

Document: EB 2006/89/R.47
Agenda: 19
Date: 14 November 2006
Distribution: Restricted
Original: English

A



تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة عمل الصندوق للهوض بفعاليته الإيمانية

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والثمانون
روما، 12-14 ديسمبر/كانون الأول 2006

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Gunilla Olsson

المديرة التنفيذية لخطة العمل

هاتف: +39-06-5459-2581

بريد إلكتروني: g.olsson@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

هاتف: +39-06-5459-2374

بريد إلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

1	أولاً- مقدمة
1	ثانياً- أهداف خطة العمل
1	ثالثاً- مجالات العمل الرئيسية
2	رابعاً- إدارة خطة العمل
2	خامساً- التقدم المحرز
3	سادساً- المخرجات
5	سابعاً- التفاعل مع المجلس التنفيذي
6	ثامناً- تقييم خطة العمل
6	تاسعاً- التحديات الرئيسية
8	عاشراً- إدارة الميزانية
	الملحق
11	سجل مخاطر خطة العمل

تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليتها الإنمائية

أولاً - مقدمة

1- أقر المجلس التنفيذي في دورته السادسة والثمانين في ديسمبر/كانون الأول عام 2005 خطة عمل الصندوق، للنهوض بفعاليتها الإنمائية باعتبارها تشكل الأساس لتنفيذ استجابته للتقييم الخارجي المستقل للصندوق وتوفر إطار التغيير والتجديد اللازمين للنهوض بفعاليتها الإنمائية وأثره (الوثيقة (EB 2005/86/R.2/Rev.2)). وفي سياق الموافقة على خطة العمل، طلب المجلس التنفيذي أن يُرفع بانتظام إلى دورته في ديسمبر/كانون الأول تقريراً مرحلياً سنوياً عن تنفيذ خطة العمل، بالإضافة إلى عرض تقارير دورية عن آخر ما يستجد من تطورات على دوراته الأخرى. وهذا هو أول تقرير من هذا النوع.

ثانياً - أهداف خطة العمل

2- يتمثل الهدف الشامل لخطة العمل في زيادة الفعالية الإنمائية للصندوق من خلال التصدي للأبعاد الأساسية الثلاثة لأدائه، وهي الملاءمة، والفعالية، والكفاءة.

ثالثاً - مجالات العمل الرئيسية

3- تحقيقاً لتلك الغاية، ينعظم تنفيذ خطة العمل، حسب ما أقره المجلس التنفيذي، في ثلاثة مجالات عمل رئيسية، هي:

- (أ) تعزيز التخطيط والإرشاد الاستراتيجيين لتحديد المجالات ذات الأولوية لعمليات الصندوق؛
- (ب) رفع مستوى جودة المشروعات وأثرها عن طريق تنفيذ نموذج تشغيلي جديد لزيادة فعالية وكفاءة برنامج العمل؛
- (ج) تحسين إدارة المعرفة والنهوض بالقدرة على ترويج الابتكار لضمان ارتكاز الأولويات والعمليات على معرفة شاملة بالقضايا الأساسية المرتبطة بالحد من الفقر وعوامل النجاح في التصدي لها.

4- وتم إسناد كل مجال من مجالات الأولوية تلك إلى مجموعة عمل يغطي نطاق عضويتها الصندوق بأسره. ويتم بالإضافة إلى ذلك دعم كل مجال بتسهيلات في المعلومات والاتصالات وإصلاحات في الموارد البشرية التي تمثل مجال عمل لمجموعة عمل "افتراضية" معنية بقضايا إدارة الموارد البشرية على امتداد خطة العمل.

5- وسيجري توفير معظم المخرجات وتنفيذها خلال عامي 2006 و2007. وسيتم في عام 2008 دمج التغييرات والإصلاحات وتعميمها في الوظائف التنفيذية في الصندوق.

رابعاً - إدارة خطة العمل

- 6- يتولى فريق إدارة خطة العمل المسؤولية الشاملة عن تنسيق ورصد تنفيذ خطة العمل، وسرعة الانتهاء من تنفيذ مخرجاتها.¹ وتضم اللجنة التي تتولى رئاستها مديرة تنفيذية، هي السيدة G. Olsson، رؤساء مجموعات العمل الثلاث السالفة الذكر، وهم السادة G. Howe، و T. Elhaut، و M. Beavogui، على التوالي، ومديرتي شعبي الموارد البشرية والاتصالات، السيدة B. Kimani، والسيدة S. McGuire على التوالي. ويتولى مستشار استراتيجي خارجي، هو الدكتور Keith Bezanson، تقديم التوجيه بشكل متواصل.
- 7- ويعمل الفريق وفقاً لخطة عمل متفق عليها للمجموعات الرئيسية والفرعية، وكلها محددة بأطر زمنية، وتخضع لاستعراضات نظيرة ولها ميزانياتها، وللفريق أمانة صغيرة تسانده.
- 8- وتم وضع عدد من آليات التنسيق والرصد لكي تكفل، من بين أمور أخرى، سرعة تحديد القضايا المتعلقة بالتكامل والاتساق، وتقدير المخاطر، وتحديد التغييرات المؤسسية والسلوكية المطلوبة. وتشمل هذه الآليات اجتماعات أسبوعية لفريق إدارة خطة العمل، وعقد اجتماعات منتظمة مع الإدارة العليا، وتقديم تقارير أسبوعية إلى الإدارة العليا من خلال المدير التنفيذي.
- 9- وخلال عام 2006، عقدت مجموعات العمل اجتماعات منتظمة لأعضائها، كما عقدت اجتماعات مشتركة بين الجماعات الرئيسية والفرعية من أجل معالجة قضايا التكامل والاتساق. وإضافة إلى ذلك، قامت الجماعات بتنظيم مسوح وحلقات عمل وندوات تدارسية ومشاورات مع الشركاء الخارجيين ودورات تدريبية من أجل تعزيز الملكية الواسعة والاستفادة من المعارف وأفضل الممارسات داخل الصندوق وخارجه. كما استفادت الجماعات من خدمات الخبراء والاستشاريين الخارجيين.

خامساً - التقدم المحرز

- 10- يسير العمل بشكل جيد، وتم الانتهاء من تنفيذ المخرجات في الموعد المحدد حتى تاريخه إلا في بضع حالات استثنائية. ويهدف فريق إدارة خطة العمل إلى مواصلة هذا الاتجاه. على أن من المهم التشديد على حجم وتعقد المهام والمخرجات التي تشملها خطة العمل، وحثية إجراء حساب دقيق وشامل لتكاليف آثار جميع الآليات والتغييرات السياساتية الجديدة. وبالنظر إلى أنه قد تم التصدي لمهام خطة العمل على مدى الأشهر العديدة الماضية فقد اتضحت بشكل متزايد التعقيدات المرتبطة بكل مهمة والتحديات التي تواجه الجهود الرامية إلى كفالة أن هذه المجموعة من المهام تحقق الاتساق والتكامل. ولذلك فإن الأطر الزمنية في حاجة إلى المراقبة والتعديل باستمرار، وهناك مجال واحد متأخر نوعاً ما حالياً عن الجدول الزمني المتصور من قبل، وهو المجال المرتبط بالموارد البشرية الذي لم تراجع جيداً في مواعيد النهائية الإشارية متطلبات التتابع والأطر الزمنية.

¹ ظلت المسؤولية عن إدارة خطة العمل حتى أغسطس/آب 2006 تقع على لجنة توجيهية، وهي هيئة عليا مشتركة بين الدوائر برئاسة مساعد رئيس الصندوق لدائرة المالية والإدارة وكانت مسؤولة أمام رئيس الصندوق. وكانت اللجنة التوجيهية تساندها في البداية مجموعة تنسيق خطة العمل برئاسة مساعد الرئيس لدائرة إدارة البرامج. وتغير هيكل إدارة خطة العمل إلى شكله الحالي بعد مغادرة مساعدي رئيس الصندوق.

سادساً - المخرجات

11- عُرضت اثنتان من مخرجات خطة العمل على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول وتمت الموافقة عليهما، وهما:

(أ) برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. أهم ما يميز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج هو الملكية القطرية القوية؛ والأساس المنطقي الواضح للعمل، والتشديد على التركيز والانتقاء، والاتساق الشديد مع السياسات والاستراتيجيات الوطنية؛ والتنسيق مع أنشطة الجهات المانحة الأخرى، وإدارة الأداء على أساس النتائج، والتعلم، بما في ذلك الاستعداد للمخاطرة عن علم، على أن يكون ذلك مصحوبا باستراتيجيات لإدارة المخاطر، والتعلم من تلك المخاطر؛ وإدارة المعرفة وتقاسم الدروس المستفادة. ويعتبر برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج أداة للإرشاد الاستراتيجي وإدارة النتائج والمساءلة عنها. وفيما يتعلق بالتغييرات في طرائق التشغيل في الصندوق، يتطلب البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج زيادة التشديد على الكفاءات الأساسية للصندوق وميزته النسبية؛ وزيادة التركيز على الاستهداف والفئات المستهدفة بما يتماشى وسياسة الصندوق؛ والملكية المشتركة بين الصندوق والبلدان المعنية مع زيادة دور البلد المعني في التصميم والتنفيذ؛ والمواءمة الكاملة مع استراتيجيات الحد من الفقر أو بدائلها؛ وزيادة التشديد على التنسيق مع أنشطة شركاء التنمية الآخرين؛ وزيادة التركيز من خلال اختيار ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسية في برنامج من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج؛ وزيادة دمج القروض والمنح وحوار السياسات والشراكات وإدارة المعرفة من خلال التآزر والتكامل التام بين تلك الأدوات المختلفة من أجل دعم نفس الأهداف الاستراتيجية؛ والأخذ بنهج متسق لوصف إطار التمويل استنادا إلى نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء؛ والاستعاضة عن الإطار المنطقي بإطار لإدارة النتائج إلى جانب الاستعراضات والتقارير المرورية السنوية ذات الصلة.

(ب) النموذج المعدل للموافقة على المشروعات. استجابة لتوصية التقييم الخارجي المستقل بشأن ترشيد نموذج الموافقة على المشروعات عن طريق التركيز على الأهداف الرئيسية للمشروعات، ومستويات التمويل وإطار النتائج، سيتم اختصار تقرير رئيس الصندوق وتوصيته إلى خمس صفحات وسيركز بشدة على أهم القضايا المؤسسية المرتبطة بالمشروع المقترح، مثل شروط القرض، والالتزام بالسياسات والإجراءات، والقضايا المتعلقة بالسمعة، وضمانات ضد مخاطر إساءة استعمال الموارد. وسوف تتاح لمدراء المجلس التنفيذي قناة إلكترونية سرية للوصول إلى التقرير الرئيسي عن تقدير المشروع المعني والملفات الرئيسية لوثائق تصميمه، وهو ما سيمكنهم من تقييم الجوانب التشغيلية والتنظيمية للمشروعات المقترحة بمزيد من التعمق عن ذي قبل. وتشمل فوائد النموذج الجديد مكاسب كفاءة التكاليف، وزيادة الشفافية، وتقاسم المعلومات بفضل إتاحة تقارير التقدير ذات الصلة على الموقع المحمي للصندوق.

12- وفي سياق الجهود الشاملة لخطة العمل، وتلبية لطلب مخصص من المجلس التنفيذي، تلقى المجلس وأقر سياسة للصندوق بشأن الاستهداف (الوثيقة EB 2006/88R.2/ Rev.1). ويمثل الاستهداف الفعال عاملا رئيسيا في تحقيق أثر مستدام على الفقر. ولذلك فإن هذه السياسة تتواءم تماما مع هدف خطة العمل

المتمثل في زيادة الفعالية الإنمائية وتسهم في تحقيق ذلك الهدف. وتوفر السياسة تعريفا واضحا للفئة المستهدفة من الصندوق وتحدد فهما مشتركا لمفهوم الاستهداف؛ وتبين المبادئ العامة التي سيسترشد بها الصندوق في تحديد الفئة المستهدفة والوصول إليها، والأساليب والوسائل التي سيستخدمها لتحقيق تلك الغاية، كما تشتمل على عرض عام لطريقة التصدي للاستهداف في سياق الوسائل التشغيلية في الصندوق. وتوفر السياسة كذلك إطارا لوضع خطوط توجيهية تشغيلية. وعلاوة على ذلك فإن هذه السياسة تتجاوز العمليات إلى الطريقة التي يمكن بها للصندوق أن يساهم في تحسين توجيه جهود الحد من الفقر في إطار دوره الأوسع في حوار السياسات والبرامج متعددة أصحاب المصلحة الوطنيين ضمن جدول الأعمال الذي دعا إليه إعلان باريس بشأن فعالية المعونة لعام 2005.

13- ووافق المجلس التنفيذي في دورته في سبتمبر/أيلول 2006 على عدم الحاجة إلى خطة متوسطة الأجل، ولذلك ينبغي إلغاؤها كأحدى مخرجات خطة العمل.

14- وسوف يتلقى المجلس التنفيذي في دورته الحالية ثلاث مخرجات إضافية من مخرجات خطة العمل للموافقة عليها، وهي الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010؛ واستراتيجية الصندوق بشأن إدارة المعرفة؛ وسياسة الصندوق في الإشراف ودعم التنفيذ.

15- وهناك درجة كبيرة من التكامل بين هذه النواتج الثلاثة. فالإطار الاستراتيجي 2007-2010 يمثل وثيقة السياسات الرئيسية للصندوق، ويعبر عن الدور الذي سيساهم به الصندوق في الجهود العالمية للحد من الفقر وكيفية أدائه لذلك الدور. ويحدد الإطار الاستراتيجي الأهداف والغايات الإنمائية للصندوق، ويتضمن إرشادات استراتيجية بشأن كيفية تركيز عمل الصندوق في مجالاته التي تحقق أقصى قيمة مضافة. كما يصف الإطار الاستراتيجي مبادئ ووسائل عمل الصندوق، ويبين المجالات المواضيعية التي سيركز فيها الصندوق عمله. وترتكز استراتيجية إدارة المعرفة على طريقة تعميق معرفة الصندوق وميزته النسبية في مجالات التركيز المواضيعية، كما هو موضح في الإطار الاستراتيجي. كما تركز هذه الاستراتيجية على أفضل طريقة يمكن بها للصندوق أن يستفيد من المعرفة التي يستمدتها ليس من عمليات شركائه فحسب، بل وكذلك من الفقراء أنفسهم. وأما سياسة الإشراف ودعم التنفيذ المقترحة فالهدف منها هو زيادة قدرة الصندوق على استخلاص المعرفة من أرض الواقع وتوجيهها لإثراء عملياته وسياساته. وإضافة إلى ذلك، ترمي هذه السياسة إلى تيسير دمج جميع أنشطة البرامج القطرية في مجموعة واحدة مترابطة ومتسقة استراتيجيا من الأنشطة التي تشمل الاستثمارات، وحوار السياسات، والبرامج الممولة بالمنح، والابتكار والمعرفة. كما ترتبط تلك المخرجات الثلاثة ارتباطا وثيقا بالمخرجات المعروضة على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول. وفي حين أن الإطار الاستراتيجي يزود برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج بمعايير للعمل فإن استراتيجية إدارة المعرفة تساهم في ملاءمة تلك المعايير، وتشدد سياسة الإشراف ودعم التنفيذ على تطبيق تلك المعايير ورصدها وتقييمها.

16- وتمت الاستقادة أثناء إعداد تلك المخرجات من المشاورات الداخلية والخارجية، بما في ذلك منتدى سياساتي ومنتدى مفتوح دعي إلى حضوره جميع الموظفين.

17- وحسب ما كان مقرراً، يجري إعداد خطوط توجيهية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وسياسة الاستهداف. كما يجري تدريب الموظفين على إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وتقارير رئيس الصندوق الجديدة. وتقدم جميع برامج الفرص الاستراتيجية

المستندة إلى النتائج وتقارير رئيس الصندوق وفقاً للنموذج الجديد. وعلاوة على ذلك، يجري حالياً بذل جهود متضافرة من أجل وضع إطار نتائج رفيع المستوى لتوجيه عملية إعداد أطر النتائج المصاحبة لمختلف عناصر خطة العمل. وتبذل جهود مماثلة للتصدي للعوامل الأخرى التي ستؤثر على نجاح تنفيذ خطة العمل، وأهمها القضايا المرتبطة بضمان الجودة، والسياسات، والميزانية المستندة إلى النتائج.

18- وتدخل مسألة رفع مستوى جودة جميع عمليات الصندوق في صميم خطة العمل بدءاً بالإطار الاستراتيجي الذي سيساعد الصندوق على تركيز عملياته على المجالات التي تحقق أقصى قيمة مضافة. كما تشكل الجودة قوة محركة لجميع طرائق التشغيل الجديدة لأنها تركز على تعزيز الملاءمة من خلال تحقيق تكامل أقوى مع الخطط والمؤسسات الوطنية؛ وزيادة دعم التنفيذ؛ وتضافر الجهود من أجل تحقيق تحسينات ملموسة في إدارة المعرفة؛ والتشديد على تحسين إدارة الموظفين وتزويدهم بتدريب مركز لبناء القدرات المطلوبة لتنفيذ خطة العمل. ولا أدل على الأولوية التي يتم إيلاؤها لمسألة الجودة من المخرجات المعروضة على دورة المجلس في سبتمبر/أيلول وعلى دورته الحالية على السواء. ومن المتوقع كذلك أن تساعد عملية السياسات المعززة، حالما توضع موضع التنفيذ، على رفع مستوى الجودة عن طريق ضمان زيادة فعالية الاستفادة من الدروس المستخلصة وترجمتها إلى سياسات توفر بدورها إرشادات تشغيلية وتوجيهات استراتيجية.

19- وتتضمن خطة العمل عنصراً آخر الهدف منه هو تعزيز الإرشاد والتخطيط الاستراتيجيين الشاملين في الصندوق، وكفالة إقامة الروابط وتحقيق الاتساق والتكامل. وقد أعدت مجموعة العمل التي تعالج تلك القضايا اقتراحاً بشأن تنظيم عملية السياسات في الصندوق. ويدعو هذا الاقتراح إلى عملية موزعة وعلى درجة كبيرة من التنسيق وتضم مجموعة من العمليات الفرعية ضمن دورة تنطلق من الشروع في وضع السياسات (استناداً إلى جدول أعمال لوضع السياسات) وصولاً إلى صياغتها ونشرها وتطبيقها ورصدها وتقييمها. ويشدد الاقتراح بقوة على الترابط بين عملية السياسات والبرامج على المستويين القطري والإقليمي بغرض توفير الإرشاد وتيسير التعلم من العمليات. وفي سياق إعداد الاقتراح، أخذت مجموعة العمل في الاعتبار العمليات الأخرى التي يتم استعراضها وتطويرها في خطة العمل، بما في ذلك دورة البرامج القطرية، والتعلم وإدارة المعرفة، وتعميم الابتكار، وضمان الجودة. وسوف يُعرض الاقتراح على الإدارة العليا التماساً لموافقتها عليه بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006.

20- وهناك عامل أساسي آخر للنجاح، وهو القدرة على الاستجابة لمؤشرات الأداء المحددة في خطة العمل. ويشمل ذلك عدة عناصر، منها برنامج العمل والميزانية لعام 2008، الذي سيرعرض في إطار مستند إلى النتائج ويحدد أهداف ومؤشرات الأداء لكل عمليات الصندوق الرئيسية. وعلاوة على ذلك، تشمل وثائق الميزانية الاستراتيجية المعروضة على المجلس التنفيذي أهدافاً ومؤشرات محددة قابلة للقياس. وستتم زيادة إحكام هذا الجانب في الميزانية على أساس الخبرة المكتسبة من التنفيذ في عام 2007، ومن بعدها ستساعد هذه العملية على تحسين إعداد الميزانية الاستراتيجية لعام 2008.

سابعاً - التفاعل مع المجلس التنفيذي

21- بالإضافة إلى رفع التقارير المرحلية ومخرجات خطة العمل المحددة إلى المجلس التنفيذي حسب الجدول الزمني، يعالج الصندوق ما أثاره المجلس من قضايا مرتبطة بخطة العمل في دورته السادسة

والثمانين كما هو وارد في وثيقة غرفة المؤتمرات بعنوان "قضايا للتطوير في خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية" (الوثيقة EB 2005/86C.R.P.2 /Rev.1)، وعالجها المجلس بعد ذلك خلال دورته السابعة والثمانين في الوثيقة المعنونة "خطة العمل - تطوير القضايا التي أثارها المجلس التنفيذي" (الوثيقة EB 2006/87/R.2). وتبلورت بعض هذه القضايا بشكل أكبر خلال الدورة الثامنة والثمانين للمجلس من خلال عرض شفوي ألقاه المدير التنفيذي حول خطة العمل.

22- وهناك أداة أخرى أثبتت درجة كبيرة من الفعالية في تيسير التفاعل مع أعضاء المجلس ودمج شواغلهم بشكل استباقي في المخرجات النهائية، وهي الندوات الدراسية غير الرسمية للمجلس التنفيذي. ومثال ذلك أنه جرى تنظيم ندوات دراسية غير رسمية لبحث سياسة الاستهداف، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، والنموذج الجديد لتقارير رئيس الصندوق، والإطار الاستراتيجي للفترة 2007-2010، واستراتيجية إدارة المعرفة. وسوف تُعقد ندوة دراسية أخرى لبحث سياسة الإشراف ودعم التنفيذ. وتحظى هذه الندوات الدراسية بتقدير موظفي الصندوق وإدارته وأعضاء المجلس التنفيذي على السواء.

ثامناً - تقييم خطة العمل

23- سيتوقف مكتب التقييم، حسب ما جاء في برنامج عمله وميزانيته لعام 2007، عن تقييم خطة عمل الصندوق. على أن لجنة التقييم ستقوم في عام 2007، حسب ما تقرر بالفعل، ببحث اقتراحات سياسات الصندوق المنبثقة عن دروس التقييم وتوصياته. وفي هذا السياق، سيقم مكتب التقييم سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ.

تاسعاً - التحديات الرئيسية

24- على الرغم من أنه قد تم حتى الآن إنجاز جميع مخرجات خطة العمل لعام 2006 في الموعد المحدد، وعلى الرغم من أن العمل على إعداد مخرجات عام 2007 يسير في الاتجاه الصحيح، فإن ذلك لا يعني التغلب على جميع التحديات. فبعض القضايا التي مازالت في حاجة إلى العناية بمعالجتها ترتبط بالموارد البشرية وإدارة المخاطر - بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالتكامل والتنسيق والاتساق بين مختلف عناصر خطة العمل - وإدارة التغيير وحتمية استدامة أثر الصندوق.

الموارد البشرية

25- لا يمكن تنفيذ خطة العمل بنجاح إلا إذا كان الموظفون يشعرون بملكية التغييرات والإصلاحات ويقومون بتعميمها، ليس فقط فيما يتعلق بتركيز المجالات الاستراتيجية للميزة النسبية للصندوق، بل وكذلك عن طريق اكتساب المهارات والكفاءات اللازمة للقيام بذلك عندما تكون تلك المهارات والكفاءات مفقودة. وحددت جميع جماعات العمل المعنية بالمجالات الثلاثة لخطة العمل الاحتياجات المرتبطة بالموارد البشرية واستعمالها. وإضافة إلى ذلك، قدمت الجماعة "الافتراضية" المعنية بخطة العمل الدعم اللازم لتطوير شعبة الموارد البشرية وساندة إدارة التغيير، بما في ذلك تغيير المواقف والسلوك، في الصندوق. وبذلك، إضافة إلى الآليات التي وُضعت لكفالة التكامل (انظر الفقرتين 8 و9 أعلاه)، يجري

تنفيذ مجموعة من الأنشطة للتصدي لآثار خطة العمل على الموارد البشرية. وأهم تلك الآثار هو تحليل عبء العمل الذي سيليه تحليل لفجوة الكفاءات، والتدريب، وإدارة التغيير.

26- وتم الانتهاء حتى الآن من تحليل عبء العمل ونوقش على مستوى الشعب والدوائر، كما بحثه فريق الإدارة في الصندوق في دورته التي عقدت في 25 أكتوبر/تشرين الأول 2006. وهذا التحليل يشكل الأساس لترشيد استعمال الموارد البشرية واستعمالها في المجالات والوظائف التي تسهم على أفضل وجه في تحقيق الأهداف الإنمائية للصندوق. وسيجري بعد ذلك تحديد وتلبية الحاجة إلى تطوير الكفاءة والمهارات إلى أن تضاهي متطلبات تلك المجالات.

27- وقد تأخر إنجاز بعض المخرجات المرتبطة بالموارد البشرية التي كان مقرراً عرضها على الإدارة العليا لاستعراضها وذلك جراء تعقد آثار خطة العمل على الموارد البشرية وبسبب قضايا التتابع والتكامل المرتبطة بتنفيذها. وينطبق ذلك مثلاً على تعديل الأدوار ومقاييس الأداء، والخطوط التوجيهية للترقي المهني، وتعديل هيكل التوظيف. وسوف يعرض ذلك على الإدارة العليا خلال الفصل الأول من عام 2007.

إدارة المخاطر

28- وكما أكد هذا التقرير من قبل فإن تعقد خطة العمل، إلى جانب الحاجة إلى تحقيق الاتساق في جميع عناصر الخطة، يطرح تحديات هائلة. كما ترتبط بذلك مجموعة من المخاطر التي تم لفت الانتباه إليها في التقرير الشفوي الذي عُرض في سبتمبر/أيلول. ويدرك فريق إدارة خطة العمل تلك المخاطر إدراكاً تاماً وقام بوضع سجل للمخاطر تسجل فيه جميع المخاطر الرئيسية وتصنف حسب أثرها المحتمل واحتمالات وقوعها، والتدابير المقترحة للتخفيف من أثرها. وأتاح سجل المخاطر إجراء رصد دقيق لآثار التطورات، وسهل تنفيذ تدخلات جديدة للتخفيف من حدة الأثر وتحسين التدخلات القائمة. ويبين سجل المخاطر اليوم أن المخاطر تدار بفعالية أو يتم احتواؤها بدرجة معقولة (انظر الملحق). وسوف يكرس اهتمام متواصل لإدارة المخاطر، وسيتم التعامل مع أي مواعيد نهائية أو مراحل في حاجة إلى تعديل، وسيتم الإبلاغ عنها بمنتهى الشفافية.

إدارة التغيير

29- مافتتت إدارة التغيير حتى تاريخه تتواءم مع إعداد المخرجات، وركزت أساساً على كفاءة المشاركة الواسعة من الموظفين من خلال الاتصال المنتظم والتدريب في الوقت المناسب. ومع مضي مرحلة التنفيذ قدماً، سيجري الانتهاء من وضع خطة لإدارة التغيير، مع الاستفادة من خبرة المنظمات الإنمائية التي لديها عمليات مماثلة.

الاستدامة

30- يشير التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق والذي تم تقييمه في عام 2005 (الوثيقة EC 2006/48W.P.3) إلى تحسن التقديرات مقابل جميع معايير الأداء، وظلت درجات الكفاءة على نفس المستوى. ومن الواضح أن استدامة الأثر التي كشفت عن أدنى معيار للأداء ستتطلب مزيداً من الجهد، وهي تحظى بأولوية الاهتمام في سياق تنفيذ خطة العمل. وتحدد معدل الاستدامة بنسبة 80% كهدف ينبغي بلوغه في كل حافظة الصندوق بحلول عام 2009، واقترحت خطة العمل عدداً من الطرائق

الموجهة إلى هذا الهدف، وستقترح عدداً آخر من الطرائق. وينبغي استعراض هذا المستوى المستهدف باستمرار لكفالة اتساقه مع أهداف توسيع النطاق، وزيادة تجريب البرامج، والمخاطرة عن علم. والواقع أن جميع المخرجات ركزت حتى الآن على الاستدامة كهدف أساسي، واقتُرحت عدداً من طرائق التدخل الجديدة لتعزيزها. وتعد الاستدامة، من بين أمور أخرى، الهدف من الأولوية التي توليها برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لدمج جميع تدخلات الصندوق في برنامج قطري متسق سعياً إلى تحقيق نفس الأهداف الاستراتيجية. وبالمثل فإن الطرائق الجديدة المقترحة في سياسة الإشراف ودعم التنفيذ ترمي بدرجة كبيرة إلى تعزيز الاستدامة.

عاشراً - إدارة الميزانية

31- يشمل موجز تكاليف خطة العمل للفترة 2006-2007 الذي عرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005 مبلغاً إجمالياً مقداره 9.5 مليون دولار أمريكي يمثل رصيد الأموال المتاحة من برنامج التغيير الاستراتيجي. وتم تخصيص ما يقرب من 3.95 مليون دولار أمريكي للأنشطة المنفذة خلال عام 2006، ويشير الجدول إلى كيفية توزيع ذلك المبلغ على جماعات العمل الأربع لدعم تنفيذها للمخرجات حسب ما تم عرضه على المجلس التنفيذي. وإضافة إلى ذلك، قامت الأمانة بإدارة الأموال المخصصة لإحلال موظفي الصندوق الذين أعيد تكليفهم مؤقتاً بأنشطة خطة العمل. وبلغ ما تم استخدامه من تلك الأموال حتى تاريخه قرابة 1.3 مليون دولار أمريكي، ومن المتوقع استخدام المزيد منها، خاصة لإحلال الموظفين، بحلول نهاية عام 2006.

32- وبالتوازي مع التمويل المقدم من الصندوق، أُتيح التمويل كذلك من المساهمات الثنائية. وتمت مواصلة أنشطة مشروع التعزيز المؤسسي الممول من إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية مع عمل خطة العمل، وأُتيح الدعم المقدم من إدارة التنمية الدولية لكل من (i) مجموعة العمل المعنية بالتخطيط والإرشاد الاستراتيجيين لصالح أدوات التخطيط المستندة إلى النتائج؛ (ii) جماعات العمل المعنية بالنموذج التشغيلي الجديد وإدارة المعرفة والابتكار لصالح الأعمال التجريبية للبرمجة القطرية؛ (iii) مجموعة العمل "الافتراضية" المعنية بإدارة الموارد البشرية، وذلك لدعم تحسين التخطيط والتدريب في شعبة الموارد البشرية. وأما التمويل الإشاري لعام 2006، حسب ما هو وارد في الجدول التالي، فهو مرهون بالموافقة النهائية من إدارة التنمية الدولية ويستند إلى المتطلبات الفعلية في عام 2006. كما أعربت حكومة أيرلندا عن اهتمامها القوي بمساندة المبادرات القطرية لخطة العمل. وفي أعقاب مشاورات تفصيلية في يوليو/تموز، تم رفع اقتراح بالتكاليف إلى الحكومة للموافقة عليه. ورهنًا بهذه الموافقة، ستدعم تلك الأموال عملية تنفيذ أنشطة خطة العمل، لاسيما النموذج التشغيلي الجديد.

ميزانية خطة العمل لعام 2006*

الأموال المستخدمة حتى 18 أكتوبر/تشرين الأول 2006

أموال مشروع التعزيز المؤسسي (رهنا بموافقة إدارة التممية الدولية)	الميزانية المنقحة لعام 2006 وبرنامج العمل النهائي لعام 2006	الأموال المستخدمة حتى تاريخه	رصيد خطة العمل لعام 2006
10 000 000	107 200 000	4 826 832	102 373 168
الأمانة			
مجموعة العمل المعنية بالتخطيط والإرشاد الاستراتيجيين			
	2 000 000	-	20 000 00
	100 028 53	68 028 54	31 999 99
	366 551 95	150 889 51	215 662 44
	273 329 16	33 741 41	239 587 75
	17 190 36	19 400 36	-2 210 00
	-	-	-
100 000 00			
100 000 00	777 100 00	272 059 82	505 040 18
المجموع الفرعي			
مجموعة العمل المعنية بالنموذج التشغيلي الجديد			
	187 300 00	-	187 300 00
	201 000 00	71 975 21	129 024 79
	201 000 00	152 075 74	48 924 26
	178 000 00	169 822 29	8 177 71
	74 900 00	-	74 900 00
	170 000 00	-	170 000 00
335 000 00			
335 000 00	1 012 200 00	393 873 24	618 326 76
المجموع الفرعي			
مجموعة العمل المعنية بإدارة المعرفة والابتكار			
	92 150 96	85 270 13	6 880 83
	107 368 64	87 778 53	19 590 11
	45 000 00	-	45 000 00
	50 000 00	20 906 00	29 094 00
	342 480 40	5 570 40	336 910 00
	60 000 00	-	60 000 00
135 000 00			
135 000 00	697 000 00	199 525 06	497 474 94
المجموع الفرعي			
مجموعة العمل "الاقتراضية" المعنية بإدارة الموارد البشرية			
	191 300 00	180 709 29	10 590 71
	198 000 00	197 999 20	80
127 500 00			
127 500 00	389 300 00	378 708 49	10 591 51
المجموع الفرعي			
797 500 00	3 947 600 00	1 292 434 93	2 655 165 07

• بما في ذلك أنشطة مشروع التعزيز المؤسسي المؤقت بتمويل من إدارة التتمية الدولية.

سجل مخاطر خطة العمل

الرقم المرجعي	عنصر المخاطرة المحتملة 1	مدير مخاطر الصندوق/قائد المخاطر المذكور أولا	مستوى الأثر إذا وقع عنصر المخاطرة في هذا الخيار (1-5)2	احتمال حدوث عنصر المخاطرة في هذا الوقت (0-5)3	مستوى المخاطرة المرتبط بالعنصر (الأثر x الاحتمال) 4	2006/7	الآثار	التخفيف من حدة الآثار
1 التزام الإدارة وموثوقية خطة العمل								
1-1	عدم قيام فريق إدارة خطة العمل أو الإدارة العليا باتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات في الوقت المناسب	المدير التنفيذي، الإدارة العليا	5	3	15	20	منخفض	<ul style="list-style-type: none"> * الاتفاق على عملية موحدة لاتخاذ القرارات. * تخطيط الاجتماعات لإتاحة الوقت اللازم للإعداد. * التحضير الفعال للاجتماعات والعروض التوضيحية والقرارات. * متابعة ورصد طريقة تنفيذ القرارات. * المشاركة المنتظمة من الإدارة العليا.
1-ب	عدم فعالية إدارة انتقال اللجنة التوجيهية	المدير التنفيذي	5	2	10	20	منخفض	<ul style="list-style-type: none"> تحديد عملية للانتقال بما يفرض على فريق إدارة خطة العمل الجديد الذي يتصدى لما يلي: * نهج الانتقال. * توقيت الانتقال. * اختصاصات فريق إدارة خطة العمل. * سبل التمكين من بداية فعالة لأعضاء الفريق الجدد.
1-ج	عدم توفر الوقت وعدم فعالية استخدامه بين أعضاء فريق إدارة خطة العمل	فريق إدارة خطة العمل، الأمانة	3	3	9	9	مستقر	<ul style="list-style-type: none"> تحليل مخرجات خطة العمل والموافقة عليها يتطلب تركيزا من الإدارة العليا، وعدم سرعة و/أو عدم فعالية التدخلات مما يسفر عموما عن افتقاد الموثوقية.
1-د	عدم توفر الوقت للإدارة العليا	فريق إدارة خطة العمل، الأمانة	4	2	8	12	منخفض	<ul style="list-style-type: none"> تحليل مخرجات خطة العمل والموافقة عليها يتطلب تركيزا من الإدارة العليا، وعدم سرعة و/أو عدم فعالية التدخلات مما يسفر عموما عن افتقاد الموثوقية.
2 التنسيق وتوفير الموارد								
1-2	عدم التكامل بين عمل جماعات العمل الرئيسية وجماعات العمل الفرعية.	رؤساء جماعات العمل	5	3	15	20	منخفض	<ul style="list-style-type: none"> * أن يطلب فريق إدارة خطة العمل الالتزام بروح الفريق وأن يبدي ذلك ويشجعه. * اجتماعات شهرية بين اللجنة التوجيهية ورؤساء جماعات العمل لتشجيع التكامل في الوقت المناسب. * قيام الأمانة بتيسير التكامل، عند اللزوم، وحضور اجتماعات جماعات العمل بشكل منتظم لتقاسم/معالجة المعلومات والقضايا.

2-ب	عدم كفاية الموارد لتنفيذ العمل، وازدياد الإعباء بين أعضاء فريق خطة العمل.	رؤساء جماعات العمل	5	4	20	20	مستقر	قد يقع تأخير وتزداد التكاليف بسبب التقليل من أهمية متطلبات المرحلة 2.	* إشراف الإدارة عن كثب على خطة تصيلية للمشروع. * ينبغي أن يكون فريق إدارة خطة العمل ورؤساء جماعات العمل على علم بأي مجالات ممكنة تعاني ضيقاً في نطاق الأنشطة، وطرح متطلبات التمويل الإضافية المحتملة حالما تتضح.
2-ج	الافتقار إلى الفعالية في إدارة الاتصال والمشاركة	رئيس شعبة الاتصالات، رؤساء جماعات العمل، المدراء التنفيذيين	4	3	16	12	منخفض	قد لا يستعد الموظفون بسرعة لتنفيذ الأنشطة باستخدام الحلول الجديدة بعد إعداد المخرجات والموافقة عليها.	* الفهم الواضح للأشخاص الذين في حاجة إلى المعلومات والانخراط. * الفهم الواضح للأشخاص (مثل رؤساء جماعات العمل/المدراء التنفيذيين) الذين تقع عليهم المسؤولية عن كفاءة إخطار الموظفين بالتغييرات. * الدور الواضح وحسن توقيت اشتراك شعبة الاتصالات في دعم خطة العمل
2-د	المخاطر غير المعترف بها قد تتطور إلى قضايا وتعرقل نجاح المشروع وتنفيذه الفعال.	فريق إدارة خطة العمل، الأمانة	4	4	16	16	مستقر	المخاطر غير المعترف بها تتسبب في تعطيل الجدول الزمني للمشروعات، وميزانياتها، وتنفيذ الحلول الجديدة.	* إعداد سجل للمخاطر والرصد/التحديث الشهري. * كفاءة أن المخاطر وإجراءات التخفيف ذات الصلة تركز على مرحلة تصميم خطة العمل ومرحلة تنفيذها.
2-هـ	وضع ميزانية غير صحيحة لتكاليف خطة العمل.	رؤساء جماعات العمل	4	4	16	16	مستقر	ازدياد التكاليف وعدم كفاية المخصصات لتغطيتها.	* الرصد الدقيق للميزانية؛ * الإدارة الدقيقة والإشراف على خطة مشروعات تصيلية؛ * تقديم تقارير شهرية عن التكاليف والميزانيات والالتزامات إلى فريق إدارة خطة العمل؛ * التنبؤ بالتكاليف كل 6 أشهر.
2-و	الضغوط المتضاربة على أعضاء الأمانة تتجه إلى الأنشطة المنتظمة غير المرتبطة بخطة العمل	فريق إدارة خطة العمل	3	4	12	12	مستقر	عدم فعالية الدعم المقدم لفريق إدارة خطة العمل.	إتاحة % من تعويضات الموظفين لإحلال الموظفين الذين يعملون كجزء من الأمانة.
2-ز	الافتقار إلى التنسيق في دعم تطوير خطة العمل.	الأمانة، ورؤساء جماعات العمل.	4	3	12	12	مستقر	عدم فعالية التنسيق مما يسفر عن الارتباك واتساع الفجوة بين التكاليف الفعلية والتقديرية، مما يؤثر سلباً على مشاركة أصحاب المصلحة وموثوقية خطة العمل.	* تحديد المسؤولية بوضوح عن التنسيق الاستراتيجي والتشغيلي؛ * وضع خطة برامج متكاملة محددة بمراحل ومسارات أساسية.

2-ح	ضياح الموارد الرئيسية	فريق إدارة خطة العمل/رؤساء جماعات العمل	4	3	12	12	مستقر	إذا تركت الموارد البشرية الرئيسية خطة العمل فقد يؤدي ذلك إلى بطء وتيرة العمل أو يسفر عن نتائج غير فعالة مما يؤدي إلى الفوضى والإحباط بين جماعات العمل المعنية بخطة العمل.	* كفالة أن الفاعلين الرئيسيين في خطة العمل يتمتعون بظروف يسودها التوازن المعقول بين العمل والحياة. * كفالة أن الفاعلين الرئيسيين يتمتعون بالاستقرار التعاقدى ويتواءمون مع الأطر الزمنية لخطة العمل. * إذا ترك الفاعلون الرئيسيون المنظمة، ينبغي كفالة توفر نفس المهارات لدى الموظفين الذين يحلون محلهم.
3-دعم العمل والحلول									
3-1	تحديد حلول خطة العمل على حدة بدون التفاعل الملائم مع سائر المنظمة.	فريق إدارة خطة العمل/رؤساء جماعات العمل	4	4	16	16	مستقر	* إذا لم تشترك الوظائف التنفيذية بدور سليم فإن ذلك قد يؤدي بجماعات العمل المعنية بالخطة إلى العمل بمعزل عن الآخرين واستخدام حلول غير مدعومة أو غير مقبولة من موظفي الصندوق. * إذا اشترك رئيس الصندوق في المخرجات في نهاية العملية فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث تغييرات كبيرة.	* تحديد عملية اعتماد المخرجات بحيث تشمل الوظائف التنفيذية. * اشتمال جماعات العمل على ممثلين مؤهلين من جميع الشعب. * حرص فريق إدارة خطة العمل على إحاطة رئيس الصندوق بمعلومات عن الجوانب الرئيسية للعمل المتعلق بالمخرجات الرئيسية.
3-ب	عدم كفاية مدخلات الخبراء الاستشاريين الخارجيين	رؤساء جماعات العمل	5	3	15	15	مستقر	قد يوفر الخبراء الاستشاريون حلاً غير فعالة في الحالات التالية: * عدم اختيارهم بعناية، * عدم الحرص على دعمهم وتنسيقهم من موظفي الصندوق (خاصة عندما يفترق هؤلاء الخبراء الاستشاريون إلى الفهم والخبرة العميقة بالصندوق).	* الحاجة إلى تنفيذ عملية فرز دقيق لاختيار الخبراء الاستشاريين الذين يدعون خطة العمل. التحديد الواضح للمسؤوليات في الصندوق عن تنسيق ودعم الخبراء الاستشاريين أثناء العمل في خطة العمل.
3-ج	عدم كفاية مهارات العمل لدعم استحداث الحلول	رؤساء جماعات العمل	4	3	12	12	مستقر	إذا كانت جماعات العمل لا تتمتع بالموارد البشرية المتمرسه فلن يتسنى الالتزام بالأطر الزمنية وسيتأخر التنفيذ. وقد يفضي سوء التصميم والإعداد إلى حلول غير مرضية.	* تعيين الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات الملائمة في جماعات العمل. * نظام ضمان الجودة لتقييم فجوات المهارات المحتملة واستراتيجيات سد تلك الفجوات.
					225	211			