المجلس التنفيذي
الدورة السابعة والأربعون بعد المائة
روما، 22 أبريل/نيسان 2026

رد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق

الوثيقة: EB 2026/147/R.7/Add.1
بند جدول الأعمال: 7(أ)
التاريخ: 25 مارس/آذار 2026
التوزيع: عام
اللغة الأصلية: الإنكليزية

للعلم

مراجع مفيدة: تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (GC41/L.3/Rev.1)، تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (GC44/L.6/Rev.1)، تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثالث عشر لموارد الصندوق (GC47/L.5)، الصندوق في منتصف فترة التجديد الحادي عشر للموارد (IFAD12/1/R.2)، الصندوق في منتصف فترة التجديد الثاني عشر للموارد (IFAD13/1/R.2/Rev.1)، تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2022 (EB 2022/136/R.7)، تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2025 (EB 2025/145/R.19).

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى الإحاطة علما برد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.

الأسئلة التقنية:

Chitra Deshpande
مديرة النتائج والموارد والنظم
مكتب الفعالية الإنمائية
البريد الإلكتروني: c.deshpande@ifad.org

Raniya Sayed Khan
كبيرة موظفي الشراكات، تجديد الموارد
شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد
البريد الإلكتروني: raniya.khan@ifad.org

للمزيد من المعلومات بشأن تجديد الموارد، يرجى زيارة: https://www.ifad.org/ar/replenishment.

رد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق

أولا- مقدمة

1- ترحب الإدارة بالتقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق، وتشكر مكتب التقييم المستقل في الصندوق لإجرائه استعراضا شاملا سيُسترشد بدروسه وتوصياته في المشاورات الخاصة بالتجديد الرابع عشر لموارد الصندوق.

2- وتعرب الإدارة عن تقديرها لاعتراف مكتب التقييم المستقل في الصندوق بأن فترتي التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق شهدتا تغييرا تنظيميا ديناميا تميز بجهود إصلاح متسارعة. وتشير الإدارة إلى أن مكتب التقييم المستقل في الصندوق خلص إلى أن استراتيجية الصندوق العامة للعمل بطريقة "أكبر وأفضل وأذكى" لا تزال ذات ملائمة، وأن الإجراءات المتخذة استجابة لهذه الأهداف كانت متسقة مع الغرض المحدد في الإطار الاستراتيجي، وأنها انعكست في الالتزامات عبر التجديد الحادي عشر والتجديد الثاني عشر والتجديد الثالث عشر لموارد الصندوق.

3- وتشير الإدارة إلى أن التقييم وجد تحسينات في الكفاءة من حيث التكلفة في فترتي التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق، وهو ما يعكس التقدم المحرز في استخدام الموارد والوفورات الناشئة في الحجم. ويدعم ذلك ما خلص إليه مكتب التقييم المستقل في الصندوق من أن الانضباط في الميزانية قد واكب هذا النمو، على الرغم من تزايد القيمة المالية لحافظة الصندوق وتعقيدها وأثر تكاليف اللامركزية. وبصورة أعم، يبرز التقييم أن الصندوق قد نجح في إصلاح سياساته المالية الرئيسية وإرساء هيكل مالي قوي. ومع ذلك، تقر الإدارة أيضا بما خلص إليه مكتب التقييم المستقل في الصندوق من أن الجهود الرامية إلى ضمان الانضباط في الميزانية ربما كانت تعني أن التزامات تجديد الموارد لم تقابلها الموارد المالية والبشرية الكافية.

4- وفي هذا الصدد، توافق الإدارة عموما على التوصيات العامة للتقييم، مثلا بشأن ضمان التركيز الاستراتيجي، وتحقيق أمثل قائمة موازنة للصندوق، وإعطاء الأولوية للتنفيذ التحويلي على المستوى القطري. وستعمل الإدارة مع الدول الأعضاء للنظر في توصيات مكتب التقييم المستقل في الصندوق وتنفيذ التوصيات المتفق عليها بطريقة عملية وفعالة من حيث التكلفة، لا سيما من خلال عملية المشاورات الخاصة بالتجديد الرابع عشر لموارد الصندوق. ويرد أدناه ردودا الإدارة أكثر تحديدا على جميع التوصيات.

ثانيا- التوصيات ورد الإدارة

التوصية 1: تعزيز تحديد الأولويات خلال المشاورات الخاصة بتجديد الموارد لضمان التركيز الاستراتيجي. وينبغي أن يقيد الصندوق، من خلال العمل مع الدول الأعضاء، الالتزامات على تلك ذات القيمة الاستراتيجية العالية والقابلة للتنفيذ، وأن ينظر صراحة في المفاضلات والتعقيدات.

5- **توافق الإدارة على هذه التوصية**. نجحت الإدارة والدول الأعضاء بالفعل في العمل معا للحد من عدد الالتزامات والإجراءات القابلة للرصد، حيث خفضتها من 14 التزاما و50 إجراء قابلا للرصد في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق إلى 10 التزامات و30 إجراء قابلا للرصد على التوالي في التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق. وبالنسبة للتجديد الرابع عشر لموارد الصندوق، وتماشيا مع هذه التوصية، ستشجع الإدارة أعضاء هيئة المشاورات

على مواصلة هذا الاتجاه وستقترح تخفيضا إضافيا في عدد الالتزامات من خلال إعطاء الأولوية للالتزامات ذات الأثر العالي والقيمة الاستراتيجية العالية، مع الموازنة بين الطموح والواقعية. وأخيرا، ستسعى الإدارة إلى زيادة التمايز في الطرائق التشغيلية عند تحديد الالتزامات والإجراءات القابلة للرصد، مع مراعاة السياقات القطرية المحددة، لا سيما السياقات الهشة والسياقات ذات القدرات المحدودة.

التوصية 2. بدعم من الدول الأعضاء في الصندوق، دمج تحديد التكاليف ومواءمة الميزانية في عملية تجديد الموارد.

6- **توافق الإدارة جزئيا على هذه التوصية.** هيئة المشاورات هي جهة تابعة لمجلس المحافظين، وبالتالي فإن تنفيذ هذه التوصية يتطلب أيضا موافقة الدول الأعضاء. وتماشيا مع التوصية 1، توافق الإدارة على أهمية الاعتراف بالمفاضلات إعطاء الأولوية للالتزامات التي جرى التعهد بها خلال عملية المشاورات، وذلك لضمان مواءمتها مع الموارد والقدرات المتاحة. وخلال المشاورات الخاصة بالتجديد الرابع عشر لموارد الصندوق، ستقوم الإدارة، قدر الإمكان، بتحديد الالتزامات التي يمكن أن تكون محايدة بالنسبة للميزانية والتي قد تترتب عليها آثار من حيث التكلفة. وستُدرج التكاليف بشكل أكثر تفصيلا في وثائق الميزانية اللاحقة المقدمة إلى المجلس التنفيذي في إطار عملية الميزانية السنوية، بما في ذلك توقعات الميزانية لفترة ثلاث سنوات.

7- ونظرا لأن المشاورات الخاصة بتجديد الموارد تتعلق في المقام الأول بالموارد الأساسية، فلن تقوم الإدارة بإدراج التداعيات على الميزانية المتعلقة بالأموال التكميلية لأنها تقع خارج نطاق عملية تجديد الموارد. ويجري توفير الأموال التكميلية لأغراض محددة يُتفق عليها ثنائيا بين الصندوق والجهة المساهمة، وفقا للإجراءات ذات الصلة. وستواصل الإدارة ضمان تكامل تعبئة الموارد التكميلية مع عملية تجديد الموارد الأساسية.

8- وبالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة، من خلال الميزنة القائمة على النتائج، على تعزيز الرابط المسبق بين النواتج ومخصصات الميزانية، كما ستعمل على رصد الأرقام الفعلية للميزانية باستخدام النظم وآليات الإبلاغ القائمة لدعم اتخاذ قرارات مستنيرة والمداولات الاستراتيجية المتعلقة بالمفاضلات. وبالنظر إلى طبيعة تنفيذ المشروعات على سنوات متعددة، تحث الإدارة على توخي الحذر بشأن استخدام تخطيط سيناريوهات الميزانية "في الوقت الفعلي" لأنه قد لا يخدم احتياجات الصندوق وقد يتسبب في تكبد تكاليف إضافية لتحسين النظم ولوحات المتابعة.

التوصية 3: مواصلة تحديث نظم الميزانية في الصندوق لدعم الأداء القائم على النتائج والمواءمة الاستراتيجية.

9- **توافق** الإدارة **جزئيا** على هذه التوصية العامة. تُنفذ الميزنة القائمة على النتائج بشكل تدريجي. ويجري تحديث وتحسين نظم الميزانية الداعمة بطريقة فعالة من حيث التكلفة. وقد طُبقت العملية المحدثة في إعداد ميزانية عام 2026، بدعم من مدخلات الإدارات. وقدمت الإدارة للمجلس التنفيذي توقعات الميزانية لمدة ثلاث سنوات في وثيقة الميزانية لعام 2025، وإن كان مجلس المحافظين هو من عليه اتخاذ القرار بالقيام رسميا بإنشاء إطار للميزانية مدته ثلاث سنوات.

10- وأُدرِجَ إطار التفويض بالصلاحيات المنقح لأول مرة في الصندوق في عام 2019. ومنذ ذلك الحين، جرى التفويض بالمزيد من الصلاحيات رأسيا وأفقيا في المنظمة، تماشيا مع عمليات اللامركزية والإصلاح ذات الصلة. ويعد إطار التفويض بالصلاحيات وثيقة حية. وعلى الرغم من عدم وجود أي طلبات حديثة لتعزيز صلاحيات الميزانية المتعلقة بتكاليف الموظفين (التي جرى توحيدها في المنظمة بأسرها)، ستقوم الإدارة بتقييم هذا المجال.

11- وفيما يتعلق بتتبع وقت الموظفين، وبدلا من جداول الوقت، سيستكشف الصندوق تجربة المؤسسات المالية الدولية الأخرى ذات نماذج الأعمال المماثلة، وقد يضع منهجية وعملية لربط تكاليف الموظفين بالنواتج، وهي عملية جارية بالفعل في إطار التحسينات الحالية على نظام إعداد الميزانية المسبقة. ويعتمد ذلك على الجهود السابقة التي

نُفذت في إطار عمليات تجديد الموارد السابقة التي تمكن الإدارة من تخصيص تكاليف الموظفين حسب ركيزة الميزانية ومجموعة النواتج المؤسسية.

التوصية 4. مواصلة تحقيق أمثل قائمة موازنة للصندوق لتحقيق أقصى قدر من الوصول والأثر في مجال الإقراض.

12- **توافق الإدارة جزئيا على هذه التوصية العامة**. تتواءم هذه التوصية إلى حد كبير مع مبادرة تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال الجارية التي أطلقها الصندوق، وسياسة كفاية رأس المال المنقحة، وإطار الاقتراض المتكامل المنقح الذي جرت الموافقة عليه في الدورة السادسة والأربعين بعد المائة للمجلس التنفيذي. وتماشيا مع هذه التوصية، وافقت الدول الأعضاء مؤخرا على إزالة حد نسبة زيادة التمويل الذي اعتُبر محافظا بشكل مبالغ فيه. ويتبع الصندوق أفضل الممارسات في هذا المجال، مركزا قدرته على الالتزام على التخطيط الرأسمالي الطويل الأجل ورصد مقاييس القدرة على تحمل المخاطر مثل مقياسي رأس المال القابل للتخصيص ووكالة التصنيف (مثل نسبة رأس المال القابل للاستخدام إلى الأصول المرجحة بالمخاطر، ونسبة رأس المال المعدل حسب المخاطر لوكالة Standard & Poor). وفيما يتعلق بالاقتراض من الأسواق، يقضي قرار مجلس المحافظين 223/د-44 بقصر إصدار السندات على الإصدارات الخاصة فقط. وفي ديسمبر/كانون الأول 2025، أيّد المجلس التنفيذي تعديل مجلس المحافظين لهذا القرار للسماح بطرح الأوراق التجارية، لا إصدارات الدين العام، لتمويل المشروعات والبرامج.[1] ووُقّدم هذا التعديل إلى مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2026 للموافقة عليه.

13- وتستند أحجام آلية الحصول على الموارد المقترَضة إلى الطلب، بما يتماشى مع قدرة الصندوق على تحمل المخاطر، وعلى حدود المخاطر التي جرى تحديدها على متوسط تصنيف حافظة آلية الحصول على الموارد المقترَضة وحافظة القروض الإجمالية للصندوق. ويتمثل القيد الوحيد لآلية الحصول على الموارد المقترَضة في الحد المفروض على حصة الموارد للبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا كنسبة مئوية من البرنامج الشامل للقروض والمنح، على نحو ما تحدده هيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد. وصحيح أن رفع حدود الإقراض للبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا من شأنه أن يفضي إلى عوائد أعلى، ولكن يلزم النظر في مثل هذا القرار في سياق المشاورات الخاصة بتجديد الموارد. وبالمثل، يُحدد حجم عمليات القطاع الخاص الممولة في قائمة الموازنة الخاصة بالصندوق خلال المشاورات الخاصة بتجديد الموارد، مسترشدا بالاعتبارات المالية والاعتبارات الخاصة بالمخاطر والقدرة التشغيلية للصندوق في العمليات غير السيادية.

14- ومنذ إنشاء آلية الحصول على الموارد المقترَضة، قدمت الإدارة تدريبا منتظما للأفرقة القطرية، بما في ذلك من خلال دورة مخصصة للتدريب على آلية الحصول على الموارد المقترَضة في أكاديمية العمليات. وفيما يتعلق بالعمليات غير السيادية ومشاركة القطاع الخاص، يجري التخطيط لبناء قدرات إضافية في إطار تنفيذ الاستراتيجية التشغيلية بشأن القطاع الخاص للفترة 2025-2030 واستراتيجية الصندوق للاستثمار في العمليات غير السيادية. وستواصل الإدارة ضمان انضمام موظفين قُطريين جدد إلى كامل مجموعة التدريب والإرشادات بشأن العمليات والأدوات القطرية للصندوق.

15- وفيما يتعلق بإسناد التكاليف، تعمل الإدارة على تعزيز إسناد الميزانية إلى مخرجات محددة كجزء من الجهود الأوسع نطاقا لتعزيز الميزنة القائمة على النتائج.

[1] EB 2025/146/R.24.

التوصية 5. إعطاء الأولوية للتنفيذ التحويلي على المستوى القطري.

16- **توافق الإدارة جزئيا على هذه التوصية العامة**. ستُنفذ عناصر من هذه التوصية من خلال تعديلات على عملية تصميم المشروعات التي يجري وضعها في إطار مبادرة المرونة التشغيلية التي أطلقها الصندوق، وذلك من خلال الاستفادة من الهيكل التنظيمي المعادة معايرته والتعاون القوي بين مكتب الفعالية الإنمائية، ومكتب التنفيذ التقني، وشعبة التوريد والإدارة المالية، ودائرة العمليات القطرية بهدف إنشاء عملية تصميم مناسبة للغرض تستند إلى المخاطر. والعمل جارٍ على دمج مسارات الاستدامة والتوسع في دورة حياة المشروعات، مع السعي إلى إبقاء التصاميم بسيطة ومحددة للسياق، والاعتماد بشكل أكبر على الأدلة والدروس والنتائج. وتلتزم الإدارة أيضا بتطبيق نهج تكيفي ومراع للسياق في إدارة البرامج القطرية، بما في ذلك الاستفادة من استعراضات منتصف دورة المشروعات كفرص استباقية لتعزيز احتمال إحداث تغيير تحولي، وتوسيع نطاق استخدام نُهج البرامج التكيفية المتعددة المراحل.[2] وتسعى الإدارة، من خلال المنح البالغة الصغر، إلى اكتساب القدرة على الاستجابة لطلبات الحكومات للحصول على الدعم السياساتي، وذلك بهدف تعزيز استدامة استثمارات الصندوق. وسيضمن تنفيذ النهج المحدث في السياقات الهشة أيضا أن تكون وظائف الصندوق المتعلقة بالإشراف مستجيبة للواقع على الأرض ومستندة إلى المخاطر.

17- كما تؤكد الإدارة أنها قامت باستعراض عملية إعادة انتداب الموظفين لفترة 2025-2026 (التي أصبحت تُعرف الآن بالتنقل التناوبي)، مع مراعاة الدروس المستفادة من عمليات إعادة الانتداب السابقة وتعقيبات رابطة موظفي الصندوق. ويهدف هذا الاستعراض إلى تعزيز التطابق بين مهارات الموظفين ومتطلبات الأدوار، وتحسين المواءمة مع دورات التنفيذ التشغيلي، وموازنة المرونة التنظيمية مع استمرارية الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، يجري حاليا استعراض المقاييس المستخدمة لتحديد الموظفين الملائمين للمكاتب القطرية للصندوق. ومع ذلك، لا يمكن للإدارة الموافقة على استعراض المدة المعيارية للتعيين لأن ذلك يُحدد بواسطة تصنيفات مراكز العمل التابعة للأمم المتحدة، والتي لا تخضع لسيطرة الصندوق.

التوصية 6: دعم الصندوق في استحداث نظام رسمي لتحديد تكاليف الالتزامات قبل الموافقة عليها.

18- **هذه التوصية موجهة إلى الدول الأعضاء**. تقدم الإدارة ردها ذا الصلة بموجب التوصية 2.

[2] EB 2024/142/R.25.