

Document: EB 2016/119/R.10/Add.1
Agenda: 7(d)
Date: 9 November 2016
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي
الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

William Skinner
مدير مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2974
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Périn Saint-Ange
نائب الرئيس المساعد
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 248
البريد الإلكتروني: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon
نايبة الرئيس المساعدة
دائرة خدمات المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880
البريد الإلكتروني: l.menon@ifad.org

Lisandro Martin
مدير وحدة برمجة العمليات وفعاليتها
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388
البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

Saadia Imad
مديرة وحدة الدعم الميداني
رقم الهاتف: +39 06 5459 2628
البريد الإلكتروني: s.Imad@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة التاسعة عشرة بعد المائة
روما، 14-15 ديسمبر/كانون الأول 2016

للاستعراض

المحتويات

1	ألف - مقدمة
1	باء - التوضيحات
3	جيم - التوصيات الموجهة للإدارة

استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق

ألف - مقدمة

- 1- ترحب إدارة الصندوق بالتقرير النهائي للتقييم المؤسسي للامركزية في الصندوق. وتثني على مكتب التقييم المستقل على إعداد هذا التقييم في الوقت المناسب كي تستتير به الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق لفترة التجديد العاشر للموارد ومابعدھا. وسوف تشكل هذه الخطة ركيزة رئيسية في نموذج العمل المتطور للصندوق لإيصال أهداف إطاره الاستراتيجي للفترة 2016-2025.
- 2- يعتبر هذا التقييم مثالا جيدا عن التعاون المثمر بين مكتب التقييم المستقل والإدارة، حيث يلعب موظفو الصندوق دورا هاما في عملية المشاورات وخاصة موظفي المكاتب القطرية، مما وفر للإدارة لمحات ثاقبة مفيدة للتمعن على المستوى المؤسسي بالدروس المستفادة من تجربة الحضور القطري للصندوق، ولتحديد العناصر الرئيسية لهذه الخطة.
- 3- ويسر إدارة الصندوق أن تشير إلى التقدير المرضي لمساهمة اللامركزية في الصندوق بإدارة الاستراتيجيات والبرامج، وأداء المشروعات لجهة تحسين إعداد الاستراتيجيات والإشراف عليها، وتعزيز دعم تنفيذ وأداء المشروعات. كذلك فهي تقدر أيضا الاعتراف بجهود وحدة الدعم الميداني لضمان إيصال خدمات فعالة للمكاتب القطرية وموظفيها. وتعزز هذه النتائج من التقدير الذاتي للإدارة الذي يشير إلى نمط من التحسن في كفاءة وفعالية المشروع بفضل اللامركزية.
- 4- وبغض النظر عما ورد أعلاه، ويهدف جني الفوائد الكاملة من اللامركزية، هنالك حاجة الآن لإطار أكثر اتساقا يستقي من الخصائص الأكثر نجاحا من المنظمة بأسرها، ومن الدروس المستفادة خلال هذه السنوات. وبالبناء على النتائج والتوصيات الرئيسية للتقييم المؤسسي، سوف تقود الخطة الإدارة والموظفين في تنفيذ المرحلة الثانية من اللامركزية في الصندوق.
- 5- وأخيرا، تشير الإدارة أيضا إلى أنه وبالرغم من بذل الجهود للرجوع إلى الأوراق التي توثق خبرة اللامركزية في المنظمات الدولية الأخرى، كان يمكن للتوصيات أن تستفيد من تحليل أكثر عمقا وانتظاما، ومواءمة مع مهمة الصندوق وحجمه وموارده، وذلك بالرجوع إلى خبرات مختارة أقل. ويصح هذا الأمر، على وجه الخصوص، بالنسبة لبعض المجالات حيث هنالك بعض النواقص التي تم تحديدها، وإن يكن جزئيا، دون التوصية بأية حلول متوائمة معها، ومنها على سبيل المثال إيصال الأنشطة غير الإقرضية.

باء - التوضيحات

- 6- تشير إدارة الصندوق إلى أنه وفي الوقت الذي نجح فيه الزخم الإجمالي للتقييم المؤسسي باقتناص القضايا والتحديات الأساسية للامركزية، مازالت هنالك بعض المجالات الرئيسية التي لم يتم تقديرها بصورة دقيقة. ويعرض هذا المقطع الإيضاحات الرامية إلى رقد محتوى هذا التقرير.
- 7- سياق اللامركزية في الصندوق. أغفل التقييم المؤسسي معلومات هامة كان يمكن لها أن تؤثر اللامركزية في الصندوق وأن توفر فهما أفضل لأهميتها. ومن الجدير بالذكر، بأن عملية اللامركزية قد جرت ضمن

فترة قصيرة نسبياً، وحققت تحولاً دراماتيكياً في نموذج عمل الصندوق. ففي عام 2006، أي قبل عشر سنوات فقط من الآن، تحرك الصندوق من نموذج المؤسسات المتعاونة للإشراف المباشر على مشروعاته ودعم تنفيذها. ومنذ ذلك الحين، تطورت التجربة الريادية للحضور الميداني بصورة سريعة لتغدو حضوراً قوياً أكثر هيكلية، كما أضيف الطابع الرسمي عليها منذ خمس سنوات مع إعداد أول استراتيجية للحضور الميداني عام 2011. واليوم هنالك أكثر من 100 موظف للصندوق يعملون في 40 مكتباً إقليمياً تغطي حوالي 40 في المائة من حافظة الصندوق وتخدم 77 بلداً. وقد وفرت المكاتب القطرية الدعم الحيوي لإيصال برنامج القروض والمنح بزيادة طموحاً بصورة مطردة، وحيث نما بأكثر من الضعف منذ عام 2006، وفي الإشراف والدعم التنفيذي على ما يقرب من 250 مشروعاً كل سنة.

8- وقد تحقق هذا التحول ضمن بيئة تحكمها ميزانية مستقرة لا زيادة فيها، وعلى خلفية إصلاح مؤسسي كبير. فمُنذ عام 2007، والإدارة تجري إصلاحات هيكلية بما في ذلك إنشاء دوائر وشعب جديدة، ومنها وعلى سبيل المثال دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ومكتب الميزانية وتطوير المنظمة، ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد، كذلك فقد عززت أيضاً من المهارات التقنية والسياساتية في شعبة السياسات والمشورة التقنية، وذلك لتحديد أكثر وضوحاً لمهام المرجعية ومهام المساندة في المقر. وكذلك فقد أنشأ الصندوق أيضاً وحدة للدعم الميداني مخصصة على وجه التحديد للاستجابة للاحتياجات المتزايدة للمكاتب القطرية وموظفيها.

9- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الموارد البشرية، والخدمات الإدارية.** يسلط التقييم الضوء على مجالات هامة لإدخال تحسينات على الخدمات الموفرة للمكاتب القطرية وموظفيها، مما يعد حاسماً لتنفيذ برنامج الصندوق في الميدان. وتشير إدارة الصندوق إلى أن التقييم لم يأخذ بعين الاعتبار المبادرات العديدة الهامة التي نفذت بالفعل أو التي هي جارية لإيصال الخدمات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية، على الرغم من التعليقات السابقة التي أدلت بها الإدارة. وتحت تنسيق وحدة الدعم الميداني، كانت بعض التغييرات الهامة في هذه المجالات محورية في التحول التنظيمي الهام من نموذج عمل يتمحور حول المقر، مع حضور قطري، ضئيل إلى الاستراتيجية التشغيلية الحالية التي تمزج بين الميدان والمقر.

10- **الاتصالات.** على الرغم من وجود إشارات عديدة لمسائل الاتصالات في هذا التقرير، إلا أن إدارة الصندوق ترغب بالإشارة إلى أن فريق الإدارة في شعبة الاتصالات في الصندوق لم يُستشر خلال عملية إعداد هذا التقييم. ونتيجة لذلك لم يحظ التقييم بمعلومات كافية لفهم ما ينطوي عليه عمل الاتصالات، بحيث قلل من تقديره لمحورية هذه العملية في الإبقاء على سمعة الصندوق مع دوله الأعضاء.

11- **الأنشطة غير الإقراضية.** تعترف إدارة الصندوق بأن هنالك مكاسب واضحة يمكن أن يجنيها الصندوق من الأنشطة غير الإقراضية، فيما يتعلق بوضوح صورة الصندوق وسمعته وزيادة أثره الإنمائي. إلا أن هذه الأنشطة لم يتم توقعها بصورة مخصصة لتناسب نموذج اللامركزية في الصندوق. وهنالك المزيد مما يتوجب عمله للتطرق للأنشطة غير الإقراضية من خلال حل مؤسسي ينطوي على تعريفات ومسؤوليات وأهداف وحوافز وتوقعات أوضح، مما يمكن تحقيقه بالموارد المتاحة. إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن العديد من الأنشطة الموصوفة كأنشطة غير إقراضية، إنما هي متأصلة في، أو مرتبطة بالمشروعات التي يدعمها الصندوق، ومن هنا فإنه من الصعوبة بمكان الفصل بشكل واضح بين الأنشطة غير الإقراضية والأنشطة الإقراضية.

12- حالات عدم الدقة. تشير إدارة الصندوق إلى أن التقييم النهائي يتضمن العديد من حالات عدم الدقة التي لم يتم تصحيح على الرغم من التعليقات التي أدلت بها الإدارة. ومثالا على ذلك ، عدد المكاتب القطرية قيد التشغيل حاليا والبالغ 40 وليس 39 مكتبا، بما في ذلك المكتب القطري في اليمن، والذي أغلق مؤقتاً فقط بسبب تعليق الحافظة القطرية.

جيم- التوصيات الموجهة للإدارة

- 13- على وجه العموم، توافق إدارة الصندوق على التوصيات وستنفذها من خلال الخطة وما يرافقها من خطوات.
- 14- تقدّر إدارة الصندوق أنه، وبعد التعليقات الأولية التي أدلت بها، حاول مكتب التقييم المستقل أن يقسم التوصيات إلى إجراءات ملموسة على الرغم من وجود بعض الحالات التي تتطلب المزيد من التقسيم لتيسير الأخذ بالتوصيات ورصدها. ويوفر الجدول الوارد أدناه استجابة مفصلة على كل إجراء موصى به.

التوصية الأولى: تعزيز الحضور القطري للصندوق مع تعزيز كفاءة التكاليف.

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>على مدى السنوات، أدركت إدارة الصندوق وبصورة متزايدة أهمية مفهوم المراكز شبه الإقليمية باعتبارها نهجا يتسم بفعالية التكاليف في الإشراف على المشروعات وتوفير الخدمات للزبائن. وتتصور الخطة المؤسسية للامركزية، بالبناء على توصية مكتب التقييم المستقل وعلى الخبرة المكتسبة من المراكز الأولى (في غواتيمالا، وفييت نام، ونيروبي)، إنشاء المزيد من هذه المراكز بحلول نهاية التجديد الحادي عشر للموارد. وسوف تكون هذه المراكز بمثابة مراكز تخديم مزودة بموظفين تقنيين وموظفين آخرين لتخديم الإقليم بالكامل أو جزء منه، بما في ذلك مكاتب قطرية أخرى. وإجراء تجميع لمهام وظائف البرامج القطرية لمجموعة من البلدان. ويعد مبدأ تجميع الموظفين أيضا، إحدى خصائص النموذج الثاني للمكاتب القطرية وهو مجموعة البرامج القطرية. وسيقرر مكان كل مركز في أعقاب تفكير متمعن بالموقع الجغرافي للبلد، والمرافق المتيسرة للمكتب القطري، والأمن وترتيبات الاستضافة من قبل البلد المعني، إلى آخره. إلا أنه، وكما أوصى به التقييم المؤسسي سيجري تحليل للوظائف بغية تشذيب التشكيلة المقترحة حسبما هو ملائم.</p> <p>ومن خلال هذه الخطة، تعتمد إدارة الصندوق تعزيز وتبسيط الحضور القطري الحالي للصندوق. وستفتح أربعة مكاتب جديدة فقط (كجزء من المركز أو كمجموعة)، كذلك يجري التفكير أيضا بإغلاق المكاتب التي لم تعد مبررة. وفي نهاية المطاف سيتم تثبيت عدد المكاتب القطرية بحدود 45 مكتب.</p>	<p>1(أ) إعادة تنظيم المكاتب القطرية حول المراكز، وإجراء تحليل وظيفي ليتوجه به إنشاء هذه المراكز، والاستعداد لإغلاق بعض المكاتب القطرية.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق مع مكتب التقييم المستقل بأن اللامركزية وإن لا يمكن لها أن تتسم بحيادية التكاليف، إلا أنه لا بد من اتباع إجراءات لتحقيق وفورات في التكاليف بهدف توليد الكفاءات لرفد عملية اللامركزية. وفي هذا الصدد، سوف تتوافق الخطة بإجراءات تهدف إلى تبسيط التداخل في الوظائف في الصندوق.</p> <p>وترى الخطة تحولا، مع مرور الوقت، من مهام مساعدي البرامج إلى مهام للربط ومهام أكثر إشرافية لدعم الموظفين الإداريين في المكاتب القطرية. وسيضمن ذلك تقليص عدد مساعدي البرامج مما سيؤدي إلى وفورات في التكاليف، كذلك لا بد من إعادة التوازن في مهام الموظفين المهنيين، على ضوء تعيين موظفين مهنيين إضافيين في المراكز. ولا بد من إجراء تحليل وظيفي لتحديد الخيارات الإضافية لكي تهتدي بها تقارير إدارة الصندوق.</p> <p>وبهذا الصدد، ترغب إدارة الصندوق بالإشارة إلى ان حصة الموظفين المهنيين في الميدان، هي حاليا 49 في المائة، ويتوقع لها أن تزداد مع زيادة أعداد مدراء البرامج القطرية والموظفين القطريين المنديين أو المعينين في الميدان. كذلك سيتم تعيين الموظفين التقنيين أو موظفي الإئتمان/ندبهم إلى المراكز بهدف خلق الكتلة الحرجة في الميدان.</p>	<p>1(ب) إجراء تحليل وظيفي لإعادة التوازن في التوظيف بين المقر والميدان.</p>
<p>موافقة.</p> <p>فيما يتصل بالإدارة المالية، تتوقع الخطة وجود موظف وطني واحد في كل مركز. والمناقشات جارية بين دائرة إدارة البرامج وشعبة الإدارة المالية لتجربة مفهوم اللامركزية المتدرجة لهذه الشعبة. وفي حال نجاح الأمر، يمكن البدء بتطبيقه في مراكز أخرى.</p>	<p>1(ج) النظر في قدر أكبر من اللامركزية في بعض المهام الأخرى (مثل الإدارة المالية).</p>

التوصية الثانية. زيادة الدعم المقدم للأنشطة غير الإقراضية من خلال اللامركزية بغية تحقيق نتائج إنمائية أقوى

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>توافق الإدارة على أن النتائج المتوقعة من الأنشطة غير الإقراضية ستعتمد على نمط المكتب القطري. فعلى سبيل المثال، لا يمكن توقع تعزيز الشراكات والانخراط السياساتي على نفس السوية بالنسبة لموظف برنامج قطري كما هو الحال بالنسبة لمدير قطري، وخاصة في حال كان في المكتب القطري موظف مهني واحد فقط. وسيعتمد نمط الأنشطة غير الإقراضية المقررة على الفرص والظروف المخصصة لكل بلد إفرادي.</p> <p>وسيوذي توضيح كل من التوقعات المؤسسية الخاصة بالأنشطة غير الإقراضية ومسؤوليات موظفي البرامج في نهاية المطاف إلى وضع جداول أكثر واقعية للأنشطة غير الإقراضية. وتحاول الخطة تحقيق تخصيص أوضح للعمل فيما يتعلق بالأنشطة غير الإقراضية، بحيث تستفيد إلى أقصى حد ممكن من خبرة الموظفين الوطنيين.</p> <p>وفي المراكز والمجموعات، سيركز الموظفون الدوليون على الأنشطة غير الإقراضية والتمثيل وتصميم المشروعات وإدارة المكتب، في حين سيركز الموظفون المحليون أكثر على الإشراف على المشروعات ودعم تنفيذها، مع تشاطر المعرفة والقدرات عبر البلدان التي يغطيها المركز نفسه. وسيركز موظفو البرامج في المكاتب القطرية الإفرادية وفي المقر على الإشراف على المشروعات ودعم تنفيذها، ولن يتوقع منهم أن يعطوا الأولوية للأنشطة غير الإقراضية. أما المكاتب القطرية التي تمتلك موظفا واحدا فإنها تفتقر إلى الموارد لتأخذ على عاتقها جملة من الأنشطة غير الإقراضية، في حين أن الموظفين في المقر لا يتمتعون بالقرب الجغرافي الضروري للزيارات لإبرام الاتزامات السياساتية وإرساء الشراكات على شكل منتظم. وكذلك يتوقع منهم أن يغطوا المسؤوليات المؤسسية بسبب وجودهم في المقر.</p>	<p>2(أ) تميز جداول أعمال الأنشطة غير الإقراضية والتوقعات المتصورة وفقا لنمط المكتب القطري.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق على الإجراء الموصى به، إلا أنها تعتقد بأنه ينطبق على كل من المكاتب القطرية والمقر معا. وتوافق إدارة الصندوق مع مكتب التقييم المستقل بأنه لا بد من تكريس خط في الميزانية يتاح للفرق القطرية لتيسير الأنشطة غير الإقراضية سواء في المقر أو في الميدان. وبصورة مشابهة، ومع أن التعاون بين المكاتب القطرية وشعبة السياسات والمساعدة التقنية ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة يمكن أن تتعزز، إلا أنه لا بد لها أيضاً من أن تشرك موظفي دائرة إدارة البرامج في المقر، بما في ذلك الخبراء الاقتصاديين الإقليميين.</p> <p>ومع استخدام كل من المنح الإقليمية والقطرية حالياً للترويج لإدارة المعرفة و/أو الانخراط السياساتي، لا بد من بذل جهد أكبر لضمان استخدام أوسع للمنح لتمويل الأنشطة غير الإقراضية. إلا أن الإدارة ستستمر في الإبقاء على التوازن الصحيح بين المخصصات بموجب النافذتين الإقليمية والقطرية لضمان أن يعكس الاحتياجات التي عبرت عنها الشعب الإقليمية.</p>	<p>2(ب) تكريس خطوط في الميزانية للأنشطة غير الإقراضية في المكاتب القطرية وتعزيز التعاون والاتساق بين شعبة السياسات والمساعدة التقنية ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والمكاتب القطرية وتعزيز الروابط بين البرامج القطرية وبرنامج المنح.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق على أنه يمكن إضافة الخبرة المهنية في الأنشطة غير الإقراضية كمييار لتعيين مدراء البرامج القطرية في المكاتب القطرية، ولابد من إيلاء الاعتبار أيضاً "لإدراج الخبرة في إدارة المعرفة، وإرساء الشراكات والانخراط السياساتي في التوصيف الوظيفي للمدراء القطريين.</p> <p>إلا أن الإدارة تود أن تؤكد على أن الاختناقات في إيصال الخدمات غير الإقراضية يعود وإلى حد كبير إلى الافتقار للموارد المكرسة أكثر من عدم كفاية الخبرات والمهارات. وكما أشير إليه سابقاً، تعتقد</p>	<p>2(ج) إدراج المهارات والخبرات المهنية في الأنشطة غير الإقراضية كمييار عند تعيين الموظفين في المكاتب القطرية.</p>

إدارة الصندوق بأن المسؤولية على الأنشطة الإقراضية يجب ألا تقع فقط على كاهل مدراء البرامج القطرية، وإنما يجب أن يضطلع بمثل هذه الأنشطة كجهد مشترك بين الشعب الإقليمية وغيرها من الدوائر والشعب الأخرى المعنية.

التوصية الثالثة: تعزيز التفويض بالصلاحيات

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق على التوصية بأنه لا بد من التفويض بصلاحيات إدارية أكبر/تتعلق بالميزانية في المكتب القطري. وسيتم تقدير نتائج الخبرة الريادية التي تتعلق بالميزانية اللامركزية في المكتب القطري في فيبيت نام بصورة حذرة لكي يستتير بها قرار إدارة الصندوق بشأن تكرار مثل هذه التجربة في المراكز الأخرى.</p> <p>وأما الإجراءات التالية فتتضمن: (1) تدريب موظفي المكاتب القطرية على ضمان أداء مهام الإدارة المالية والتوريد المحلي والمحاسبة بصورة صحيحة؛ (2) تقدير إمكانية الإدماج الكامل لنظام (PeopleSoft) لضمان وجود نظم الضوابط الداخلية الملائمة للطرق للالتزامات المالية في المكاتب القطرية أو في المراكز.</p>	<p>3(أ) استناداً إلى تقرير خبرة التجربة الريادية في فيبيت نام، يتوجب إعداد خطة للتفويض للمدراء القطريين بصلاحيات أكبر في الإمساك بالميزانية.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق مع مبدأ الإجراء الموصى به، ولكن مع بعض التحفظات.</p> <p>يدعو الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 إلى زيادة الاستثمار في الاتصالات الاستراتيجية، معترفاً بكونها حاسمة للعمليات. والإدارة ملتزمة بالسعي للوصول إلى اتصالات تتسم بالاستراتيجية وفعالية التكاليف لتحسين صورة الصندوق على مستوى المشروعات، والمستوى القطري، والإقليمي، والعالمى.</p> <p>سيستدعي قدر أكبر من اللامركزية زيادة نشاط الاتصالات والفرص المتاحة عبر الصندوق، ولكن ذلك يعني أيضاً زيادة خطر تشردم رسائل الصندوق والعلامة المميزة له. وتعتزم الإدارة الاستمرار في بناء بيئة مواتية للاتصالات في الصندوق.</p> <p>تتطلب الأنشطة غير الإقراضية مستوى أعلى من مهارات الاتصالات. وتخطط إدارة الصندوق للإجراءات التي تؤدي إلى تمتع موظفي العمليات بالقدرات الأساسية للاتصال بصورة فعالة وللإطلاع بمسؤولياتهم وإدارة موارد الاتصالات بصورة أفضل.</p> <p>وأما خبرة المنظمات التي يمكن المقارنة معها (منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي والبنك الدولي) فتشير إلى ضرورة إدارة الاتصالات على المستوى القطري من قبل مهنيين متخصصين في الاتصالات. ونظراً للطلب الذي تضعه المكاتب القطري على شعبة الاتصالات للحصول على دعم مهني في الاتصالات، ستتحرى إدارة الصندوق جودة توسيع الموظفين في المراكز بحيث ينضم إليهم موظفو اتصالات مهنيون.</p> <p>ومع اعتراف الإدارة بوجود منصات جيدة لتقاسم المعرف ومعضها قد أنشئ بموجب مبادرات من الشعب الإقليمية إلا أنه يمكن تحسين هذه المنصات لتخدم غرضها بصورة أفضل. وسوف تصعد الإدارة من جهودها الجارية الرامية إلى ضمان أن يتم تجهيز وتشاطر المعرفة المتولدة بصورة ملائمة في المنظمة ومع زبائننا، وتحديد القنوات الصحيحة لنشرها.</p>	<p>3(ب) تحديد إطار لتفويض إضافي بالصلاحيات فيما يتعلق بالاتصالات وإنشاء منصة للمعرفة</p>

التوصية الرابعة: تعزيز حوافز الموظفين وقدرتهم على العمل في بيئات لامركزية

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>تتواءم الحوافز التي يمنحها الصندوق للموظفين المنديبين مع تلك المتبعة في النظام المشترك للأمم المتحدة بالنسبة للرواتب والعلاوات والمزايا، والذي ينص على حصول الموظفين العاملين في مقار في الميدان على عدد من المزايا ومنها: دفع بدل مشقة إضافي لعدم اصطحاب الأسرة، وإعانات لبدل الإيجار، والإبقاء على تسوية مقر العمل السابقة في حال لم تنتقل الأسرة مع الموظف، ومخططات الراحة والاستجمام، ودفع التكاليف لتعزيز المساكن الخاصة، ودفع بدل للمخاطر تبعاً للمستوى الأمني في البلاد والتسريع بإجازة زيارة الوطن تحت بعض الشروط المعينة، وإعطاء مخصصات إضافية للتعليم والسفر و شحن الأمتعة للموظفين في مقرات العمل المعينة.</p> <p>وقد تبنت الإدارة الإطار الحالي للامتيازات بالكامل. وفي عام 2012، وسعت هذا الإطار ليغدو حزمة شاملة للحوافز تمنح لمدرء البرامج القطرية المنديبين، وهي توفر دفع بدل خاص بالوظيفة لجميع مدرء البرامج القطرية المنديبين، وتغيير المسمى الوظيفي ليعكس زيادة المهام التمثيلية التي يؤديها. وهذه الحزم الآن قيد الاستعراض، ضمن نطاق الهيكلية السياسية المتطورة للصندوق لتتماشى مع إطار التطور الوظيفي الذي أدخل عام 2016. وسوف يأخذ هذا الاستعراض بعين الحسبان الحوافز الإضافية ذات الصلة بإدارة التطوير الوظيفي والقدرة على الحركة وخلق التوازن بين أعباء العمل والحياة.</p>	<p>4(أ) تعزيز الحوافز الممنوحة للموظفين المنديبين.</p>
<p>موافقة .</p> <p>سوف تزيد الإدارة من جهودها الرامية إلى توفير بناء قدرات مفصل ليناسب موظفي المكاتب القطرية وذلك مع قيام أكاديمية مدرء البرامج القطرية باستكمال التدريب الموجود. وسيستمر تحديد احتياجات التعلم الخاصة بالمكاتب القطرية على أساس سنوي من قبل فريق تقدير احتياجات التعلم المؤسسية في الصندوق. وسوف يحظى موظفو المكاتب القطرية بالأولوية في تخصيص ميزانية التدريب في الصندوق.</p> <p>وبالنسبة للتوريد، تتوقع هذه الخطة تعيين موظفين للتوريد في المراكز لدعم البرامج القطرية وشبه الإقليمية. وسيوفر ذلك الدعم الضروري للموظفين المسؤولين، على أساس عدم الاعتراض، وكما أن ذلك سيرفد الجهود الرامية لبناء قدرات التوريد في المشروعات.</p>	<p>4(ب) توسيع وتحسين هيكلية برنامج التوجيه والرعاية.</p>
<p>موافقة.</p> <p>توافق إدارة الصندوق على أهمية وظيفة مدرء المكاتب القطرية، وتعتقد بأن التطور الوظيفي للموظفين وبخاصة الموظفين الوطنيين، أمر ضروري لدعم اللامركزية.</p> <p>وكما تم وصفه في الخطة، يتم تعزيز فرص التطور الوظيفي للموظفين الوطنيين، ضمن سياق الحركة. واستناداً إلى مبدأ تجميع الموظفين في المراكز والمجموعات، سيتم توسيع الفرص المتاحة للموظفين الوطنيين للعمل في بلدان أخرى وللتنافس على المناصب الدولية. وسيتم رفد التدريب الموجود حالياً بدورات تدريبية في أكاديمية مدرء البرامج القطرية. وسيتم تفحص التدابير التعاقدية لضمان تبني أفضل الأنماط ملائمة منها للمكاتب القطرية.</p>	<p>4(ج) تطور وظيفي أفضل لمدرء المكاتب القطرية.</p>

التوصية الخامسة : تحسين جودة البيانات، والرصد والتقييم الذاتي.

استجابة الإدارة	
<p>موافقة.</p> <p>ترحب إدارة الصندوق بالتوصية بالسماح باحتساب أفضل لتكاليف البرامج القطرية، مما من شأنه أن يؤدي إلى مكاسب واضحة في الكفاءة. ومن شأن ميزانية أكثر شفافية أن تسمح برصد أفضل لأداء الوكالات المضيفة وتنفيذ الاتفاقيات على مستوى الخدمات وتحسين اتساق التكاليف عبر الأقاليم، إلى آخره. وكذلك لتضمن أيضاً واقعية التوقعات المتعلقة بإيصال الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، فيما يتعلق بالميزانية المتاحة، والسماح بتقدير أفضل للتكاليف وفوائد اللامركزية بهدف توجيه التعديلات والتنقيحات المتواترة التي ستدخل على الخط، كما هو ملائم.</p> <p>توافق إدارة الصندوق مع الاقتراح القاضي بتعزيز نماذج (PeopleSoft) لإدراج ملفات على نسق Excel المستخدمة حالياً لدعم الميزانية والإبلاغ المالي، الذي تقوم به المكاتب القطرية. وسوف يزيد ذلك من الكفاءة ويحسن من رفع التقارير عن تكاليف المكاتب القطرية في الوقت المحدد لها. كذلك فإن من شأن إيجاد مركز للتكاليف لكل مكتب قطري أن يسهل وظيفتي الرصد والإبلاغ.</p>	<p>5(أ) تعديل نظام المحاسبة في الصندوق لرصد تكاليف إدارة البرامج القطرية بموجب التشكيلات المختلفة للمكاتب القطرية.</p>
<p>غير موافقة</p> <p>تعتقد الإدارة بأن الصندوق يقوم وبصورة متزايدة بإيصال منتجات وخدمات مع فرق مختلطة بين المكاتب القطرية والمقر، وفرق مختلطة عبر المكاتب القطرية، ويغدو وجود إطار رصد منفصل للمكاتب القطرية أقل ملاءمة وبلا معنى نسبياً كأداة للإدارة. وفي واقع الأمر، هنالك أكثر من 80 في المائة من برامج الصندوق التي تغطيها المكاتب القطرية حالياً. وبما يتماشى مع ما تتبعه المؤسسات المالية الدولية الأخرى، سوف تسعى إدارة الصندوق لرصد أداء الحافظة والإبلاغ عنها، بما في ذلك البرامج التي تغطيها المكاتب القطرية في التقارير المؤسسية الموجودة أصلاً ومنها على سبيل المثال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.</p>	<p>5(ب) تقليص عدد المؤشرات لرصد المكاتب القطرية ومراجعة تعريفاتها وإدماجها في نظم معلومات الإدارة والإبلاغ على مستوى الصندوق.</p>
<p>موافقة.</p> <p>سيتم تنفيذ هذه الخطة تحت قيادة وتوجيهات المجموعة المؤسسية لتنسيق اللامركزية والتي ستوصي المجلس التنفيذي بأية تنقيحات توصي بإدخالها على الخطة كما هو ملائم. كذلك سيتم الإبلاغ عن تنفيذ هذه الخطة من خلال أدوات الإبلاغ المؤسسية الموجودة كما تم شرحه أعلاه.</p>	<p>5(ج) تعديل الخطة المؤسسية للامركزية بصورة متواترة وإبلاغ المجلس التنفيذي بذلك</p>