والتوجيه للمجلس التنفيذي فيما يتعلق باللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> زيادة وتيرة تحديثات اللامركزية 2.0، بما في ذلك الأحداث (مثل الحلقات الدراسية غير الرسمية) والتحديثات (مثل التحديث الشفهي المقدم إلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2023 والتقارير المرحلي في ديسمبر/كانون الأول 2023)

جيم - خطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0

6- وضع الصندوق خطة شاملة لإعادة معايرة اللامركزية 2.0 استجابة لتوصيات التقييم المؤسسي والدروس المستفادة على المستوى الداخلي. ووافق رئيس الصندوق على الخطة في يوليو/تموز 2023، مع الإبقاء على الجدول الزمني الحالي للامركزية 2.0 والهدف المتمثل في تطبيق اللامركزية على 45 في المائة من مناصب الموظفين بحلول نهاية عام 2024. ويوجز الجدول 2 العناصر الرئيسية لخطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0، في حين يقدم الجزء الثاني من التقرير لمحة عامة تفصيلية عن التقدم المحرز في كل مسار من مسارات العمل.

العناصر الرئيسية لخطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0 (2023)

مسار العمل	تحديث
مسار العمل المتعلق بالموظفين	<ul style="list-style-type: none"> الإبقاء على الالتزام المتعهد به في التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق بتطبيق اللامركزية على نسبة 45 في المائة من المناصب الوظيفية بحلول نهاية عام 2024 (الهدف المتوقع في نهاية عام 2024: 48.2 في المائة)؛ والالتزام الرئيس المتمثل بتحقيق نسبة 40 في المائة من الموظفين بحلول نهاية عام 2023 (جرى تحقيقه في يونيو/حزيران) استعراض المواقع الأساسية العالمية وتنقيحها بشكل أكبر خطط نقل موظفي فئة الخدمات العامة في المقر الرئيسي للفترة 2025/2024 وخطط نقل الموظفين الوطنيين التي تغطي فترة ثلاث سنوات للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي للوظائف الملغاة
مسار العمل المتعلق بالبنية الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> تراوح إجمالي عدد المكاتب القطرية للصندوق بين 47 و151¹ تجهيز المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي بحلول الفصل الثالث من عام 2024 والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي بحلول عام 2025 تأجيل إنشاء مكاتب قطرية للصندوق في المناطق المتأثرة بالنزاعات (أفغانستان وجمهورية أفريقيا الوسطى واليمن) بناء على احتياجات الحافظة، تطوير ثلاث مكاتب قطرية للصندوق إلى مكاتب قطرية يقودها مدير قطري (بنين وكمبوديا وجمهورية تنزانيا المتحدة)، وتأجيل إنشاء مكتب جديد في توغو بقيادة موظف البرنامج القطري، بالترزامن مع تحسين المكاتب المتعددة الأقطار (الصين وغانا والهند وفيت نام) إعادة الهيكلة التنظيمية لتحقيق اللامركزية: موازنة هيكل الصندوق وتقييم دور المقر الرئيسي
مسار العمل المتعلق بالتغيير	<ul style="list-style-type: none"> الموافقة على جميع المناصب الممولة من الميزانية الإدارية العادية للصندوق أو تطويرها في عام 2024 لتتماشى مع خريطة مناصب اللامركزية 2.0 المعادة معاييرها

ثانياً- تحديث بشأن مسارات العمل المحددة

ألف- مسار العمل المتعلق بالموظفين

- 7- جرى تحقيق هدف تطبيق اللامركزية على الموظفين بنسبة 40 في المائة في يونيو/حزيران 2023. وأدت جهود التوظيف إلى خفض معدل الشغور في المكاتب الميدانية بمقدار تسع نقاط مئوية، وذلك من 21.9 في المائة في يناير/كانون الثاني إلى 13 في المائة في سبتمبر/أيلول 2023. ومن المتوقع أن يشهد معدل الشواغر الميدانية المزيد من الانخفاض بحلول نهاية العام، في حين يبقى الهدف المؤسسي (الذي يجمع بين المناصب الميدانية والمناصب في المقر) عند نسبة 12 في المائة. وانتهت عملية مراجعة الوظائف التي استعرضت 790 توصيفاً وظيفياً عبر كافة المناصب في الصندوق، مما يمثل خطوة حاسمة في عملية الإصلاح التنظيمي.
- 8- إن عملية إعادة التعيين، التي بدأت في يونيو/حزيران ومن المقرر أن تنتهي بحلول ديسمبر/كانون الأول 2023، تعطي الأولوية لاستمرارية العمل والاحتياجات الفردية. ويوفر الصندوق مرونة لا تقل عن ستة أشهر لنقل الموظفين، حيث تقوم شعبة الموارد البشرية بالسماح بتأجيل كل حالة على حدة حسب الحاجة. وأضيف الطابع الرسمي على ترتيبات العمل عن بُعد في أبريل/نيسان 2023 لتعزيز مرونة العمل عن بُعد. وتُبدل الجهود لترقية الموظفين الداخليين خلال عملية إعادة التعيين، وجرى تحويل عقود الخدمة إلى مناصب محددة المدة لتعزيز فرص النمو الوظيفي للموظفين القطريين.
- 9- وأدت مبادرة تعزيز المهارات وتجديدها، التي جرى تنظيمها ضمن ثلاث أكاديميات (العمليات والمالية والقيادة) والتدريب التقني، إلى تعزيز/تجديد مهارات 555 موظفاً، بمن فيهم 241 موظفاً يضطلعون بأوار حاسمة، ويمثل ذلك 65 في المائة من جميع الموظفين.

¹ في سبتمبر/أيلول 2023، تضمنت ذخيرة المكاتب القطرية للصندوق في إطار اللامركزية 2.0 ما يتراوح بين 47 و51 مكتبا (أي 4 مكاتب إقليمية، و8 مكاتب متعددة الأقطار، و28 أو 29 مكتبا يقوده مدير قطري، ومن 7 إلى 10 مكاتب يقودها موظفو البرامج القطرية). واكتمل إنشاء ما يقرب من ثلثي هذه الذخيرة، بما في ذلك 3 مكاتب جديدة وتطوير 10 مكاتب قائمة، مما أدى إلى عدد إجمالي يبلغ 43 مكتبا تشغيليا.

- 10- وقام الصندوق بتحويل عملية التحاق الموظفين الميدانيين بالعمل من دعم الوكالات النظرية إلى الإدارة الداخلية من خلال وحدة الدعم الميداني بالتعاون مع الشعب ذات الصلة. وستضطلع المجمعات الإدارية في المكاتب الإقليمية والمكاتب المتعددة الأقطار بهذه المهمة في نهاية المطاف عند بدء العمل بكامل طاقتها. ووضعت وحدة الدعم الميداني دليلاً مؤسسياً لالتحاق الموظفين الجدد بالعمل في المكاتب الميدانية (2023)، بالإضافة إلى أدلة محلية لمراكز العمل في أفريقيا الشرقية وأفريقيا الشرقية والجنوبية وأفريقيا الغربية والوسطى، وأدلة لمراكز العمل في آسيا والمحيط الهادي والشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية والكاريبي، ومن المقرر نشرها بحلول نهاية عام 2023.
- 11- وأخيراً، يجري تنفيذ مبادرات تركز على رفاه الموظفين، مثل مبادرة ثقافة مكان العمل، وحوارات التنوع والإنصاف والشمول، ومعتكفات الموظفين الإقليميين.

باء- مسار العمل المتعلق بالبنية الأساسية

- 12- يخطط الصندوق لفتح 47 مكتبا قطريا للصندوق بحلول نهاية عام 2024، منها 43 مكتبا قيد التشغيل حالياً. واستند قرار إنشاء المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي في بانكوك في تايلاند بحلول الفصل الثالث من عام 2024 إلى عوامل من قبيل فعالية التكلفة، وبُسر السفر، ورفاه الموظفين، والقرب الجغرافي من وكالات الأمم المتحدة الأخرى والوكالات المتعددة الأطراف، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية للصندوق. والقرار المتعلق بموقع المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي معلق حالياً، ومن المتوقع الإعلان عنه بحلول ديسمبر/كانون الأول 2023.
- 13- وتشمل ذخيرة المكاتب القطرية للصندوق لعام 2023 أو بداية عام 2024 بوركينافاسو وتشاد ومالي وأوزبكستان من ذخيرة عام 2022؛ وبنن وكمبوديا وباكستان وجمهورية تنزانيا المتحدة من ذخيرة عام 2023 المعادة لمعايرتها. وتستهدف الجهود المبذولة في المكاتب القطرية الأخرى سعة المكاتب، والبنية التحتية وتحديد الحجم السليم لمباني المكاتب. ونتيجة لعملية إعادة المعايرة، تنتقل مكاتب الصين وغانا وفيت نام من مكاتب متعددة الأقطار إلى مكاتب يقودها مدير قطري. ويجري الرصد المستمر للمكاتب التي شهدت تخفيضاً في العمليات أو أُغلقت بسبب المخاطر الأمنية، كما هو الحال في هايتي والنيجر والسودان.
- 14- وأنشئت مجموعات إدارية إقليمية في عام 2022 لتقديم الدعم للموظفين في المكاتب الإقليمية، والتعامل مع مهام مثل الالتحاق بالعمل ومغادرته والسفر وتجهيز التأشيرات والعقود وتوظيف الاستشاريين. ولتلبية الطلبات الإدارية المتزايدة، شملت التدابير معدل توظيف لموظفي فئة الخدمات العامة إلى الموظفين الفنيين يبلغ 1:6، وتمويل الموظفين المؤقتين وتسريع التوظيف في المكتبين الإقليميين لأفريقيا الشرقية والجنوبية وأفريقيا الغربية والوسطى. وقد بدأ تشغيل هذين المجمعين الإداريين، ومن المخطط إنشاء مجمع آسيا والمحيط الهادي في الفصل الثالث من عام 2024 ومجمع أمريكا اللاتينية والكاريبي في عام 2025.
- 15- ويُجرى حالياً تقييم شامل للمقر الرئيسي للصندوق لمواءمته مع دور الصندوق في منظمة لامركزية. وحققت استقصاء للموظفين الميدانيين أُجري في منتصف يونيو/حزيران 2023 معدل استجابة يبلغ 60 في المائة، ونوقشت النتائج خلال اجتماع فريق إدارة الصندوق. وأصبحت هذه النتائج مدمجة في الاستعراض المؤسسي الجاري بهدف ضمان المواءمة التنظيمية وتعزيز ثقافة الصندوق الواحد.

جيم- مسار العمل المتعلق بالتغيير

- 16- التواصل وإدارة التغيير. جرى تحسين خطة التواصل القائمة للامركزية 2.0 لتقديم جلسات إحاطة منتظمة وقنوات دعم مخصصة مثل زاوية اللامركزية 2.0 على الشبكة الداخلية للصندوق، وتفاعلات الموظفين والاجتماعات المفتوحة. ومنذ دورة المجلس التنفيذي التي عُقدت في مايو/أيار، نُفذت عدة مبادرات رئيسية،

- بما في ذلك ثلاثة تفاعلات للموظفين بشأن اللامركزية وإعادة التعيين، واستقصاء جس نبض بشأن دور المقر الرئيسي في الصندوق اللامركزي، وجلستان مخصصتان بين نواب الرئيس المساعدين والموظفين المتأثرين باختبار موقع المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي، بما في ذلك الاجتماعات الفردية. كما أنشئت قنوات تواصل مخصصة مع فريق اللامركزية 2.0، بما في ذلك الاتصال المباشر عبر البريد الإلكتروني.
- 17- ويقوم الصندوق بتفويض صلاحية اتخاذ القرار لتمكين موظفيه في العالم، بما في ذلك المديرين القطريين والموظفون القطريون. وعلاوة على ذلك، يعمل الصندوق على دمج إصلاح اللامركزية 2.0 في المبادرات المؤسسية الحالية للإصلاح التنظيمي، والتنسيق الوثيق مع التخطيط الديناميكي للقوى العاملة، وخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، وعملية الميزنة الذكية.
- 18- **الميزانية.** تغطي تكاليف اللامركزية كافة النفقات المرتبطة بالموظفين في المكاتب اللامركزية للصندوق، بما في ذلك المكاتب الإقليمية والقطرية، بالإضافة إلى التكاليف غير المتعلقة بالموظفين والنفقات التشغيلية لهذه المكاتب. وتُدمج هذه التكاليف ضمن إطار المحاسبة والميزنة في الصندوق، مما يضمن اتباع نهج متسق في الإدارة المالية.
- 19- وأسندت الإدارة الأولوية للامركزية في ميزانية عام 2024 بزيادة في الميزانية الحقيقية قدرها 1.7 في المائة (2.99 مليون دولار أمريكي) لتكاليف التوظيف. وتهدف خطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0 إلى بلوغ المستوى الأمثل من القيمة مقابل المال المنفق عن طريق تعديل حجم المكتبين الإقليميين لآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي وهيكلة التوظيف فيهما لتحقيق فعالية التكلفة. وبالإضافة إلى ذلك، يعطي تأجيل إنشاء مكاتب قطرية للصندوق في البلدان المتأثرة بالنزاعات الأولوية للأمن وفعالية التكلفة على حد سواء. وفي هذا السياق، تستوعب الميزانية الإدارية لعام 2024 تطوير الوظائف الأساسية لتلبية المتطلبات التشغيلية. ويُعاد توجيه الكفاءات التشغيلية بصورة جزئية لتجنب فقدان موظفي الخدمات العامة للوظائف في المقر الرئيسي خلال عملية اللامركزية وتطوير المزيد من المكاتب لتصبح مكاتب قطرية للصندوق يقودها مديرون قطريون، مما يضمن وجود عدد كافٍ من الموظفين وقدرات البنية التحتية لكل من المكاتب الإقليمية والقطرية. ويغطي هذا التخصيص في المقام الأول معظم نفقات اللامركزية 2.0 المتبقية، بما في ذلك التكاليف السنوية المتكررة وغير المتكررة.

ثالثاً - لمحة عامة عن الميزانية ووفورات التكاليف

أولاً - لمحة عامة عن الميزانية

- 20- في عام 2016، أدخل الصندوق تحسينات استراتيجية على ميزانيته ونظمه المحاسبية، وشمل ذلك إعطاء المديرين القطريين سلطة أكبر في الميزانية، لا سيما في التوريد المنخفض القيمة. وفي الوقت ذاته، قام الصندوق بتحسين إمكانية وصول المسؤولين عن الميزانية المعينين إلى تقارير الرصد.
- 21- وبالبناء على هذه التطورات، يواصل الصندوق تعزيز نظام الميزنة فيه لاكتساب رؤية شاملة على المستوى المؤسسي لنفقات اللامركزية. ومن شأن هذا المنظور الأوسع أن يساعد الصندوق على رصد كل من التكاليف غير المتكررة والتكاليف السنوية المتكررة، بما في ذلك نفقات الموظفين وغير الموظفين، والتمييز بين التكاليف الحقيقية والاسمية.
- 22- ولتيسير عملية مستنيرة لصنع القرار، تقوم اللجنة التوجيهية للامركزية 2.0 باستعراض النفقات الفعلية مقابل مخصصات الميزانية بصورة منتظمة في اجتماعاتها. ويضمن هذا النهج التخصيص الحثيث للميزانية خلال فترة السنة المالية والاستخدام الخاضع للمساءلة للزيادات المعتمدة في الميزانية لتحقيق اللامركزية. كما أنه

يضمن الرصد والإبلاغ الدوري عن هذه التكاليف. وفي عملية إعداد ميزانية عام 2024، ستعمل التفاصيل المفصلة والدقيقة على تعزيز الشفافية والمساءلة بشكل أكبر.

الجدول 3

التكاليف الإضافية السنوية المتكررة اللازمة بحلول عام 2025 بالإضافة إلى الميزانية المعتمدة لعام 2023 للخطة الأصلية والخطة المعادة معايرتها

(بملايين الدولارات الأمريكية)

بند التكاليف	الخطة الأصلية		الخطة المعادة معايرتها		الخطة المعادة معايرتها الوفورات/تجنب التكاليف	
	ميزانية عام 2024	ميزانية عام 2025	ميزانية عام 2024	ميزانية عام 2025	ميزانية عام 2024	ميزانية عام 2025
تكاليف تشغيل المكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية للصندوق	1.79	0.30	1.95	0.23	-0.16	0.08
تكاليف الموظفين	1.49	1.07	3.11	0.78	-1.62	1.85
تكاليف الأمم المتحدة	0.3	0.3	0.3	0.3	-	-
المجموع	3.58	1.68	5.36	0.25	-1.78	1.93

23- وتركز ميزانيتنا عامي 2024 و2025 في خطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0 على جوانب رئيسية متعددة. وهي تشمل إنشاء المكتبين الإقليميين لآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي، وتحسين فعالية التكلفة من خلال إدخال التعديلات على التوظيف، وتأسيس 47 مكتبا قطريا للصندوق وإعطاء الأولوية لواجب رعاية الموظفين المتأثرين أثناء اللامركزية. ومن المتوقع أن تؤدي هذه التعديلات إلى زيادة سنوية في الميزانية الإدارية المتكررة بقيمة 5.36 مليون دولار أمريكي في عام 2024. وفي عام 2025، من المتوقع أن تؤدي اللامركزية إلى وفورات صافية بقيمة 0.25 مليون دولار أمريكي، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى تحول الخدمات العامة في المقر الرئيسي، مما يشير إلى انخفاض التكاليف والوفورات من عام 2025 فصاعدا.

24- وفيما يتعلق بهيكل التوظيف للمكتبين الإقليميين لآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي، يشير تحليل التكلفة إلى العائد إلى أن النموذج الذي يتألف من 45 إلى 50 موظفا يعتبر الخيار الأكثر فعالية من حيث التكلفة. وتشمل التقديرات الأولية المتحفظة للتكاليف غير المتعلقة بالموظفين لهذين المكتبين نفقات إنشاء غير متكررة بقيمة 500 000 دولار أمريكي لكل منها، إلى جانب التكاليف التشغيلية السنوية المتكررة البالغة قيمتها 550 000 دولار أمريكي للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي و460 000 دولار أمريكي للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي.

باء- وفورات التكاليف وتدابير تجنب التكاليف

25- منذ بداية اللامركزية 2.0، نُفذت تدابير لتوفير التكاليف وتجنب النفقات غير الضرورية، مما أدى إلى النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول 4:

(1) **أماكن الإقامة المعفاة من الإيجار:** أبرمت اتفاقات أماكن إقامة معفاة من الإيجار في المكتب الإقليمي لأفريقيا الغربية والوسطى، والمناقشات مستمرة فيما يخص المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي. ووضعت اللمسات النهائية على ترتيبات الدعم للمكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية وبعض المكاتب القطرية المختارة.

(2) **المباني المشتركة:** أدى تقاسم حوالي 60 في المائة من مباني المكاتب القطرية للصندوق مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى، رغم أنها ليست مجانية تماما، إلى تحقيق وفورات كبيرة تُقدر بنحو 40 في المائة (لكل من الإيجار والخدمات المشتركة) مقارنة بالمباني المستقلة.

(3) **خدمات الأعمال المجمعّة:** يؤدي استخدام خدمات الأعمال المجمعّة إلى تحقيق وفورات سنوية تُقدر قيمتها بما يتراوح بين 150 000 دولار أمريكي و200 000 دولار أمريكي. وعلاوة على ذلك، تستفيد ثمانية مكاتب قطرية للصندوق من مكاتب دعم إداري مشتركة أو مراكز خدمات مشتركة محلية بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

(4) **إعادة توزيع وظائف الخدمات العامة:** من المتوقع أن يؤدي استبدال مناصب الخدمات العامة في المقر الرئيسي بمناصب ميدانية إلى توفير 2.1 مليون دولار أمريكي من التكاليف المتكررة السنوية بحلول نهاية الإصلاح، مما يؤدي إلى تبسيط الهيكل في المقر الرئيسي.

الجدول 4

مكاسب كفاءة التكاليف في المجالات الخاصة بالموظفين وغير الموظفين

التفاصيل	كفاءات التكاليف الرئيسية
<i>الموظفون</i>	
<ul style="list-style-type: none"> أدرجت الوفورات السنوية بالفعل في التكاليف المتكررة السنوية للمركزية 2.0 وتُقدر قيمتها بمبلغ 1.3 مليون دولار أمريكي. عدم فقدان الوظائف، وضمان استمرارية العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> نقل المكاتب الأمامية لدائرة إدارة البرامج ومناصب الخدمات العامة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من روما إلى الميدان
<ul style="list-style-type: none"> قام الفريق الإقليمي الجديد بتنسيق الاتصال في المقر، ومحللو البيانات ومساعدو البرامج القطرية في الميدان باستيعاب الوظائف. أدرجت الوفورات السنوية بالفعل في التكاليف المتكررة السنوية للمركزية 2.0 وتُقدر قيمتها بمبلغ 0.8 مليون دولار أمريكي. عدم فقدان موظفي الخدمات العامة في المقر الرئيسي للوظائف، وضمان استمرارية العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> إعادة هيكلة وظيفة تنسيق الاتصال في المقر
<i>غير الموظفين</i>	
<ul style="list-style-type: none"> جرت الموافقة على مبنى معفى من الإيجار لمقر المكتب الإقليمي لأفريقيا الغربية والوسطى: وتُقدر التكاليف السنوية المتجنبة بمبلغ 0.5 مليون دولار أمريكي. تعهدت حكومة كينيا بتقديم إعانة سنوية للإيجار لمدة عامين بقيمة 0.18 مليون دولار أمريكي للمكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية. الانتهاء من المناقشات حول إعانات الإيجار في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي ومكاتب قطرية مختارة. 	<ul style="list-style-type: none"> أماكن إقامة معفاة من الإيجار في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق
<ul style="list-style-type: none"> تستفيد جميع المكاتب القطرية للصندوق من ست خدمات أعمال مجمعة: خدمات الإدارة المشتركة، وخدمات الموارد البشرية، وخدمات التوريد، والخدمات اللوجستية، والخدمات المالية، وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تتراوح التكاليف السنوية المقدرة التي تجنّبها الصندوق بين 0.15 مليون دولار أمريكي و0.2 مليون دولار أمريكي. 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجية تسيير الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> تواصل مكاتب الدعم المشترك نشاطها في البلدان الثمانية التالية التي توجد فيها مكاتب للصندوق: البرازيل وكومبوديا وإثيوبيا وغانا وكينيا والسودان وجمهورية تنزانيا المتحدة وفيت نام. من أصل المكاتب القطرية القائمة البالغ عددها 43 مكتبا، تجري استضافة 60 في المائة منها تقريبا في مبانٍ مشتركة: - تجري استضافة 7 مكاتب للصندوق من قبل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة أو برنامج الأغذية العالمي؛ في حين تستضيف وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة 20 مكتبا للصندوق؛ - كما تستضيف عدة مؤسسات حكومية أو دولية أخرى مكاتب تابعة للصندوق. يؤدي تحسين الموارد المشتركة، سواء الإيجار أو الخدمات المشتركة، إلى توفير بنسبة 40 في المائة تقريبا، ويحسن في الوقت ذاته التعاون بين وكالات الأمم المتحدة وكفاءتها. تعتبر تكلفة الإيجار وحده أقل بحوالي 5 في المائة فقط بالنسبة للمباني المشتركة مقارنة بالمباني المستقلة. 	<ul style="list-style-type: none"> المباني المشتركة، بما في ذلك مع وكالتي الأمم المتحدة الأخرين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما

جيم – دوافع تكاليف اللامركزية

26- أدى تحليل نماذج المكاتب القطرية للصندوق من أجل تحقيق كفاءة التكلفة خلال مرحلة اللامركزية 2.0 إلى تطوير نظام للمكاتب الإقليمية مع العديد من المكاتب التي يقودها مديرون قطريون وبعض المكاتب المتعددة الأقطار والتي يقودها موظفون مسؤولون عن البرامج القطرية. وتعتبر المكاتب التي يقودها مديرون قطريون

الأكثر فعالية في مجال الإشراف والسياسات والشراكة. وعلاوة على ذلك، تبين أن الموظفين القطريين أكثر فعالية في دعم الشركاء الحكوميين والمشروعات خلال جائحة كوفيد-19 والقيود المفروضة على السفر. ونتيجة لذلك، ارتفع العدد الإجمالي للمكاتب القطرية للصندوق من 40 إلى 51 مكتبا، بما في ذلك 7 مكاتب جديدة و14 مكتبا مطورا من مكاتب يقودها موظفون مسؤولون عن البرامج القطرية إلى مكاتب يقودها مديرون قطريون/مكاتب متعددة الأقطار، مما أدى إلى زيادة تغطية المكاتب القطرية للحافظة داخل البلدان من 72 بالمائة إلى 82 بالمائة.

27- وبالنظر إلى الدوافع الرئيسية للتكاليف، تتمثل نقلة ملحوظة في الزيادة الكبيرة التي شهدتها عدد المكاتب التي يقودها مديرون قطريون من 7 مكاتب في عام 2021 إلى 28 مكتبا بحلول عام 2024، في حين انخفض عدد المكاتب التي يقودها موظفون مسؤولون عن البرامج القطرية من 20 مكتبا إلى 7 مكاتب في نفس الإطار الزمني، مما أدى إلى زيادة في متوسط التكاليف السنوية المتكررة غير المتعلقة بالموظفين بقيمة 54 000 دولار أمريكي، أو بنسبة 68 في المائة. وعلى الرغم من تأثير التكلفة، فإن المكاتب القطرية للصندوق التي يقودها مديرون قطريون تعود بفوائد كبيرة على النحو الذي اعترف به التقرير المؤسسي لعام 2023، بما في ذلك تقوية الدور القيادي، وتعزيز التنسيق، وزيادة القدرات، وتحسين التمثيل، ويساهم كل ذلك في زيادة فعالية التنفيذ وتحسين النتائج.

28- ويتمثل أحد الدوافع الهامة الأخرى للتكلفة في تزايد حضور الصندوق في البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات، مما أدى إلى زيادة التكاليف المتكررة بنسبة 40 في المائة، ويُعزى ذلك في المقام الأول إلى مزايا التعيين، والمرافق، والأصول والاحتياجات الأمنية. ويؤكد الالتزام الاستراتيجي للصندوق بتخصيص 25 في المائة من الموارد الأساسية للأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات في التجديدين الثاني عشر والثالث عشر لمراد الصندوق دأبه على التصدي للتحديات الإنمائية في هذه المجالات. وأدى هذا التركيز الاستراتيجي إلى نمو كبير في الحافظة، وذلك من مليار دولار أمريكي إلى 2.2 مليار دولار أمريكي في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات خلال التجديدين العاشر والحادي عشر لمراد الصندوق، مما استلزم تحسين قدرات الموظفين وتعزيز الحضور القطري، وفي الوقت ذاته تحقيق التوازن بين مهمة الشمول الريفي والكفاءة في السياقات المعقدة.

29- وأخيرا، فإنه من الأهمية بمكان عند التطرق إلى دافع التكلفة المتعلق بتشكيلات التوظيف في المكاتب التي يقودها مديرون قطريون فهم الآثار المترتبة على مستوى التكلفة. فالمكاتب الأكبر حجما والأكثر تعقيدا التي يقودها مديرون قطريون، على سبيل المثال، تتكبد تكلفة توظيف أعلى بنسبة 43 في المائة في المتوسط بسبب وجود موظفين إضافيين وأكثر خبرة. ويُعدّ هذا الاستثمار ضروريا للتحرك بفعالية في بيئة تشغيلية متزايدة التعقيد، بما يشمل الهشاشة والنزاعات، وللحفاظ على معايير أداء التنمية، على النحو الذي أبرزه التقييم المؤسسي لعام 2022.

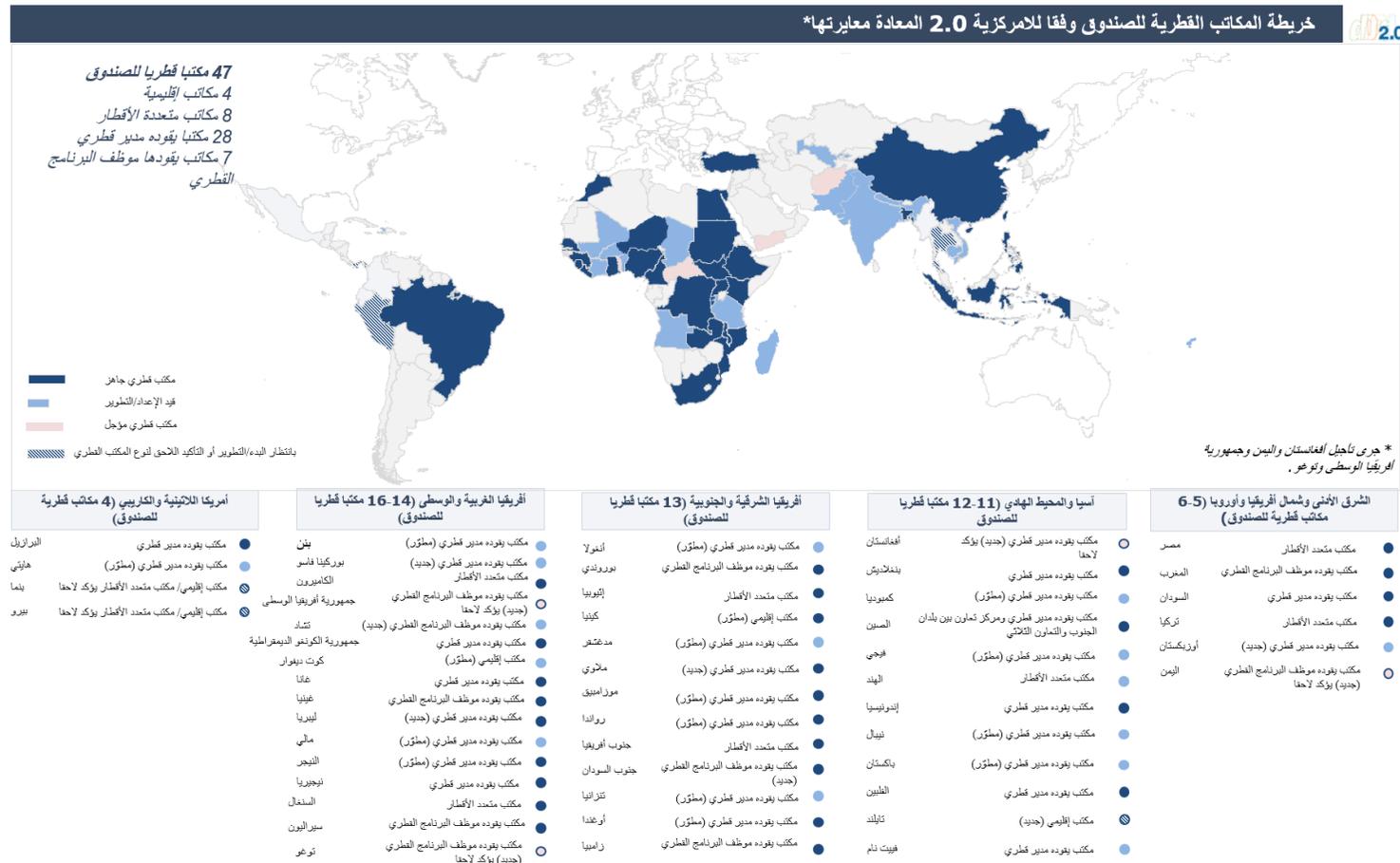
رابعاً- خاتمة

30- تعكس خطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0 التزام الصندوق بالإدارة التكميلية. ويتوافق اختيار بانكوك كموقع للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي مع الأهداف الاستراتيجية. ومن المتوقع اتخاذ قرار بشأن موقع المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي بحلول نهاية العام. كما يدعم تحسين نظم التواصل والميزانية جهود اللامركزية.

31- وتشمل الخطوات التالية عدة مجالات رئيسية ضمن إصلاح اللامركزية 2.0. أولا، سيحافظ الصندوق على التزامه الراسخ برافاه الموظفين، مع الاستمرار في تعزيز عمليات الالتحاق بالعمل والتدريب. ثانيا، ستوجّه الجهود نحو إضفاء الطابع التشغيلي على المكاتب القطرية المتبقية على النحو المبين في خطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0، بما في ذلك المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي، واتخاذ قرار بشأن الهيكل الإقليمي

لأمريكا اللاتينية والكاريبي، وتكييف المقر الرئيسي في مشهد لامركزي. وأخيراً، سيزداد التركيز على تعزيز المشاركة مع الموظفين وضمان التواصل المستمر مع المجلس التنفيذي، بما يتماشى مع خطة التواصل الخاصة باللامركزية 2.0.

خريطة التقدم المحرز في المكاتب القطرية للصندوق بموجب اللامركزية 2.0 المعادة معاييرها (في أكتوبر/تشرين الأول 2023)



لمحة عامة عن التكاليف الإضافية للامركزية لعامي 2024 و2025

الجدول I

التكاليف الإضافية السنوية المتكررة اللازمة بحلول عام 2025، بما يتجاوز الميزانية المعتمدة لعام 2023 للخطة الأصلية والخطة المعادة معاييرها (بملايين الدولارات الأمريكية)

بند التكاليف	الخطة الأصلية		الخطة المعادة		الخطة المعادة معاييرها	
	ميزانية عام 2024	ميزانية عام 2025	ميزانية عام 2024	ميزانية عام 2025	ميزانية عام 2024	ميزانية عام 2025
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
تكاليف تشغيل المكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية للصندوق	1.79	0.30	1.95	0.23	0.16-	0.08
تكاليف الموظفين	1.49	1.07	3.11	0.78-	1.62-	1.85
تكاليف الأمم المتحدة	0.3	0.3	0.3	0.3	-	-
المجموع	3.58	1.68	5.36	0.25-	1.78-	1.93

1- الوفورات الناتجة عن إعادة المعايير. تأجيل المكاتب القطرية للصندوق في الأوضاع المتأثرة بالنزاعات (أفغانستان وجمهورية أفريقيا الوسطى واليمن) بالإضافة إلى توغو؛ وعمليات إعادة معايرة المكاتب المتعددة الأقطار (الصين وغانا والهند وفيت نام)؛ وتأجيل إنشاء مناصب جديدة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة/دائرة خدمات المنظمة/دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة والمكتبين الإقليميين لأفريقيا الشرقية والجنوبية وأفريقيا الغربية والوسطى.

2- وتعوض هذه الوفورات عن التكاليف الإضافية الناتجة عن رفع مستوى المكتبين القطريين للصندوق في جمهورية تنزانيا المتحدة وكمبوديا إلى مكتبين يقودهما مديران قطريان، وفتح مكتب بنن كمكتب يقوده مدير قطري، فضلا عن ترقية مناصب الموظفين الوطنيين من رتبة موظفين وطنيين من الفئة باء إلى رتبة موظفين وطنيين من الفئة جيم في مكاتب مختارة يقودها مديرون قطريون.

الجدول 2

التكاليف الإضافية السنوية المتكررة للامركزية: الخطة المعادة معاييرها حسب بند التكلفة (بملايين الدولارات الأمريكية)

بند التكاليف	الخطة المعادة معاييرها		الخطة المعادة معاييرها	
	ميزانية عام 2024	ميزانية عام 2025	ميزانية عام 2024	ميزانية عام 2025
	2024	2025	2024	2025
تشغيل المكاتب الإقليمية ^أ	0.67	0.12		
موظفو المكاتب الإقليمية	5.61	0.13	51	2
تشغيل المكاتب القطرية للصندوق	1.28	0.10		
موظفو المكاتب القطرية للصندوق	1.77 -	0.10-	8	1-
الموظفون في المقر	0.73 -	0.81-	3-	9-
تكاليف الأمم المتحدة	0.3	0.3		
المجموع	5.36	0.25-	56	8-

أ تعتبر التكاليف الإضافية لتشغيل المكاتب القطرية للصندوق أعلى من تكاليف تشغيل المكاتب الإقليمية بسبب ذخيرة المكاتب القطرية للصندوق لعام 2023 التي لن تعمل بكامل طاقتها إلا في عام 2024 (بالإضافة إلى المكاتب القطرية للصندوق الجديدة/المحدثة، مثل بنن وكمبوديا وجمهورية تنزانيا المتحدة).

ب يرتبط الخط السلبي لموظفي المكاتب القطرية للصندوق بموجب الخطة الأصلية والخطة المعادة معايرتها بعمليات النقل - نقل الموظفين من الصين والهند وفيت نام إلى المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي - ويجب بالتالي قرأته بالاقتران مع خط موظفي المكتب الإقليمي.

الجدول 3

التكاليف غير المتكررة/تكاليف الإعداد: الخطة الأصلية والخطة المعادة معايرتها*

(بملايين الدولارات الأمريكية)

الخطة المعادة معايرتها		الخطة الأصلية		التكاليف غير المتكررة/تكاليف الإعداد
تكاليف المركبات لعام 2024	تكاليف المكاتب لعام 2024	تكاليف المركبات لعام 2024	تكاليف المكاتب لعام 2024	
0.78	2.89	1.26	3.59	

تُخصص الأموال غير المتكررة للمكاتب من أجل تغطية تكاليف إعداد المكاتب الإقليمية و ذخيرة المكاتب القطرية للصندوق لعام 2024.

هناك حاجة إلى أموال المركبات لضمان أن يكون لدى 18 مكتبا جديدا ومطورا يقوده مدير قطري عربية مكتبية أثناء الخدمة.

الجدول 4

الخطة الأصلية والخطة المعادة معايرتها: صافي الوظائف المكافئة بدوام كامل في المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية للصندوق

والمقر الرئيسي *

الخطة المعادة معايرتها		الخطة الأصلية		بند التكاليف
صافي الوظائف المكافئة بدوام كامل لعام 2025	صافي الوظائف المكافئة بدوام كامل لعام 2024	صافي الوظائف المكافئة بدوام كامل لعام 2025	صافي الوظائف المكافئة بدوام كامل لعام 2024	
2	51	14	49	موظفو المكاتب الإقليمية
1-	8	2	9 -	موظفو المكاتب القطرية للصندوق
9-	3-	9-	11-	موظفو المقر الرئيسي
8-	56	7	29	المجموع

* من المتوقع أن تكون هناك 48 وظيفة مكافئة بدوام كامل إضافية في إطار الخطة المعادة معايرتها، وتتألف 40 في المائة منها من وظائف سائقين بعقد مع الصندوق لم يجر إدراجها في الخطة الأصلية وتبرز الحاجة إليها للمكاتب القطرية الجديدة والمعززة في إطار اللامركزية 2.0. أما الوظائف المكافئة بدوام كامل الأخرى فهي في الأساس مناصب جديدة للموظفين يجري إنشاؤها للمكاتب الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي. وسيجري إنشاء مناصب جديدة للموظفين في عام 2024، ثم سيطرأ انخفاض إجمالي صاف في الوظائف المكافئة بدوام كامل بدءا من عام 2025 بسبب انتقال موظفي فئة الخدمات العامة في المقر الرئيسي.

الجدول الزمني للامركزية (من عام 2017 إلى الوقت الحاضر)

المعالم الرئيسية لفترة 2017-2023: من الحضور القطري إلى اللامركزية 2.0

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
<p>أبريل/نيسان ومايو/أيار 2023: مناقشة لجنة التقييم والمجلس التنفيذي للتقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق (2022). قبل ثلاث من أصل خمس توصيات إلى الإدارة بشكل كامل (1 و 3 و 5)؛ وقبول توصيتين جزئياً (2 و 4). وكانت التوصية 6 موجهة إلى المجلس التنفيذي. عقد جلسة تفاعلية بشأن إعادة التعيين في شهر مايو/أيار.</p> <p>يونيو/حزيران 2023: عقد جلسة تفاعلية بشأن اللامركزية 2.0.</p> <p>إطلاق استقصاء سريع لجس النبض بشأن اللامركزية. قام الاستقصاء بتقييم وجهات النظر الميدانية، سواء على صعيد حالة المشاركة الحالية أو التحسينات المستقبلية من أجل تحسين التنفيذ. وجرت مناقشة النتائج في فريق إدارة الصندوق وقامت الحنة التوجيهية للامركزية 2.0 بالصراف بناء عليها.</p> <p>الإضافة إلى ذلك، أطلقت عملية إعادة التعيين لعام 2023، ومن المقرر استكمالها في ديسمبر/كانون الأول 2023.</p> <p>يوليو/تموز 2023: الموافقة على خطة إعادة معايرة اللامركزية 2.0 وهي قيد التنفيذ.</p> <p>تجريب نظام التذاكر الخاص بخصومات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية، بقيادة شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p> <p>أغسطس/آب 2023: اختيار بانكوك كموقع للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ. تنظيم جلسة تفاعلية بشأن اللامركزية 2.0، بما في ذلك جلستان خصصتان مع الموظفين المعنيين ونواب الرئيس والمساعدين، بالإضافة إلى اجتماعات فردية.</p> <p>سبتمبر/أيلول 2023: تقديم تحديث شفهي حول التقدم المحرز في اللامركزية 2.0 إلى المجلس التنفيذي.</p> <p>أكتوبر/تشرين الأول 2023: عقد حلقة دراسية غير رسمية للمجلس التنفيذي حول التقدم المحرز في تنفيذ اللامركزية 2.0.</p> <p>نوفمبر/تشرين الثاني 2023: عقد حدث تطبيقي بقيادة مكتب التقييم المستقل بشأن اللامركزية.</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2023: تقديم تقرير مرحلي عن اللامركزية 2.0 إلى لجنة مراجعة الحسابات في المجلس التنفيذي والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول.</p>	<p>يناير/كانون الثاني 2022: إطلاق برنامج اللامركزية 2.0 لتعزيز المهارات. تضمين المناصب الميدانية الجديدة ذات الأهمية الحاسمة لنموذج اللامركزية 2.0 وتمويلها في التخطيط الدينامي للقوى العاملة. وتسريع التوظيف في المناصب الأساسية.</p> <p>فبراير/شباط 2022: تجهيز الترتيبات المؤقتة للمكتب الإقليمي لأفريقيا الغربية والوسطى.</p> <p>أبريل/نيسان 2022: تقديم التوقعات التفصيلية المتوسطة الأجل للامركزية 2.0 والآثار المترتبة على الميزانية إلى المجلس التنفيذي. إطلاق استقصاءات مكتب التقييم المستقل ووحدة الدعم الميداني بشأن اللامركزية. وإطلاق الاستقصاء العالمي للموظفين في شهر مايو/أيار مع قسم حدى عن اللامركزية.</p> <p>يونيو/حزيران 2022: عقد جلسة تفاعلية بشأن اللامركزية 2.0. يستمر أيضاً استخدام جلسات الإحاطة والمدونات على مستوى الشعب على مدار العام لإبلاغ الموظفين بالتقدم المحرز.</p> <p>يوليو/تموز 2022: بدء مشروع سجل أصول المكاتب القطرية للصندوق.</p> <p>أغسطس/آب 2022: تأييد اللجنة التوجيهية لخريطة وظائف اللامركزية 2.0 الجديدة. تعيين تجمع دعم الشؤون الإدارية في أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية.</p> <p>سبتمبر/أيلول 2022: إبلاغ الموظفين بنتائج التوزيع الخاصة باللامركزية 2.0.</p> <p>أكتوبر/تشرين الأول 2022: بدء إعداد نظام التذاكر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمجلس التنفيذي.</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2022: تجهيز الترتيبات المؤقتة للمكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية. عدم تعرض موظفي الخدمات العامة المعنيين في المقر الرئيسي لأي فقدان في وظائفهم بحلول نهاية العام (انتقل معظمهم إلى مناصب دائمة جديدة). وموافقة المجلس التنفيذي على الميزانية غير المتكررة والمتكررة للامركزية 2.0 لعام 2022، وإن كان ذلك يتابع نهج أكثر تدريجاً لفتح المكاتب القطرية للصندوق وتطويرها.</p>	<p>يناير/كانون الثاني 2021: بدء تنفيذ اللامركزية 2.0 وتحديد تاريخ الانتهاء في نهاية التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.</p> <p>فبراير/شباط 2021: إعداد الحوكمة الرسمية للامركزية 2.0 مع اللجنة التوجيهية وفريق تنفيذ اللامركزية وتحديثات لجنة الإدارة التنفيذية/المجلس التنفيذي.</p> <p>مارس/آذار 2021: اختيار موقع المكتب الإقليمي لأفريقيا الغربية والوسطى في كوت ديفوار. اختيار كينيا لاستضافة المكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية في الفصل الثاني.</p> <p>أبريل/نيسان 2021: إنشاء إطار جديد للتفويض بالصلاحيات يعكس الهيكل المركزي المتطور للصندوق. وعقد أول جلسة تفاعلية للموظفين بشأن اللامركزية 2.0. وتبع ذلك جلسة تفاعلية ثانية واستندى واحد للرئيس وسبع مدونات خاصة باللامركزية 2.0 حتى نهاية العام.</p> <p>يونيو/تموز 2021: تسليم أول تقرير فصلي للتقييم يتبع التقدم المحرز في تنفيذ اللامركزية 2.0.</p> <p>أغسطس/آب 2021: استعراض شامل لمقاييس التوظيف الخاصة بدائرة إدارة البرامج في المكاتب القطرية للصندوق وإنشاء المخططات التنظيمية لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وشعبة خدمات الإدارة المالية في صلب التخطيط الدينامي للقوى العاملة.</p> <p>سبتمبر/أيلول 2021: عرض أول تحديث عن اللامركزية 2.0 على المجلس التنفيذي. وسيتمعه تحديثان في ديسمبر/كانون الأول 2021 وأبريل/نيسان 2022.</p> <p>أكتوبر/تشرين الأول 2021: موافقة الرئيس على الخريطة الجديدة للمكاتب القطرية للصندوق بموجب اللامركزية 2.0.</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2021: تجهيز الترتيبات المؤقتة للمكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية. عدم تعرض موظفي الخدمات العامة المعنيين في المقر الرئيسي لأي فقدان في وظائفهم بحلول نهاية العام (انتقل معظمهم إلى مناصب دائمة جديدة). وموافقة المجلس التنفيذي على الميزانية غير المتكررة والمتكررة للامركزية 2.0 لعام 2022، وإن كان ذلك يتابع نهج أكثر تدريجاً لفتح المكاتب القطرية للصندوق وتطويرها.</p>	<p>أبريل/نيسان وأكتوبر/تشرين الأول 2020: قام فريق إدارة الصندوق باستعراض نتائج الفريق العامل المعني باللامركزية. وتمثل الناتج الرئيسي المنجز في ما يلي: (أ) تقييم الدروس المستفادة (بما في ذلك تلك المتعلقة بجائحة كوفيد-19) ومقارنتها بالمعايير والمنظمات الأخرى؛ (ب) اقتراح خيارات للاستجابة للدروس المستفادة وتعديل الهيكل المركزي للصندوق وفقاً لذلك؛ (ج) عرض الهيكل التنظيمي الأولي للشعب والمقاييس والمعايير الميزانية والجدول الزمنية للتنفيذ.</p> <p>نوفمبر/تشرين الثاني 2020: قرار الإدارة العليا بشأن الخطوات التالية، مما أدى إلى مرحلة اللامركزية 2.0 (أي استبدال نموذج المركز دون الإقليمي بمكاتب إقليمية ومكاتب متعددة الأقطار؛ وتعزيز الحضور "القطري" من خلال زيادة بصمة المكاتب القطرية للصندوق من 40 إلى 50؛ وتطوير 12 مكتباً وزيادة عدد المكاتب التي يقيدها مديرون قطريون).</p>	<p>يناير/كانون الثاني 2019: أنشأت الإدارة وحدة التغيير والإصلاح والابتكار.</p> <p>مارس/آذار 2019: قامت الإدارة بإتمام بحثاتها على 14 مركزاً إقليمياً من أصل 15 مركزاً للصندوق (جرى تأجيل بعثة تركيا لأن المركز لم يكن قد بدأ تشغيله بعد).</p> <p>مايو/أيار 2019: جرى إصدار تقرير الدروس المستفادة من عملية التميز التشغيلي لتحقيق النتائج التي يسلط الضوء على زيادة المشاركة والأثر على أرض الواقع، ولكن أيضاً التحديات الناشئة، مثل الافتقار إلى الدعم الإداري الميداني الكافي والمسائل المتعلقة بالإبلاغ والتفويض بالصلاحيات.</p> <p>سبتمبر/أيلول 2019: دورة أصوات من الميدان (تبادل المديرون القطريون الدروس المستفادة) ومساءل عبء العمل مباشرة مع المجلس التنفيذي.</p> <p>أكتوبر/تشرين الأول 2019: جرى تحديد المهديين في مكتب المجلس التنفيذي. نوفمبر/تشرين الثاني 2019: استعراض فريق إدارة الصندوق لإعداد نموذج المركز دون الإقليمي. وبعد ذلك، أنشئ فريق عمل مشترك بين الإدارات معني باللامركزية لتحسين أثر الصندوق وجوده وموقعه على أرض الواقع.</p>	<p>يناير/كانون الثاني 2018: وضع اللمسات النهائية على خريطة اللامركزية ومشاركتها داخلياً مع الموظفين؛ وإتمام التوصيفات الوظيفية لدور المدير القطري الجديد؛ وإدخال إجراء جديد لبدء عملية إعادة التعيين لضمان التوظيف المناسب في جميع المكاتب القطرية للصندوق.</p> <p>فبراير/شباط 2018: الموافقة على الميزانية غير المتكررة لعملية التميز التشغيلي لتحقيق النتائج من قبل مجلس المحافظين.</p> <p>أبريل/نيسان 2018: الموافقة على الهيكل التنظيمي المنقح (إنشاء دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة، وتأسيس شعبة السياسات التشغيلية والنتائج ضمن دائرة البرامج، وإعادة تشكيل دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ووضع خريطة للموظفين التقنيين في المناطق ذات الطلب الأعلى ضمن الأقاليم).</p> <p>يوسيمبر/كانون الأول 2018: نهاية مرحلة تنفيذ عملية التميز التشغيلي لتحقيق النتائج (في حين بدأت بعثات الدروس المستفادة في نوفمبر/تشرين الثاني 2018). وتشمل الإجازات الرئيسية بالإضافة إلى ما سبق ما يلي: (أ) خريطة لامركزية جديدة لمكاتب الصندوق تضم 15 مركزاً إقليمياً (بما في ذلك 3 مراكز للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وإدارة المعرفة) و25 مكتباً قطرياً للصندوق؛ (ب) نهج قائم على المقاييس لتحديد التوظيف المناسب في المكاتب القطرية للصندوق، مما أدى إلى زيادة مناصب الموظفين في الميدان من 18 إلى 30 في المائة و34 منصباً جديداً (منها 9 مناصب لمديرين قطريين، قبلتها 29 وظيفة معلقة (لكن من دون فئان للوظائف)؛ (ج) عملية إعادة تعيين كبرى (أُنجزت على فئتين) أدت إلى إعادة تعيين 98 موظفاً تشغيلياً وفتحها؛ (د) تفقيحات على التفويض بالصلاحيات لنقل المزيد من المسؤولية إلى المستويات الأدنى من الإدارة وإلى المكاتب القطرية للصندوق؛ (هـ) إتمام عملية تحديد النطاق لتحديد عمليات تسيير الإصالح لإعادة الهندسة في عام 2019.</p>	<p>يونيو/حزيران 2017: البداية الرسمية لعملية التميز التشغيلي لتحقيق النتائج في أعقاب خطة اللامركزية المؤسسية في الصندوق المقدمة إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. تضمنت المرحلة الأولية لتحديد النطاق في النصف الأول من العام تحليل تجربة الحضور القطري للصندوق (شمل تقارير وتوصيات من مكتب التقييم المستقل)، وعملية تقييم مبادرات التغيير القائمة، وتحديد عوامل النجاح الرئيسية الحاسمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق؛ والتشاور مع مجموعة واسعة من الموظفين؛ وإجراء استقصاء على نطاق الصندوق لتحديد الأولويات الرئيسية في المضي لهما.</p> <p>سبتمبر/أيلول 2017: تقديم المذكرة الإعلامية الأولى حول عملية التميز التشغيلي لتحقيق النتائج إلى المجلس التنفيذي. أطلقت الدول الأعضاء على المستجانب بانتظام في كل دورة للمجلس التنفيذي حتى منتصف عام 2019.</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2017: نهاية مرحلة تصميم عملية التميز التشغيلي لتحقيق النتائج، والتي تضمنت تحديد الخيارات ذات التكلفة المحددة للتحول التنظيمي وخطة التنفيذ والاستثمار. ورُكزت مرحلة التصميم على ما يلي: (أ) موازنة الهياكل، والموارد، والقيادة مع المزايا المعروضة للصندوق؛ (ب) تطبيق أفضل الممارسات الدولية داخل الصندوق لضمان تحقيق النتائج طوال دورة المشروع؛ (ج) تأمين التحسين المستمر في الثقافة التنظيمية.</p>

الوظائف المكافئة بدوام كامل المتوقعة للميزانية العادية في المكاتب القطرية للصندوق بحلول عام 2025

الوظائف المكافئة بدوام كامل	نوع المكتب القطري للصندوق	البلد	الوظائف المكافئة بدوام كامل	نوع المكتب القطري للصندوق	البلد
36	مكتب إقليمي	بيرو**	34	مكتب إقليمي	تايلند
6	مكتب يقوده مدير قطري/مركز تعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	البرازيل	5	مكتب يقوده مدير قطري	بنغلاديش
4	مكتب يقوده مدير قطري	هايتي	4	مكتب يقوده مدير قطري	كمبوديا
12	مكتب متعدد الأقطار	بنما	7	مكتب يقوده مدير قطري/مركز تعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	الصين
58	مجموع أمريكا اللاتينية والكاريبي		5	مكتب يقوده مدير قطري	فيجي
26	مكتب متعدد الأقطار	مصر	12	مكتب متعدد الأقطار	الهند*
4	مكتب يقوده مدير قطري	السودان	7	مكتب يقوده مدير قطري	إندونيسيا
14	مكتب متعدد الأقطار	تركيا	4	مكتب يقوده مدير قطري	نيبال
4	مكتب يقوده مدير قطري	أوزبكستان	5	مكتب يقوده مدير قطري	باكستان
1	مكتب يقوده موظف البرنامج القطري	المغرب	4	مكتب يقوده مدير قطري	الفلبين
49	مجموع الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا		5	مكتب يقوده مدير قطري	فييت نام
			92	مجموع آسيا والمحيط الهادي	
44	مكتب إقليمي	كوت ديفوار	49	مكتب إقليمي	كينيا
4	مكتب يقوده مدير قطري	بنن	4	مكتب يقوده مدير قطري	أنغولا
4	مكتب يقوده مدير قطري	بوركينافاسو	2	مكتب يقوده موظف البرنامج القطري	بوروندي
11	مكتب متعدد الأقطار	الكاميرون	10	مكتب متعدد الأقطار/مركز تعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	إثيوبيا
1	مكتب يقوده موظف البرنامج القطري	تشاد	6	مكتب يقوده مدير قطري	مدغشقر
5	مكتب يقوده مدير قطري	جمهورية الكونغو الديمقراطية	5	مكتب يقوده مدير قطري	ملاوي
4	مكتب يقوده مدير قطري	غانا	5	مكتب يقوده مدير قطري	موزامبيق
2	مكتب يقوده موظف البرنامج القطري	غينيا	4	مكتب يقوده مدير قطري	رواندا
4	مكتب يقوده مدير قطري	ليبيريا	7	مكتب متعدد الأقطار	جنوب أفريقيا
4	مكتب يقوده مدير قطري	مالي	2	مكتب يقوده موظف البرنامج القطري	جنوب السودان
5	مكتب يقوده مدير قطري	النيجر	4	مكتب يقوده مدير قطري	جمهورية تنزانيا المتحدة
7	مكتب يقوده مدير قطري	نيجيريا	5	مكتب يقوده مدير قطري	أوغندا
12	مكتب متعدد الأقطار	السنغال	3	مكتب يقوده موظف البرنامج القطري	زامبيا
2	مكتب يقوده موظف البرنامج القطري	سيراليون			
109	مجموع أفريقيا الغربية والوسطى		106	مجموع أفريقيا الشرقية والجنوبية	
		414		إجمالي المجموع	

* سبيل عدد موظفي المكتب في الهند في نهاية المطاف ثمانية موظفين مع انتقاله إلى الحالة المستقرة بعد عام 2025.
** ينظر في المكتب الإقليمي في بيرو لأغراض الميزانية فقط حيث لم يتخذ قرار حتى أكتوبر/تشرين الأول 2023.

الهيكل التنظيمي اللامركزي للصندوق، بما في ذلك تشكيلة التوظيف ووظائف مختلف أنواع المكاتب القطرية في إطار اللامركزية 2.0

نوع المكتب	المستوى الإرشادي للتوظيف (الميزانية العادية)	الوظائف	العدد ¹
مكتب إقليمي	<ul style="list-style-type: none"> • موظفون من دائرة إدارة البرامج، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ودائرة العمليات المالية، ودائرة العلاقات الخارجية والحوكمة، ودائرة الخدمات المؤسسية. • يقع مقر عمل جميع الموظفين التقنيين في الميدان في المكاتب الإقليمية² • مدير إقليمي من دائرة إدارة البرامج ومكتب أمامي (موظف وطني من الفئة باء وموظف خ-ع-5) • مدير قطري من دائرة إدارة البرامج (ف-4 أو ف-5) وفريق قطري، إذا دعت الحاجة³ • موظفون تقنيون رئيسيون إقليميون من دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، شعبة البيئة والمناخ والشؤون الجنسانية والإدماج الاجتماعي، وشعبة الإنتاج المستدام، والأسواق والمؤسسات (ف-5)، كبار أخصائيين تقنيين (ف-4)، أخصائيين تقنيين (ف-3) وموظفون وطنيون (من الفئة باء أو من الفئة ج) • موظفو شعبة خدمات الإدارة المالية: كبير موظفين (ف-4) وموظفون (ف-3)⁴ • مدير خدمات مؤسسية (ف-4) وموظفون من دائرة خدمات المنظمة (مثل شعبة الخدمات الإدارية، والأمن، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) • موظف في شعبة التواصل العالمي والترويج (ف-3) ومحلل (موظف وطني من الفئة باء) • موظفون في مجمع الشؤون الإدارية لدعم الموظفين الفنيين في المكتب الإقليمي 	<ul style="list-style-type: none"> • التعاون والمشاركة الإقليميان (الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية) • الدعم البرامجي والإداري للفرق القطرية والتنسيق بين الدوائر • الإشراف على المخاطر والامتثال التنظيمي • خدمات الأعمال • بموجب عملية التميز التشغيلي لتحقيق النتائج، كان غالبية الموظفين الموجودين حالياً في المكاتب الإقليمية يعملون إما من المقر الرئيسي أو من مركز ميداني • يشرف المديرون القطريون الذين يعملون في المكتب الإقليمي على الحوافز المعينة • يقع مقر منسق الاتصال الإقليمي من فئة خ-ع-6 في المقر الرئيسي 	4
مكتب متعدد الأقطار	<ul style="list-style-type: none"> • مدير المكتب المتعدد الأقطار (ف-5) • موظف برنامج قطري (موظف وطني من الفئة جيم). ويمكن النظر في الاستعانة بمحلل برامج قطري (موظف وطني من الفئة باء) بناء على حجم حافظة البلد المضيف ومقاييس أخرى • مساعد برنامج قطري واحد (خ-ع-5) • يجري تعديل عدد مساعدي البرامج القطرية بالزيادة إذا كانوا يدعمون أكثر من مديرين قطريين • مساعد إداري للمكتب المتعدد الأقطار (خ-ع-4) • موظف برنامج (ف-3) • محلل عمليات قطرية (موظف وطني من الفئة ألف) • مدير قطري واحد أو أكثر حسب عدد البلدان التي تتم إدارتها من المكتب المتعدد الأقطار 	<ul style="list-style-type: none"> • يشرف مدير المكتب المتعدد الأقطار على حافظة البلد المضيف • المشاركة والشراقات على مستوى السياسات دون الإقليمي • برامج الإقراض دون الإقليمية (مثل منطقة الساحل) • تقديم المساعدة إلى المكاتب القطرية للصندوق التي يقودها موظفو البرامج القطرية والبلدان التي لا يوجد فيها مكتب قطري للصندوق والتي يتم التعامل معها من خلال المكتب المتعدد الأقطار • كانت جميع المكاتب المتعددة الأقطار عبارة عن مراكز بموجب عملية التميز التشغيلي لتحقيق النتائج. ويتمثل الفرق الرئيسي في أن مقر الموظفين الفنيين لم يعد ضمن هذه المكاتب (دائرة إدارة البرامج فقط)، إلا في حالات محددة • يركز المديرون القطريون الذين يعملون في المكتب المتعدد الأقطار على إدارة الحوافز الموكلة إليهم 	8

28	<ul style="list-style-type: none"> • يشرف المدير القطري جنبا إلى جنب مع الفريق القطري على حافظة البلد المضيف وربما حوافظ البلدان الأخرى التي يغطيها المكتب القطري للصندوق • دعم البرنامج القطري، والأنشطة غير الإقراضية، والتواصل/التوعية، والمشاركة المؤسسية 	<ul style="list-style-type: none"> • مدير قطري (ف-4 أو ف-5)، وموظف برنامج قطري (موظف وطني من الفئة جيم)/محلل (موظف وطني من الفئة باء)°، ومساعد برنامج قطري (خ ع-5) 	مكتب يقوده مدير قطري
7	<ul style="list-style-type: none"> • تجري إدارة الحافظة دائما من جانب المكتب القطري للصندوق الذي يقوده المدير القطري، أو المكتب القطري المتعدد الأقطار، أو المكتب الإقليمي الذي يقوده المدير القطري بدعم قوي من موظف البرنامج القطري داخل البلد 	<ul style="list-style-type: none"> • موظف برنامج قطري (موظف وطني من الفئة جيم) 	مكتب يقوده موظف البرنامج القطري

أ لا يزال يتعين تحديد العدد النهائي للمكاتب القطرية وأنواع المكاتب، حيث سيعتمد ذلك على القرار المتعلق بالهيكل الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي وبصمة المكاتب في المناطق المتأثرة بالنزاعات.

ب إلا أنه قد تكون هناك حاجة، في بعض الحالات، إلى مناصب محددة (ممولة بشكل تكميلي) يقع مقرها في المكاتب المتعددة الأقطار أو حتى في المكاتب القطرية للصندوق التي يقودها مدير قطري. ولا ينطبق ذلك على إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا حيث من غير المزمع إنشاء مكتب إقليمي في الوقت الحالي.

ج في حال وجود أكثر من مدير قطري واحد، تُطبق مقاييس المكتب المتعدد الأقطار.

د في الحالة الاستثنائية للمكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية، يوجد محلل قطري (موظف وطني من الفئة ألف/موظف وطني من الفئة باء) ومعاون قطري (خ ع-6).

هـ قد يشمل ذلك موظف برنامج قطري ثانيا/ محللا ثانيا للبرنامج القطري بناء على حجم حافظة البلد المضيف ومقاييس أخرى.

المقاييس التي تحدد توزيع المكاتب القطرية للصندوق والقيادة العليا للموظفين الميدانيين

تنطوي عملية تقييم وترتيب أولويات المواقع لتأسيس أو تطوير مكتب قطري للصندوق في إطار إصلاح اللامركزية 2.0 في الصندوق على نهج قائم على المقاييس. وفي البداية، حدد هذا النهج ثلاثة عوامل أساسية لكل بلد ضمن الحافظة النشطة للصندوق، وهي: عامل الأعمال المستقبلية، وعامل أهداف التنمية المستدامة، وعامل التعقيد. وأخذت هذه العوامل بعين الاعتبار جوانب مثل فجوات الفقر، ومستويات الجوع، والتعقيد والأعمال المستقبلية المتوقعة. واستُخدمت بيانات الفقر والجوع، والهشاشة، وجودة الحوكمة، والنظام الحالي لتخصيص الموارد على أساس الأداء والنسبة المئوية للزيادة بالمقارنة مع الدورة السابقة لتجديد الموارد، لحساب هذه العوامل. وبعد توحيد هذه القيم وحساب متوسطها، جرت مضاعفتها وفقا لحجم حافظة كل بلد للحصول على قيمة مرجحة للحافظة. وتحدد القيمة المئوية للحافظة المرجحة لكل بلد الدرجة المستخدمة لاختيار وترتيب أولويات البلدان ضمن اللامركزية 2.0. واستُكمل هذا التحليل الكمي أيضا بمناقشات مع المديرين الإقليميين لتقييم إمكانات الشراكة النوعية، وفرص المشاركة في السياسات على المستوى القطري والجدوى التشغيلية.

وبالنسبة للمكاتب الإقليمية، جرى إيلاء المزيد من الاهتمام للفئات والعوامل التالية:

- (1) القيمة مقابل المال المنفق (35 في المائة): تتضمن هذه الفئة عوامل مثل تكاليف العمالة، وتكلفة المباني المكتبية أو تكاليف الإيجار، ومعدل التضخم، واستقرار العملة، وتكاليف السفر.
 - (2) المعايير النوعية (40 في المائة): تشمل هذه الفئة عوامل مثل قابلية العيش، والمصاعب والتهديدات الأمنية، والسفر وإمكانية الوصول، والاتصال بتكنولوجيا المعلومات، والانفتاح والأمن، فضلا عن جواز العمل الزوجي.
 - (3) المعايير الخاصة بالصندوق (25 في المائة): تركز هذه الفئة على عوامل مثل عدد الموظفين المتأثرين، ووجود المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، ووجود اتفاقية مع البلد المضيف.
- وفيما يتعلق بالتمثيل الجغرافي للموظفين الميدانيين، فإن مقر عمل موظفي دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة يكون غالبا في الميدان. وبعد تأسيس المكتبين الإقليميين المقبلين لآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي، سترتفع نسبة المناصب العليا في الميدان في دائرة إدارة البرامج إلى حوالي 80 في المائة، وفي دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة إلى حوالي 60 في المائة، كما هو مبين في الجدول 1.

الجدول 1

التوزيع التقديري للوظائف المكافئة بدوام كامل في الميزانية الإدارية العادية للصندوق لعام 2025 للموظفين من الفئة ف-4 وما فوقها حسب الدائرة (الميدان مقابل المقر الرئيسي)

الوظائف المكافئة بدوام كامل التي جرى تقديرها في الميزانية الإدارية العادية للصندوق لعام 2025 (الموظفون من الفئة ف-4 وما فوقها)

المقر/الميدان	دائرة الخدمات المؤسسية	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	دائرة العمليات المالية	مكتب الرئيس ونائب الرئيس	دائرة إدارة البرامج	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	المجموع
الميدان	4		1	4		73	30	112
المقر	33	24	28	18	7	19	27	156
المجموع	37	24	29	22	7	92	57	268

الوظائف المكافئة بدوام كامل التي جرى تقديرها في الميزانية الإدارية العادية للصندوق لعام 2025 (الموظفون من الفئة ف-4 وما فوقها)، النسبة المئوية

المقر/الميدان	دائرة الخدمات المؤسسية	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	دائرة العمليات المالية	مكتب الرئيس ونائب الرئيس	دائرة إدارة البرامج	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	المجموع
الميدان	11	-	3	18	-	79	53	42
المقر	89	100	97	82	100	21	47	58
المجموع	100	100	100	100	100	100	100	100