



## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الثالثة والثمانون

روما، 1-2 ديسمبر/كانون الأول 2004

### التقرير المرحلي الخامس عن التقدم المحرز في

### التقييم الخارجي المستقل للصندوق

مقدم من مدير مكتب التقييم

#### أولاً - الخلفية

1 - تبنى المجلس التنفيذي في دورته الثامنة والسبعين المنعقدة في أبريل/نيسان 2003، تقرير رئيس لجنة التقييم بشأن التقييم الخارجي المستقل للصندوق (الوثيقة EB 2003/78R.45)، وصادق المجلس على الترتيبات التنظيمية، والهيكلية الإدارية، وغيرها من البنود الواردة في التقرير. كما قرر المجلس أن على مدير مكتب التقييم أن يرفع تقريراً مرحلياً إلى كل دورة من دورات المجلس أثناء فترة إجراء التقييم الخارجي المستقل. والتقرير الحالي هو التقرير الخامس من هذا النوع. وكان التقرير الأول قد وزع في دورة المجلس التي عقدت في سبتمبر/أيلول 2003، وتم توزيع التقرير الثاني في دورة ديسمبر/كانون الأول 2003، بينما وزع التقرير الثالث في دورة أبريل/نيسان 2004، ووزع التقرير الرابع في دورة سبتمبر/أيلول من العام ذاته.

## ثانيا - خلاصة التقارير المرحلية السابقة

- 2 - تناولت التقارير المرحلية الأربعة الأولى التي قدمها مكتب التقييم الجوانب التالية من التقييم الخارجي المستقل:
- (أ) تشكيل اللجنة التوجيهية المعنية بالتقييم الخارجي المستقل واختيار اثنين من كبار المستثمرين المستقلين لإسداء المشورة إلى مدير مكتب التقييم فيما يتعلق بالإشراف على التقييم الخارجي المستقل؛
- (ب) إعداد اختصاصات التقييم الخارجي المستقل ومصادقة اللجنة التوجيهية المعنية بهذا التقييم عليها في 15 يوليو/تموز 2003؛
- (ج) تقرير عن متطلبات التقييم الخارجي المستقل من الموارد تقدم به مدير مكتب التقييم إلى المجلس التنفيذي في دورة سبتمبر/أيلول 2003، وموافقة المجلس على الميزانية المفصلة البالغة 1 702 030 دولارا أمريكيا، بما في ذلك مبلغ 1 517 750 دولارا أمريكيا لعقد فريق التقييم؛
- (د) استخدام عملية استدراج العطاءات التنافسية الدولية للتعاقد مع مورد خدمات لإجراء التقييم الخارجي المستقل، وهو شركة الإعلام والتدريب والتطوير المحدودة (ITAD) في المملكة المتحدة؛ وموافقة اللجنة التوجيهية على هذا الاختيار؛ وقيام مكتب التقييم بإجراء المفاوضات المتعلقة بالعقد وإبرامه بالنيابة عن الصندوق في 1 ديسمبر/كانون الأول 2003 بما قيمته 1 333 333 دولارا أمريكيا؛
- (هـ) استعراض خطة عمل التقييم الخارجي المستقل والمخرجات الرئيسية الخمسة المطلوبة من فريق التقييم خلال مجرى عملية التقييم الخارجي المستقل. ويشمل ذلك تلخيص أدوار المجلس التنفيذي، واللجنة التوجيهية المعنية بالتقييم الخارجي المستقل، وإدارة الصندوق، ومكتب التقييم فيما يتصل باستعراض المخرجات والتعليق عليها؛
- (و) التعريف بخطة اتصالات التقييم الخارجي المستقل، التي تشمل الموقع الشبكي للصندوق، والنشرات الإعلامية، وتعميم تقارير التقييم الخارجي المستقل؛
- (ز) وصف لطريقة الانتقاء العشوائي التي استخدمها فريق التقييم في اختيار عينة مؤلفة من 21 بلدا و42 مشروعا للتقييم عبر دراسة مكتبية وأنشطة ميدانية لاحقة (في نصف هذه البلدان والمشروعات) للثبوت المستقل؛
- (ح) تقارير عن: (i) تقديم شركة الإعلام والتدريب والتطوير للدراسة المكتبية؛ و(ii) إضافة خبير متخصص في إدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup> إلى الفريق الأصلي للشركة المذكورة؛
- (ط) التقدم المحرز في الدراسات الميدانية وتقديم التقارير المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتسيير والمسائل المؤسسية.

(1) بناء على طلب المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2004، يشمل هذا التقرير اختصاصات أخصائي إدارة الموارد البشرية المعين من شركة الإعلام والتدريب والتطوير المحدودة لإجراء استعراض لإدارة الموارد البشرية (انظر الملحق).

### ثالثاً - تقرير مقدم في سبتمبر/أيلول 2004 عن المخرجات

3 - انتهت شركة الإعلام والتدريب والتطوير من إنجاز المهمة 3 (الدراسات الميدانية) وقدمت التقارير المتعلقة بها في سبتمبر/أيلول 2004. ويرد بيان بالأنشطة الميدانية في عشر أوراق عمل قطرية وتقرير تجميعي لتلك الأوراق بعنوان *تقارير الزيارات القطرية: الاستنتاجات والمواضيع والقضايا البارزة*. وفي سياق متابعة الدراسة المكتبية التي تم الانتهاء منها في أبريل/نيسان 2004، قدمت الشركة في ذات الوقت تقريرين إضافيين، أحدهما عن إدارة الموارد البشرية، والآخر عن التسيير والقضايا المؤسسية.

4 - وأجريت الدراسات الميدانية في عشرة بلدان من بين 21 بلداً، وركزت على 20 مشروعاً من أصل المشروعات الاثنى والأربعين التي اختيرت عشوائياً أثناء المرحلة الأولى للتقييم الخارجي المستقل، وخضعت للاستعراض أثناء مرحلة الدراسة المكتبية. واحتوى التقرير الثالث الذي رفعه مدير مكتب التقييم إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2004، على قائمة بتلك المشروعات والبلدان. وتركز أوراق العمل القطرية العشر المتعلقة بهذه العينة من عمليات الصندوق على تقدير أثر الصندوق وأدائه وفقاً للمنهجية التي أقرها مكتب التقييم في إجراء التقييم الخارجي المستقل. ويعتبر التقرير التجميعي المتعلق بالزيارات القطرية تقريراً مرحلياً يضم الاستنتاجات الرئيسية المستخلصة من الأنشطة الميدانية، ولكنه ما زال لا يحتوي على أي توصيات.

5 - ويقدم التقرير المتعلق بإدارة الموارد البشرية تحليلاً أعمق لإدارة الموارد البشرية في الصندوق عما يمكن للدراسة المكتبية أن تقدمه بمواردها المحدودة. وبيحت التقرير في طائفة عريضة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الصندوق من خلال استعراض الوثائق، والمقابلات، وإجراء مسح للموظفين استجاب له 70% من موظفي الصندوق. وفيما يخص جوانب إدارة الموارد البشرية للزيارات القطرية، لا يتضمن التقرير التجميعي في نسخته الحالية أي توصيات بالنظر إلى الحاجة إلى مزيد من الوقت لتحليل الصلات بين قضايا إدارة الموارد البشرية وأداء الصندوق.

6 - ولأسباب مشابهة، لا يتضمن التقرير المتعلق بالتسيير أي توصيات. وتركز النسخة الحالية لذلك التقرير على أداء المجلس التنفيذي، وإن كان من المتوقع تعديل معالجة هذا الموضوع لتشمل تقديراً لعملية تجديد موارد الصندوق ومختلف لجان المجلس.

7 - وكما تنص الفقرة 25 من الاختصاصات، قام مدير مكتب التقييم بتوزيع التقارير السالفة الذكر على إدارة الصندوق واللجنة التوجيهية المعنية بالتقييم الخارجي المستقل. وأحال المدير بعد ذلك تعليقات إدارة الصندوق إلى فريق شركة الإعلام والتدريب والتطوير، وقدم كذلك تعليقات موحدة إلى الشركة، بما في ذلك تعليقات المستشارين المستقلين لمدير مكتب التقييم واللجنة التوجيهية التي اجتمعت في روما في الفترة من 6 إلى 7 أكتوبر/تشرين الأول 2004.

### رابعاً - مخرجات التقييم الخارجي المستقل والخطوات المقبلة

8 - كما هو محدد في الاختصاصات، يتعين على فريق التقييم إنجاز خمس مهام موضوعية رئيسية، تسفر كل منها عن مخرج يتم رفعه إلى الصندوق. وفيما يلي تلك المخرجات:

رقم المخرج	نوع التقرير	الجدول الزمني
1	تقرير المرحلة الأولى	تم إقراره في 2004/3/30
2	الدراسة المكتبية	جرى رفعها في 2004/4/8
3	الدراسات الميدانية	جرى رفعها في 2004/9/17
4	مسودة التقرير النهائي	يُنقَش في الدورة الرابعة والثمانين للمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2005
5	التقرير النهائي	يُعرض عقب مداوات المجلس التنفيذي

9 - ومن المتوقع أن تمر مسودة التقرير النهائي التي ستعرض على المجلس التنفيذي لمناقشتها في دورته الرابعة والثمانين بالمراحل التالية: (i) قام الخبير الاستشاري برفع نسخة أولى من مسودة التقرير النهائي في 5 نوفمبر/تشرين الثاني، وقام مكتب التقييم بتوزيع مسودة هذا التقرير على إدارة الصندوق وأعضاء اللجنة التوجيهية الذين من المزمع أن يجتمعوا في روما في الفترة من 8 إلى 9 ديسمبر/كانون الأول 2004 لاستعراض التقرير؛ (ii) سيقدم مكتب التقييم تعليقاته الموحدة بشأن النسخة الأولى لمسودة التقرير النهائي إلى الخبير الاستشاري في 10 ديسمبر/كانون الأول 2004؛ (iii) ستقوم شركة الإعلام والتدريب والتطوير في 7 يناير/كانون الثاني 2005 برفع نسخة منقحة من مسودة التقرير النهائي، وستقوم إدارة الصندوق وكذلك مكتب التقييم واللجنة التوجيهية باستعراضها في غضون أسبوع على ضوء ما تم إيداعه من تعليقات على النسخة الأولى؛ (iv) بحلول 28 يناير/كانون الثاني 2005، سترفع شركة الإعلام والتدريب والتطوير النسخة النهائية من مسودة التقرير النهائي لترجمتها وإحالتها إلى أعضاء المجلس التنفيذي؛ (v) ستعرض النسخة النهائية على المجلس، جنبا إلى جنب مع رد الإدارة وبيان من مدير مكتب التقييم بشأن المسؤولية الموكولة إليه فيما يتعلق بالإشراف على التقييم الخارجي المستقل.

### خامسا - الوضع المالي

10 - بلغت قيمة التزامات مكتب التقييم قرابة 1.5 مليون دولار أمريكي من أصل الميزانية المعتمدة للتقييم الخارجي المستقل. ووردت حتى هذا التاريخ مساهمات من ستة بلدان بما مجموعه 815 690 دولارا أمريكيا.

### سادسا - ملاحظات ختامية

11 - تمضي عملية التقييم الخارجي المستقل قدما حتى الآن وفقا للأحكام التي ينص عليها المجلس التنفيذي وتحدها الاختصاصات وتقرير المرحلة الأولى. ورغم أن التقييم الخارجي المستقل يتطلب عمليات معقدة من حيث التنفيذ والتسيير، فإنه ما زال ينفذ طبقا للجدول الزمني المعتمد وفي حدود الميزانية التي أقرها المجلس التنفيذي، ومن المنتظر أن تسير الأمور على هذا النحو حتى إتمام هذا التقييم. ويعمل مورد الخدمات بشكل جيد ويزعم الامتثال تماما للاختصاصات، والتقرير المعتمد للمرحلة الأولى، والعقد المبرم في ديسمبر/كانون الأول 2003، والمواعيد النهائية المهمة.

12 - وأثار التقييم الخارجي المستقل اهتماما كبيرا في الصندوق واللجنة التوجيهية. ويعترف جميع أصحاب المصلحة المشتركين في التقييم الخارجي المستقل بأنه عملية معقدة وبالغة الأهمية وأنه سيستجيب إجراء تقييم وتحليل شامل لأداء



الصندوق، بما في ذلك المساهمة بشكل ملموس في النقاش أثناء عملية التجديد السابع لموارد الصندوق. وعملت إدارة الصندوق في تعاون كامل مع المشروعات المدعومة من الصندوق من أجل إنجاز أنشطة التقييم الخارجي المستقل، بما في ذلك الأنشطة الميدانية. وجادت اللجنة التوجيهية والمستشارون المستقلون بالدعم الكامل في سبيل إبداء المشورة لمدير مكتب التقييم من أجل وضع توجيهات منهجية وإجرائية واضحة للتقييم الخارجي المستقل.



الملحق

اختصاصات أخصائي إدارة الموارد البشرية

الخلفية

1 - تتولى شركة الإعلام والتدريب والتطوير المحدودة إجراء تقييم خارجي مستقل للصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وبالنظر إلى أن القضايا المرتبطة بالموارد البشرية تشكل عنصراً مهماً للتقييم الخارجي المستقل، سيتم إجراء تقييم لاستراتيجية الموارد البشرية في الصندوق والقدرة المؤسسية على تنفيذ تلك الاستراتيجية في إطار أهداف التقييم الخارجي المستقل. وإضافة إلى ذلك، يتناول التقييم الخارجي المستقل الروابط بين الثقافة المؤسسية، وجدول أعمال التغيير في الصندوق، والتزام الموظفين، وروحهم المعنوية ورفاههم، وهي كلها أمور ينبغي بحثها من حيث ما تضيفه من قيمة إلى أثر الصندوق وأدائه. ويشمل ذلك فحص ملاك الموظفين النظاميين والمؤقتين والخبراء الاستشاريين من حيث الرتب، والتوزيع داخل الصندوق، والتمايز بين الجنسين، والاستمرارية، ومساهمة فئات الموارد البشرية تلك في أداء الصندوق وفقاً للشروط المحددة في اختصاصات التقييم الخارجي المستقل. وتم جمع البيانات ذات الصلة وإجراء استعراض أولي لقضايا الموارد البشرية كجزء من دراسة مكتوبة. وقد تم تحديد هذه الاختصاصات لأخصائي إدارة الموارد البشرية الذي سينضم إلى فريق التقييم الخارجي المستقل في شركة الإعلام والتدريب والتطوير المحدودة من أجل مواصلة دراسة إدارة الموارد البشرية في الصندوق.

الاختصاصات التفصيلية

2 - الغرض من هذه المهمة هو تقييم الطريقة التي تسهم بها سياسات/استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية في أثر الصندوق وأدائه. وسوف ينطوي ذلك على تقييم ما يلي:

- (أ) أهمية وأداء استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية في الصندوق من حيث فعاليتها وكفاءتها؛
- (ب) أداء الإدارة العليا ومكتب إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الصندوق؛
- (ج) مدى كفاية البنية الأساسية القائمة لدعم إدارة الموارد البشرية؛
- (د) مدى كفاية استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية في الصندوق على ضوء سياسات وإجراءات أفضل الممارسات في المنظمات الدولية.

3 - على أنه من غير المتوقع أن يقيّم الخبير الاستشاري الكيفية التي يُدير بها الأفراد من مدراء الصندوق الموارد البشرية في وحداتهم.

4 - وفي سبيل تحقيق الأهداف السالفة الذكر، سيقوم الخبير الاستشاري بما يلي:

- (أ) وضع منهجية لهذه العملية بالتشاور مع رئيس فريق شركة الإعلام والتدريب والتطوير المحدودة، مع بيان هذه المنهجية في تقرير الخبير الاستشاري؛

الملحق

- (ب) بحث تداعيات إدارة الموارد البشرية والمهارات/المزيج الذي يتطلبه الإطار الاستراتيجي الحالي للصندوق، والأهداف المؤسسية، واقتراحات التغيير المؤسسي، مع الاهتمام على وجه الخصوص بالابتكار، والتعاطف مع الفقراء، والقدرة على العمل عبر الحدود الدولية، والامتياز المهني المنتظر من الصندوق؛
- (ج) تقييم مدى مساهمة سياسات/استراتيجيات الموارد البشرية في تيسير تطوير الصندوق كمنظمة للمعرفة ترمي إلى تشجيع الابتكارات من أجل الحد من الفقر الريفي؛
- (د) استعراض استراتيجية الموارد البشرية في الصندوق وما يرتبط بها من وثائق متعلقة بما يلي:
- (i) مساهمة سياسات الموارد البشرية (التعيين في مختلف فئات الموظفين، والتدريب، والتطوير الوظيفي، والترقي، والتعيين في الوظائف الإدارية، واستعراض الأجور والأداء) في تحقيق رسالة الصندوق؛
- (ii) تحليل القضايا والمشاكل الراهنة المرتبطة بالموارد البشرية؛
- (iii) الحاجة إلى مؤشرات للتقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية؛
- (iv) استراتيجيات الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسات الإنمائية الأخرى.
- (هـ) استعراض الملاحظات التي يبديها الموظفون ويتم جمعها أثناء الدراسة المكتبية لأثر الثقافة والإجراءات المؤسسية على اتجاهاتهم، وتحقيق أهدافهم، وروحهم المعنوية، والتثبت من تلك الملاحظات من خلال معاينة عدد أكبر من الموظفين، وكذلك من خلال التشاور مع الإدارة العليا، ومدراء الموارد البشرية، وأعضاء المجلس التنفيذي؛
- (و) تحليل ملاك الموظفين النظاميين والمؤقتين والخبراء الاستشاريين من حيث الرتب، والتوزيع داخل الصندوق، والتمايز بين الجنسين، والاستمرارية، ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للصندوق؛
- (ز) تحديد المعوقات الرئيسية التي تحول دون نجاح تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية الحالية، وتسليط الضوء على أي احتياجات خاصة.

وسوف يكون الخبير الاستشاري مسؤولاً أمام رئيس فريق شركة الإعلام والتدريب والتطوير المحدودة.

الإبلاغ

5 - سيقوم الخبير الاستشاري بإعداد تقرير عن الاستنتاجات والتوصيات في شكل يتم الاتفاق عليه مع رئيس فريق شركة الإعلام والتدريب والتطوير المحدودة. وسيتم الانتهاء من إعداد التقرير وعرضه على مدير مكتب التقييم لإبداء تعليقاته عليه أثناء إجراء الدراسة الميدانية.





## الملحق

### المدة والتوقيت

6 - سيكون الخبير الاستشاري مطلوباً لمدة تصل إلى 21 يوماً، منها 15 يوماً تقريباً سيقضيها في روما، وأما الأيام المتبقية فقد يقضيها، بالاتفاق مع رئيس فريق الشركة، في المملكة المتحدة للعمل مع أعضاء الفريق قبل قدومه إلى روما للإحاطة بالمعلومات القائمة وجمع المعلومات الأساسية اللازمة.