

Document:	EB 2020/129/R.3/Rev.2
Agenda:	4(i)
Date:	21 April 2020
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تنفيذ استثمار موجه في قدرات الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

### **Pierre Moreau-Peron**

مدير  
شعبة الموارد البشرية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2820  
البريد الإلكتروني: p.moreau-peron@ifad.org

### **Saheed Adegbite**

مدير  
مكتب الميزنة الاستراتيجية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2957  
البريد الإلكتروني: s.adegbite@ifad.org

### **Edward Gallagher**

كبير موظفي  
وحدة التغيير والإبصار والابتكار  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2484  
البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

### **Guoqi Wu**

نائب الرئيس المساعد  
دائرة خدمات المنظمة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880  
البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

### **Thomas Bousios**

مدير  
شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2288  
البريد الإلكتروني: t.bousios@ifad.org

### **Daniela Anna Junqueira**

مستشارة نائب الرئيس المساعد  
مكتب الرئيس ونائب الرئيس  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2507  
البريد الإلكتروني: d.junqueira@ifad.org  
نشر الوثائق:

### **Deirdre Mc Grenra**

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية  
والعلاقات مع الدول الأعضاء  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة التاسعة والعشرون بعد المائة  
روما، 20-23 أبريل/نيسان 2020

## المحتويات

iii	موجز تنفيذي
1	أولا - الخلفية
4	ثانيا - خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا
4	ألف - الموظفون
6	باء - العمليات
8	جيم - التكنولوجيا
9	ثالثا - ترتيبات التنفيذ
9	ألف - الأطر الزمنية والميزانية
12	باء - مؤشرات الأداء الرئيسية
15	جيم - المخاطر الرئيسية وإجراءات تخفيف أثرها
16	دال - إدارة التغيير والاتصالات
16	رابعا - المقترح

## الملاحق

17	الملحق الأول: خطة التنفيذ
18	الملحق الثاني: قدرات قوة العمل في الصندوق
19	الملحق الثالث: إمكانيات قوة العمل في الصندوق (فجوات المهارات)
20	الملحق الرابع: توصيات إعادة تصميم عمليات الأعمال
23	الملحق الخامس: ردود الإدارة على تعليقات الأعضاء

## موجز تنفيذي

- 1- تعتمد قدرة الصندوق على تنفيذ مهمته وتعظيم مساهمته في تنفيذ خطة عام 2030 على امتلاكه موارد بشرية كافية تتمتع بإمكانيات مناسبة، وعمليات مؤسسية فعالة والحلول التكنولوجية اللازمة من أجل تحقيق نتائج إنمائية. وفي حين تمثل الإصلاحات الأخيرة في الصندوق خطوة هامة نحو تعزيز القدرة التشغيلية للصندوق، فإنه يجب القيام بالمزيد لتعزيز فعالية الصندوق وكفاءته.
- 2- وبوضع هذا في الاعتبار، كلفت الإدارة بإجراء تقييمين خارجيين، أحدهما تجريه مؤسسة McKinsey & Company، التي قيمت تكوين قوة العمل في الصندوق، والآخر تجريه شركة Alvarez & Marsal، التي بحثت عمليات الأعمال في الصندوق. وحدد التقييمان فجوات في رأس المال البشري للصندوق وكذلك العمليات غير الفعالة والحلول التكنولوجية غير الكافية لدعم التغييرات المطلوبة. وبعد استعراض دقيق، وفي ضوء استراتيجية الصندوق الرامية إلى تطبيق نموذج أعمال لامركزي بدرجة أكبر، أطلقت الإدارة خطة عمل تركز على ثلاثة مسارات عمل تعزز بعضها البعض: الموظفون، والعمليات والتكنولوجيات. ويتبع توحيد هذه المجالات الثلاثة أفضل الممارسات في التصميم التنظيمي وإدارة التغيير ويهدف إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية والقيمة مقابل المال.
- 3- وتسعى خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا المقدمة في هذه الوثيقة إلى سد الفجوات في قوة العمل والعمليات المؤسسية لمساعدة الصندوق على تنفيذ برنامج عمله الحالي والطموح بطريقة فعالة والتصدي بشكل أفضل للتحديات العالمية المقبلة. ولا ينبغي النظر إلى الخطة بمعزل عن غيرها بل كعنصر محوري في استراتيجية الصندوق المؤسسية الأوسع نطاقا والتي تهدف إلى تعزيز حضوره وانخراطه في الميدان، وزيادة النتائج الإنمائية إلى أقصى حد. ويمكن تعزيز هذا التوجه الاستراتيجي، بشكل كبير، الذي اكتسب زخما خلال التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق ويتوقع أن تُثبت مكانته بشكل أكبر في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، من خلال إجراء تحسينات تنظيمية (في المقر وفي المكاتب القطرية للصندوق).
- 4- واستجابة للدراستين المذكورتين أعلاه، قدمت الإدارة الخطوط العريضة لخطتها لتنفيذ الاستثمار الموجه لبناء القدرات إلى دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2019. ويعتبر الاستثمار الموجه لبناء القدرات برنامجا استثماريا غير متكرر في مسارات العمل الثلاثة لتمويل مجموعة من المبادرات التي تقع خارج إطار خطة العمل العادية للصندوق وبالتالي خارج الميزانية العادية.
- 5- وتعرض هذه الوثيقة خطة لكل مسار عمل، وتسلط الضوء على التدابير الجاري تنفيذها حاليا والتدابير التي تتطلب استثمارات غير متكررة من أجل تحقيق النتائج المتوقعة.

## الموظفون

- 6- تعد الموارد البشرية للصندوق أهم أصوله، فهي تحدد قدرة الصندوق على تحقيق النتائج الإنمائية. ومن الأهمية بمكان أن يتمكن الصندوق من الاعتماد على الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون المهارات المناسبة في الأدوار المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين. وتهدف الأنشطة المضطلع بها في إطار مسار العمل هذا إلى مساعدة الصندوق على بناء وإدارة قوة عمل مرنة قادرة على تنفيذ برامج العمل الحالية والمستقبلية بطريقة فعالة.
- 7- وعقب الدراسة الأولى بشأن الموارد البشرية التي أجرتها مؤسسة McKinsey بشأن مدى كفاية قوة العمل الحالية للصندوق لتنفيذ برامج العمل الحالية والمستقبلية، أُجريت دراسة أخرى تتضمن نتائج وتوصيات أكثر تفصيلا. وركزت التحليلات على ثلاثة مجالات بارزة: (1) التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، لتقييم قدرات وإمكانات الموظفين؛ (2) التعويضات المقترحة للموظفين، لتقييم قدرة الصندوق على جذب

المواهب المتخصصة والاحتفاظ بها؛ (3) إدارة الأداء وتكنولوجيا الموارد البشرية اللذين لتحقيق البندين (1) و(2).

8- أولاً، فيما يتعلق بقدرات وإمكانيات قوة العمل، أفادت الدراسات أن الصندوق يعاني من فجوة في القدرات تعادل 19 مكافئاً بدوام كامل في ديسمبر/كانون الأول 2019، وفجوة تقدر بأكثر من 43 مكافئاً بدوام كامل بحلول عام 2024. وتم تحديد فجوات القدرات في الوظائف البرمجية ومجموعات محددة من مهارات الأعمال المؤسسية (على سبيل المثال القدرات المتعلقة بالشؤون القانونية، والإشراف والنزاهة، وتكنولوجيا المعلومات)، بينما تم تحديد القدرات الزائدة في مجموعة المهارات الإدارية. وتتضمن فجوات الإمكانيات الافتقار إلى مهارات محددة في جميع أقسام المنظمة (على سبيل المثال إدارة البيانات والاتصالات المكتوبة) والمهارات التقنية (مثل تمويل التنمية، والانخراط مع القطاع الخاص، والمخاطر).

9- وثانياً، أشارت الدراسات إلى أن التعويضات المقترحة للموظفين في الصندوق بحاجة إلى التحسين من أجل جذب المواهب المتخصصة والاحتفاظ بها بشكل أفضل، إلى جانب تعزيز الأداء العالي من المواهب الحالية. وسيستكشف الصندوق إمكانية الاستفادة من الترتيبات المرنة المستخدمة في منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك إمكانية تقديم حوافز والمشاركة في التوعية الموجهة لتأمين المواهب الرئيسية للأدوار التنافسية للغاية في المجالات التي تم تحديد فجوات فيها.

10- وثالثاً، خلصت الدراسات إلى أن العملية الحالية لإدارة الأداء في الصندوق لا تستطيع معالجة قصور الأداء بشكل مناسب والاعتراف بالأداء العالي. ومن الواضح أن المشرفين يميلون إلى تجنب التعامل مع قصور الأداء بشكل منهجي خوفاً من التداعيات القانونية والأعمال الانتقامية من جانب الموظفين.

11- ومنذ ديسمبر/كانون الأول 2019، بدأ الصندوق في تناول بعض هذه المسائل، على سبيل المثال من خلال إعداد جرد لمهارات فرادى الموظفين، وإعادة تصميم عملية شاملة لإدارة الأداء وصياغة خطة عمل لسد الفجوات المتعلقة بالتعويضات المقترحة للموظفين في الصندوق. ولكن يتعين بذل المزيد من الجهود لتكميل ودعم هذه الأنشطة وتحقيق مكاسب في الكفاءة دون المساس بقدرة الصندوق على التنفيذ. وتحقيقاً لهذه الغاية، من المتوخى تنفيذ الاستثمارات غير المتكررة التالية، والممولة من الاستثمار الموجه لبناء القدرات:

(1) **الخطط الاستراتيجية لقوة العمل في الشعب.** استناداً إلى دراستي الموارد البشرية، سيُجرى تحليل إضافي لتحديد الوظائف المحددة – بما في ذلك الدرجات والمواقع – اللازمة لسد الفجوات الحالية في القدرات. ويتطلب هذا العمل المعقد خبرة خارجية لدعم إجراء تحليل لكل شعبة على حدة وإعداد وتنفيذ خطة استراتيجية لقوة العمل لكل شعبة.

(2) **التدريب الموجه لتعزيز المهارات/إعادة التزود بالمهارات.** لسد الفجوات في المهارات، سيقدم الصندوق برامج تدريب موجهة لما لا يقل عن 250 موظفاً على مدار عامين إلى ثلاثة أعوام. وستمنح الأولوية في البداية لتعزيز مهارات الأفراد الذين يؤدون أدواراً حاسمة على أرض الواقع، ولا سيما رؤساء المراكز والمدراء القطريين. وتعتبر هذه البرامج إضافة إلى التدريب العادي الذي يقدمه الصندوق، وبالتالي لن تكون الموارد العادية كافية لتقديمها على النطاق والعمق المطلوبين في وقت معقول. وحتى بتقديم دعم كبير للموظفين، قد تؤدي مبادرة تعزيز المهارات/إعادة التزود بالمهارات إلى عدم استعداد بعض الموظفين للمشاركة، أو عدم قدرتهم على ذلك أو عدم رغبتهم في ذلك. وتم تخصيص مبلغ 500 000 دولار أمريكي لإنهاء خدمة الموظفين المحتمل في عام 2020.

(3) **تدريب ودعم مخصصان لإدارة الأداء.** بالنظر إلى أن إدارة قصور الأداء تمثل إحدى مواطن الضعف الرئيسية المحددة، ستنظم دورة تدريبية متقدمة ومخصصة على إدارة الأداء (مع التركيز على قصور الأداء) للمشرفين والمدراء. وستعقد هذه الدورة في المقر والمكاتب القطرية وأيضاً بصورة افتراضية

إذا لزم الأمر لضمان الوصول إليها على نطاق المنظمة، بجانب دعم إضافي للمدراء وشركاء الأعمال المعنيين بالموارد البشرية بشأن الموارد البشرية والجوانب القانونية.

### العمليات

12- يتمثل الهدف من مسار العمل المتعلق بالعمليات في ضمان أن توفر عمليات الأعمال الأساسية في الصندوق القدرة التشغيلية المناسبة لتحقيق أهداف الصندوق، وإدارة المخاطر التي يواجهها وتعزيز الكفاءة. وأفاد تقييم إعادة تصميم عمليات الأعمال أن الصندوق يمكنه تحسين الطريقة التي يحدد ويدير بها عمليات الأعمال، إذ أن أوجه القصور غالباً ما تنشأ عن ازدواجية الجهود والالتباس بشأن الأدوار والمسؤوليات.

13- وبعد مشاورات مكثفة مع الموظفين، قدم تقرير إعادة تصميم عمليات الأعمال الذي أعدته شركة Alvarez & Marsal 68 توصية لتنفيذ ما يلي: (1) توفير وقت الموظفين؛ (2) تحقيق وفورات في التكاليف؛ (3) تحقيق منافع غير ملموسة. واختارت الإدارة بعناية 18 "مكسبا سريعاً" يتعين معالجتها على الفور، و25 مكسبا آخرًا للتنفيذ خلال عام 2020. وبإعادة التصميم الكامل للتوصيات المختارة البالغ عددها 43 توصية، يمكن للصندوق توفير ما يُقدر بنحو 15 000 ساعة عمل وما يصل إلى 1.5 مليون دولار أمريكي سنوياً بعد استكمال العملية تماماً.

14- ومنذ ديسمبر/كانون الأول 2019، بدأت الإدارة في تنفيذ الإجراءات الثمانية عشرة التي تحقق مكاسب سريعة، بما في ذلك عملية تتبع لوثائق المجلس التنفيذي، وتبسيط عملية قبول المرشحين، وتنفيذ عملية دروس مستفادة بشأن إجراءات التوريد.

15- وبالنظر إلى نطاق هذه المبادرات وترابطها، فإن تنفيذها في نفس الوقت سيحقق أوجه تآزر إضافية، وكفاءة معززة. وبناء على ذلك، يُقترح ما يلي لعام 2020 كأنشطة غير متكررة:

(1) تنفيذ 25 توصية أخرى تم اختيارها لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة (بالإضافة إلى 18 "مكسبا سريعاً"). تتضمن الإجراءات ما يلي: أتمتة خطوات محددة في عملية السفر؛ والحد من تنقيحات أو إلغاء عقود الاستشارات؛ وتبسيط عملية تسجيل الاستشارات.

(2) استعراض عمليات أعمال إضافية لإعادة تصميمها. تمثيلاً مع إجراء إعادة تصميم عمليات الأعمال، سيُجرى تحليل لعمليات أعمال إضافية يتعين إعادة تصميمها. وسيتم اختيار هذه العمليات على أساس وفورات الكفاءة والتآزر مع جدول الأعمال الاستراتيجي للصندوق.

(3) تنفيذ إطار أقوى لإدارة المخاطر المؤسسية. تسليماً بالبيئة المالية والإنمائية الأكثر تعقيداً، حددت الإدارة الحاجة إلى إدماج إطار أكثر فعالية لإدارة المخاطر المؤسسية بشكل أعمق في المنظمة. ويلزم استثمار غير متكرر لاستعراض النماذج والمبادئ التوجيهية والأدوات والإجراءات/السياسات المحددة وتطويرها لتنفيذ العناصر المحسنة لإطار إدارة المخاطر المؤسسية والتحقق منها بشكل شامل.

### التكنولوجيا

16- من شأن التدابير المقترحة المتعلقة بالتكنولوجيات أن تمكّن بشكل مباشر مساري العمل الآخزين من تعزيز القدرة التشغيلية للصندوق. وسيؤدي سد الفجوات في التكنولوجيا المحددة في استعراض الموارد البشرية وإعادة تصميم عمليات الأعمال إلى تهيئة الصندوق للتصدي لتحديات مكان العمل في المستقبل، وذلك بشكل أساسي من خلال بدء برنامج أتمتة أساسي لتيسير استيعاب مهارات مثل المعرفة الرقمية وتحليل البيانات.

17- واستكمالاً لمساري العمل الآخزين، بدأ الصندوق بالفعل في العمل على الجانب المتعلق بالتكنولوجيات. فعلى سبيل المثال، في مسار العمل المتعلق بالموظفين، بدأ الصندوق في تصميم نظام معزز لإدارة المواهب، بما في ذلك تقدير التكاليف وخطة تنفيذ. ومن ناحية العمليات، تم إعداد خطط تنفيذ بشأن 24 توصية من أصل 43 توصية من توصيات تحليل إعادة تصميم عمليات الأعمال بمكون تكنولوجي على أن تُنفذ في عام 2020.

وبالإضافة إلى ذلك، حدد الصندوق الاستثمارات المحتملة في الأتمتة لتحسين الكفاءة وتمكين العمل الأذكي من خلال تسخير أحدث التكنولوجيا وقدرة البيانات. وأعدت "خريطة حرارية" لتوضيح الفرص رفيعة المستوى وتيسير اختيار المخططات التجريبية الأولية استنادا إلى معايير مثل الأثر المحتمل، والتعقيد والمخاطر.

18- وتعتبر الحلول التكنولوجية التالية، التي لا تكمل الخطة الشاملة فحسب ولكنها تكمل أيضا جهود الصندوق الأوسع نطاقا لتعزيز الكفاءة، مطلوبة للاستثمار غير المتكرر:

(1) **الموظفون – إدارة المواهب.** سيستفيد الحل المتعلق بإدارة المواهب غير المتكرر من النظام الحالي لتخطيط الموارد في المؤسسة لدى الصندوق من خلال إعادة تنفيذ الوحدات الحالية واكتساب وظائف محددة تركز على المواهب. وسيعزز هذا النظام إدارة موظفي الصندوق، وهو ما سيكون أساسيا لسد الفجوات في القدرات والإمكانات في المستقبل.

(2) **العمليات – تغييرات النظم.** يلزم توافر أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات من أجل تنفيذ التوصيات ذات الأولوية العالية بشأن إعادة تصميم عمليات الأعمال البالغ عددها 24 توصية بسرعة هذا العام من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والتأزر من خلال إجراء تغييرات مترامنة.

(3) **الأتمتة.** سيُجرى تحليل "متعمق" وستُختار على أساسه العمليات التجريبية للصندوق فيما يتعلق بكفاءات الأتمتة، بدءا بحلول أقل تعقيدا وتركز على المعاملات في عام 2020 (مثل أتمتة معالجة الفواتير باستخدام الروبوتات). واستنادا إلى الدروس المستفادة من هذه العمليات التجريبية، ستعالج الخطة بعد ذلك المبادرات الاستراتيجية القائمة على البيانات (مثل التقارير التنبؤية بشأن مخاطر المشروعات وأدائها؛ والأتمتة من أجل مسح الوثائق ضوئيا لتحديد السرد بشأن مواضيع محددة بهدف استخراج المعرفة وتقاسمها).

### الإطار الزمني والميزانية

19- ستُنفذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا على مدار عامين إلى ثلاثة أعوام (انظر الملحق الأول). وتجدر الإشارة إلى أن الصندوق نشر بالفعل خمسة عمال بدوام كامل عبر مسارات العمل الثلاثة للتعامل مع سلسلة من المهام، بما في ذلك: تنسيق الأنشطة المقترحة في دراسة الموارد البشرية؛ وإعداد جرد للمهارات وتصنيف مجموعة مهارات؛ وتصميم وتقييم سياسات وعمليات ونظم جديدة لإدارة الأداء وإدارة المواهب. وتم استيعاب التكاليف ذات الصلة بشكل كامل في موارد الميزانية العادية الحالية دون أن يكون لها أثر سلبي على الأنشطة الأخرى ذات الأولوية.

20- وتُقدر التكلفة الإجمالية للتنفيذ للفترة 2020-2021/2022 بمبلغ 14.675 مليون دولار أمريكي. ومن هذا المبلغ، سيمثل 11.855 مليون دولار أمريكي الاستثمار غير المتكرر الموجه لبناء القدرات، منه 5.375 مليون دولار أمريكي لعام 2020 والباقي مخصص بشكل إشاري لعام 2021/2022. ومن بين أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات المخصص لعام 2020، سيُخصص مبلغ 1.305 مليون دولار أمريكي لمسار العمل المتعلق بالموظفين، و3.05 مليون دولار أمريكي لتحسين العمليات وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، و1.02 مليون دولار أمريكي لتنفيذ الإصلاحات المتعلقة بالتكنولوجيا. وسيتم تمويل بقية الخطة لعام 2020 من خلال موارد إدارية أخرى يبلغ مجموعها 1.185 مليون دولار أمريكي. ويرد موجز للتكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة في الجدول 1 في النص الرئيسي.

21- وبالإضافة إلى الأهداف طويلة الأجل لزيادة الكفاءة المقاسة من خلال المؤشرات ذات الصلة في إطار قياس النتائج في الصندوق، تم تحديد مجموعة من مؤشرات مخرجات الأداء الرئيسية على المدى القصير من أجل الرصد والإبلاغ الواضحين. وستقدم الإدارة تقريرا عن التقدم المحرز إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون

الأول 2020. وسيستعرض المجلس بعد ذلك التقدم المحرز في خطة التنفيذ، وسيبيئُ في التنتيحات المحتملة، وسيعيد تقييم الاحتياجات من التمويل للفترة 2021/2021 ضمن الميزانية الاحتياطية.

### المقترح

22- بدأ الصندوق بالفعل في الاضطلاع بعمل هام بشأن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا لاكتساب الكفاءات اللازمة لتنفيذ برنامج عمله الحالي والطموح، والتصدي للتحديات المستقبلية. وللبناء على هذا العمل الأولي، يتعين فوراً تنفيذ استثمار موجه لبناء القدرات لإدخال مزيد من التحسينات على إمكانيات الموظفين، والعمليات المؤسسية والحلول التكنولوجية في المقر والمكاتب القطرية. وتعد هذه الخطة هي الأساس لإطلاق وتعظيم المكاسب في القدرات والكفاءات اللازمة لمضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030.

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التغييرات المقترحة والتوصية المتعلقة بسحب مبلغ 5.375 مليون دولار أمريكي من احتياطي الاستثمار الموجه لبناء القدرات لتمويل النفقات المقررة في عام 2020.

### خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تنفيذ استثمار موجه في قدرات الصندوق

#### أولا – الخلفية

- 1- تعتمد قدرة الصندوق على تنفيذ مهمته وتعظيم مساهمته في تنفيذ خطة عام 2030 على امتلاك الصندوق لموارد بشرية كافية تتمتع بالكفاءات والإمكانات المناسبة، وعمليات مؤسسية فعالة والحلول التكنولوجية اللازمة من أجل تحقيق نتائج إنمائية فعالة. وفي حين يمثل جدول أعمال الإصلاحات الأخيرة في الصندوق خطوة هامة نحو تعزيز القدرة التشغيلية للصندوق، فإنه يجب القيام بالمزيد لزيادة فعالية الصندوق وكفاءته وجعله ملائما للغرض.
- 2- وفي عام 2018، أجرى الصندوق مسحا عالميا للموظفين لتقييم المناخ التنظيمي الذي يضطلع فيه الصندوق بأعماله. وأبرزت نتائج هذا المسح، التي صدرت في فبراير/شباط 2019، أن عمليات الأعمال الحالية تنتج أعباء عمل مرهقة وتشكل تحديا أمام قدرة الموظفين على العمل بكفاءة. ولم يقدم ردا إيجابيا على البيان الذي يفيد بأن "العمليات والإجراءات الداخلية للصندوق تتسم بالكفاءة" سوى 27 في المائة فقط من المجيبين.
- 3- وتسليما بالحاجة إلى تلبية احتياجات الصندوق من رأس المال البشري، وأعباء العمل والمسائل المتعلقة بالكفاءة، كلفت الإدارة بإجراء تقييمين خارجيين. وحللت مؤسسة McKinsey & Company تكوين قوة عمل الصندوق، بينما استعرضت شركة Alvarez & Marsal عمليات الأعمال في الصندوق لتحديد الفجوات في الموارد البشرية والممارسات غير الفعالة، ولاقتراح حلول تكنولوجية مناسبة.
- 4- وقامت دراسة الموارد البشرية لمؤسسة McKinsey، وهي أولى الدراستين، بتقييم قوة العمل الحالية للصندوق والمتطلبات المستقبلية من رأس المال البشري اللازم لتنفيذ برنامج العمل الحالي والمحتمل، مع مراعاة الاتجاهات الداخلية والخارجية الرئيسية. وركزت الدراسة على ثلاثة مجالات: (1) قدم التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل نظرة عامة شاملة على قدرات وإمكانات الموظفين في الصندوق الآن، وانعكاساتها على تنفيذ برنامج العمل الحالي والمستقبلي للصندوق، مع مراعاة التحول في الاستراتيجية ونموذج التشغيل المقترح في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق بشكل خاص؛ (2) نظرت التعويضات المقترحة للموظفين في البداية في سبل تعزيز قدرة الصندوق على جذب مواهب متخصصة محددة والاحتفاظ بها، ولا سيما المواهب التي تسعى إليها المؤسسات المالية الدولية الأخرى؛ واقترحت بعد ذلك خيارات لتحسين القدرة التنافسية لحزم التعويضات التي يقدمها الصندوق للموظفين ذوي التخصص العالي؛ (3) تم فحص إدارة الأداء وتكنولوجيا الموارد البشرية فحصا عميقا لقياس الكيفية التي يمكن بها لهذين العاملين التمكينيين الاستراتيجيين الرئيسيين المتعلقين بالموارد البشرية تنفيذ المجالين (1) و(2). ولتقييم حجم قوة عمل الصندوق فيما يتعلق بالمنظمات التي يمكن المقارنة معها، استخدم هذا التحليل الأول عدة معايير من أصحاب العمل الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تشمل منظمات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية ومجموعة واسعة من 60 منظمة يمكن المقارنة معها من القطاعين العام والخاص من جميع أنحاء العالم. وأخذت كذلك معايير متخصصة وتقييمات ذاتية إضافية أعدتها شُعب الصندوق في الماضي القريب بعين الاعتبار من أجل اختبار نتائج التحليل المقارن ووضعها في سياقها السليم.



5- ويمكن تلخيص نتائج الدراسة الأولى للموارد البشرية التي أجرتها مؤسسة McKinsey عبر هذه المجالات الثلاثة على النحو التالي:

(1) فيما يتعلق بقدرات وإمكانيات قوة العمل، يُتوقع أن تكون هناك زيادة قدرها 43 عاملاً مكافئاً بدوام كامل بحلول عام 2024 (في إطار سيناريو نمو متحفظ بنسبة 3 في المائة في برنامج القروض والمنح لكل دورة من دورات تجديد الموارد). وعلى وجه التحديد، تم تحديد فجوات القدرات في وظائف البرنامج ومجموعات محددة من مهارات الأعمال المؤسسية (مثل المهارات القانونية، ومهارات الإشراف والنزاهة، وتكنولوجيا المعلومات)، في حين تم تحديد القدرات الزائدة في مجموعة المهارات الإدارية.

وفيما يتعلق بفجوات الإمكانيات، يعاني الصندوق من قصور في المهارات على نطاق المنظمة (مثل إدارة البيانات والاتصالات المكتوبة) والمهارات التقنية (مثل الدعوة وإدارة الأداء). وأشار الاستعراض أيضاً إلى أنه يتعين على الصندوق تحديث نهجه إزاء احتياجات الموظفين في هيكل لامركزي وتتبع "البؤر غير الواضحة" (مثل قدرة الموظفين على التكيف).

(2) ويتعين إدخال تحسينات على التعويضات المقترحة للموظفين في الصندوق لجذب المواهب المتخصصة والاحتفاظ بها وتهيئة البيئة المناسبة لتيسير الأداء العالي من قبل المواهب الموجودة. وخلصت الدراسة إلى وجود اختلافات كبيرة بين حزم التعويضات التي يقدمها الصندوق والمؤسسات المالية الدولية الأخرى للموظفين من الفئة الفنية والمدراء (أقل بنسبة 33 في المائة بالنسبة للفئة الفنية و65 في المائة بالنسبة للمدراء وما فوق)، وهو ما يمثل مشاكل تتعلق بالتعيين في المجالات المستهدفة.

(3) وتفشل العملية الحالية لإدارة الأداء في الصندوق في الاعتراف بالأداء العالي ومعالجة قصور الأداء بشكل مناسب. ولتعزيز أداء الموظفين، يتعين تحديث نظم تكنولوجيا المعلومات الحالية، إلى جانب تدريب الموارد البشرية وتقديم الدعم للمشرفين، بهدف تعزيز اتباع نهج شامل لإدارة الأداء.

6- وإدراكاً للقيود المتعلقة بالمعايير المرجعية، كلفت الإدارة مؤسسة McKinsey بإجراء دراسة متابعة للموارد البشرية لتحليل التقديرات الأولية والحصول على تقييم أدق من القاعدة إلى القمة لقدرات واحتياجات قوة العمل. وبعد تحليل مفصل لقوة العمل في الصندوق بشأن وظائف التخطيط،<sup>2</sup> أشارت الدراسة إلى أن الصندوق يعاني من فجوة حالية في القدرات قدرها 19 عاملاً مكافئاً بدوام كامل حتى ديسمبر/كانون الأول 2019، دون مراعاة أي سيناريوهات نمو في المستقبل.

7- وتتوافق هذه النتائج مع الدراسة الأولى للموارد البشرية، إذ خلصت إلى أن الفجوات الرئيسية تمثلت في الوظائف التقنية والبرمجية. وعلى وجه الخصوص، كشفت الدراسة عن الحاجة إلى سد الفجوات في:

(1) الوظائف البرمجية. يتعين زيادة المكافئين بدوام كامل (+36)، خاصة فيما يتعلق بالأخصائيين التقنيين (+22).

(2) الوظائف المؤسسية. يتعين تقليل المكافئين بدوام كامل (-17)، خاصة فيما يتعلق بمجموعة المهارات الإدارية (-47).

8- واشتملت الدراسة الثانية على مسح على نطاق المنظمة لمهارات فرادى الموظفين، أكد وجود أوجه قصور فيما يلي:

<sup>2</sup> تم تحديد معايير حسابات عبء العمل في المشروعات وجرى التحقق من صحتها مع موظفي الصندوق وتضمنت الأنشطة الإقرضية وغير الإقرضية.

- **المهارات التقنية.** بوجه عام، تمثلت أكبر الفجوات في إدارة المشروعات/البرامج والدعوة (بما في ذلك الحوار المتعلق بالسياسات، والسياسات القائمة على الأدلة)، مع وجود فجوات إضافية بشأن الأدوار الحاسمة في الجرائم المالية، والمخاطر والامتثال. ومن شأن سد هذه الفجوات أن يتيح للصندوق تحقيق تغيير تنظيمي دائم من خلال الانخراط المباشر في السياسات وبناء الشراكات على المستوى القطري. وسيعزز أيضا دور الصندوق كجهة جامعة ومنسقة لتمويل التنمية.
  - **المهارات الوصفية.** تمثلت أوسع الفجوات في تحليل البيانات، والاتصالات المكتوبة وإدارة المخاطر، وهي مجالات تمكّن من الممارسة الفعالة للمهارات التقنية الأساسية. فعلى سبيل المثال، يعتمد الأداء القوي في الدعوة والحوار المتعلق بالسياسات اعتمادا جزئيا على مهارات بنفس القوة في مجال تحليل البيانات.
- 9- **ومن المرجح أن يشهد النموذج اللامركزي الجديد للأعمال في الصندوق مزيدا من التطور بحلول عام 2023، عندما يهدف الصندوق إلى تحقيق حضور ميداني بنسبة 45 في المائة (مرتفعا من 18 في المائة في عام 2017 و31 في المائة الآن).** وبالإضافة إلى زيادة عدد الموظفين المنتدبين، أدى إضفاء الطابع اللامركزي إلى توليد احتياجات مختلفة من الموظفين، بما في ذلك المزيد من وظائف الدعم في الميدان وانخفاض الوظائف المرتبطة بتسيير الأعمال في المقر.
- 10- **وأقرت دراسات الموارد البشرية أيضا بأن "النهج المرنة" التي تقلل الهدر، أو أتمتة العمليات يمكن أن تحقق الكفاءات المطلوبة، بما في ذلك تقليل عبء العمل.** فعلى سبيل المثال، سلط إضفاء الطابع اللامركزي الضوء على الإمكانيات الموجودة من أجل: (1) زيادة وظائف نظم الموارد البشرية الحالية لإدارة المهارات المتاحة بطريقة أكثر فعالية؛ (2) دعم اتباع نهج مرن ومتكامل وقائم على البيانات لإدارة المواهب، بما في ذلك التنقل وتخطيط التعاقب.
- 11- **وفي موازاة ذلك، أجرت شركة Alvarez & Marsal استعراضا لعمليات الأعمال في الصندوق لتحديد التغييرات التي يمكن أن تؤدي إلى مزيد من الكفاءات وتقلل جهود الموظفين وتحقق نتائج مماثلة أو أفضل.** وأعدت شركة Alvarez & Marsal أيضا خارطة طريق أو خطة رفيعة المستوى لتنفيذ هذه التغييرات، مع التركيز على سبع عمليات أعمال رئيسية مشتركة بين الدوائر: (1) السفر؛ (2) التعيين؛ (3) إدارة الاستشاريين؛ (4) التوريد المؤسسي؛ (5) صرف القروض؛ (6) الأموال التكميلية؛ (7) تجهيز الوثائق.
- 12- **وخلص التحليل، وهو إحدى عمليات إعادة تصميم عمليات الأعمال، إلى أن الصندوق يمتلك مجالا كبيرا لتحسين عمليات أعماله.** وقد أبرز التقرير النهائي بشكل خاص ما يلي:
- (1) يوجد في الصندوق حاليا العديد من العمليات/البروتوكولات منخفضة القيمة التي تتطلب بذل جهود كبيرة.
  - (2) تتقلب كمية الوثائق الخاصة بالسياسات والإجراءات بشكل كبير ولا تُخزن هذه الوثائق في إحدى مكاتب العمليات المركزية.
  - (3) تعتبر مستويات الموافقة عبر العمليات مرهقة ومن المحتمل أن تكون زائدة عن الحاجة.
  - (4) تعتبر الأدوار الرئيسية المرتبطة بالعمليات السبعة المستعرضة ليست محددة أو مفهومة بشكل جيد.
  - (5) يتعين على الصندوق أن يحسّن قدرته على استقطاب البيانات والاستفادة منها.
- 13- **وقدم تقرير Alvarez & Marsal 68 توصية للصندوق لتعزيز عمليات أعماله بهدف تحقيق ما يلي:**
- (1) وفورات في وقت الموظفين؛ (2) وفورات في التكاليف؛ (3) منافع غير ملموسة<sup>3</sup>. واستعرضت الإدارة

<sup>3</sup> شركة Alvarez & Marsal، 2019. تقرير بشأن إعادة تصميم عمليات الأعمال في الصندوق. الصندوق، 2019.

بعناية التوصيات ورتبتها حسب الأولوية على النحو التالي: مكاسب سريعة (يمكن تحقيقها في 3-6 أشهر)، ومكاسب متوسطة الأجل (6 أشهر – 12 شهرا)، ومكاسب على الأجل الطويل (أكثر من 12 شهرا وغالبا ما تتطلب حولا تكنولوجية جديدة). انظر الملحق الرابع للاطلاع على مزيد من المعلومات.

14- وبعد فحص التقارير، وفي ضوء تحول الصندوق إلى نموذج أعمال يتميز بطابع لامركزي بصورة أكبر، بدأت الإدارة في تنفيذ خطة عمل تتمحور حول ثلاثة مسارات عمل تعزز بعضها البعض: الموظفون، والعمليات والتكنولوجيات. ويتبع توحيد هذه المجالات الثلاثة أفضل الممارسات في التصميم التنظيمي وإدارة التغيير من أجل تعزيز الكفاءة التنظيمية والقيمة مقابل المال.

## ثانيا - خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا

15- تسعى خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى سد الفجوة في قوة العمل والعمليات المؤسسية لمساعدة الصندوق على تنفيذ برنامج عمله الحالي والطموح بطريقة فعالة والتصدي بشكل أفضل للتحديات العالمية المقبلة. ولا ينبغي النظر إلى الخطة بمعزل عن غير ها بل كعنصر محوري في استراتيجية الصندوق المؤسسية الأوسع نطاقا والتي تهدف إلى تعزيز حضوره وانخراطه في الميدان، وزيادة النتائج الإنمائية إلى أقصى حد. ويمكن تعزيز هذا التوجه الاستراتيجي، الذي اكتسب زخما خلال التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بشكل كبير، ويتوقع أن تثبت مكانته بشكل أكبر في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، من خلال إجراء تحسينات تنظيمية لتعزيز الأثر الإنمائي.

16- وتتضمن هذه الخطة تغييرات بسيطة وكذلك إصلاحات منهجية أكثر تعقيدا. والاختلاف بين الاثنين لا يكمن بشكل كبير في الوقت اللازم لاستكمالهما، بل في التغييرات المؤسسية ومستوى الاستثمارات اللازمة لتنفيذهما.

17- ومنذ ديسمبر/كانون الأول 2019، نفذت الإدارة بشكل استباقي إصلاحات في كل مجال من المجالات الثلاثة التي لم تتطلب تغييرات في النظم المؤسسية ولا مخصصات خاصة من الميزانية (بخلاف الموارد الإدارية العادية لكل شعبة).

18- ومن المتوقع استخدام "استثمار موجه لبناء القدرات" غير متكرر بهدف تمويل تنفيذ مجموعة من الإجراءات الأكثر تعقيدا والتي تتجاوز خطة العمل العادية للصندوق في المجالات الثلاثة، وبالتالي تتجاوز الموارد الإدارية. ويمكن أن يغطي الصندوق هذه الأنشطة بموارد إدارية، ولكن بالنظر إلى مستوى الموارد اللازمة، سيؤدي ذلك إلى تنفيذ أبطأ بكثير على مدار عقد تقريبا. وبالتالي، فإن هذا الأمر سيمنع الصندوق من تحقيق الكفاءات المطلوبة بشكل سريع للاضطلاع بمهمته وتعظيم مساهمته في خطة عام 2030.

## ألف - الموظفون

19- تعتبر قوة عمل الصندوق أهم أصوله وتحدد بشكل كبير قدرة الصندوق على تحقيق النتائج الإنمائية. ومن الأهمية بمكان أن يمتلك الصندوق الموظفين المناسبين الذين يمتلكون المهارات المناسبة في الأدوار المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين. وتهدف الأنشطة المضطلع بها في إطار مسار العمل هذا إلى تعزيز قدرة الصندوق على بناء وإدارة قوة عمل مرنة ورشيقة قادرة على تنفيذ برنامج العمل الحالي والمستقبلي بطريقة فعالة.

20- ويُنظَّم مسار العمل المتعلق بالموظفين حول المجالات الثلاثة التي نظرت فيها دراسات الموارد البشرية، وهي: (1) التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل؛ (2) التعويضات المقترحة للموظفين؛ (3) إدارة الأداء وتكنولوجيا الموارد البشرية. ويجري العمل على كل جبهة. ففي سياق التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، بدأ الصندوق في إدخال إطاره الجديد بشأن التنقل بهدف إعادة تعيين المواهب الداخلية الموجودة لتغطية الفجوات

في القدرات وتلبية احتياجات الصندوق. غير أن الصندوق سيستعين بموارد خارجية في الحالات التي تم فيها تحديد فجوات ولكن لا يمكن تغطيتها بالموارد الداخلية.

21- وفيما يتعلق بالتعويضات المقترحة للموظفين، أكدت دراسات الموارد البشرية أنه على الرغم من أن نظام التعويضات والمعاشات التقاعدية في الأمم المتحدة لا يزال جذاباً بوجه عام، عند مقارنته بالمؤسسات المالية الدولية، فإن الفجوة في رواتب الموظفين الفنيين (خاصة الرتبة ف-4 وما فوقها) تجعل من الصعب اجتذاب مواهب عالية التخصص مثل كبار الموظفين في المجالات القانونية والمالية وشؤون الخزائن<sup>4</sup> ولمعالجة هذه المسألة، سيستكشف الصندوق إمكانية الاستفادة من الترتيبات المرنة القائمة داخل منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك إمكانية تقديم حوافز عند التعيين والاضطلاع بأنشطة توعوية موجّهة. وسيتم أيضاً إجراء تدقيق مستقل للوظائف في المنظمة لضمان تصنيف الوظائف بشكل صحيح.

22- وبالإضافة إلى التشجيع على استخدام مكافآت الأداء غير النقدية الحالية لتقدير أصحاب الأداء العالي، ستقيم الإدارة إمكانية إدخال مكافآت أداء نقدية في مرحلة لاحقة. وأخيراً، ستتم مواصلة استكشاف مبادرات خاصة تركز على الاحتفاظ بالنساء في الأدوار الفنية العليا ومعالجة مسائل عبء العمل من خلال إيجاد حلول مرنة.

23- وبالنسبة لدورة استعراض الأداء لعام 2020، تُبذل جهود خاصة في مجال إدارة الأداء، إذ أنه من الواضح للإدارة أن المشرفين يميلون إلى تجنب التعامل مع قصور الأداء بشكل منهجي خوفاً من التداعيات القانونية والأعمال الانتقامية من جانب الموظفين. وفي الواقع، على الرغم من الجهود التي استمرت لسنوات لدعم المشرفين في هذه العملية، لم تُلاحظ الإدارة حدوث تغيير جوهري. وتشير نتائج تقييمات الأداء، عاماً بعد عام، إلى عدد منخفض بشكل غير واقعي من حالات قصور الأداء الحاصلة على تصنيف 2 (مُرضٍ جزئياً) أو 1 (غير مُرضٍ).

24- ووفقاً لذلك، تعمل شعبة الموارد البشرية على إعادة تصميم العملية الشاملة لإدارة الأداء من أجل تعزيز ودعم قدرات المشرفين على إدارة قصور الأداء. ويتضمن ذلك نظام تصنيف جديد، وعملية تقييم موضوعية مرجحة وعمليات تسجيل مستمرة من المشرفين. ويجري أيضاً تقديم تدريب مخصص للموظفين والمدراء على تقديم وتلقي التعليقات. وللتخفيف من خلافات الأداء، تم إعداد سياسات وإجراءات جديدة لإدخال عملية طعن يدعمها مستعرضون خارجيون. وعلاوة على ذلك، يجري تطبيق خطط تطوير أداء أكثر تنظيماً للموظفين ذوي الأداء الضعيف. وتتمثل الفكرة من ذلك في رصد التحسين في الأداء بشكل أفضل مقابل نطاقات زمنية ومخرجات محددة بشكل واضح.

25- وعلى الرغم من أنه يجري تنفيذ هذه التدابير، فإنه يتعين بذل جهود إضافية لدعم الأنشطة الجارية، وتحقيق مكاسب في الكفاءة وتحقيق نتائج مستهدفة دون المساس بقدرة الصندوق على التنفيذ. ومن المتوخى تنفيذ الاستثمارات غير المتكررة التالية في عام 2020 في إطار مسار العمل هذا:

(1) **خطط استراتيجية لقوة عمل الشعب.** استناداً إلى نتائج الاستعراض الثاني للموارد البشرية، سيتم إجراء مزيد من التحليل لتحديد الوظائف المحددة – بما في ذلك الدرجات والمواقع – اللازمة لسد الفجوات الحالية في التوظيف. ويتطلب هذا العمل المعقد والعاجل خبرات خارجية لدعم تحليل كل شعبة على حدة وإعداد وتنفيذ خطط استراتيجية لقوة العمل لكل شعبة.

(2) **التدريب الموجه لتعزيز المهارات/إعادة التزود بالمهارات.** لبناء قدرات الموظفين في المجالات التي تعاني من فجوات في المهارات، سيقدم الصندوق تدريباً مخصصاً، وفي بعض الحالات شبه شخصي، لما لا يقل عن 250 موظفاً على مدار عامين. وستمنح الأولوية في البداية لتعزيز مهارات الأفراد الذين يؤديون أدواراً حاسمة على أرض الواقع (على سبيل المثال، يمكن لأي برنامج مخصص أن يركز على

<sup>4</sup> أفادت الدراسة بوجود فجوة بين حزم التعويضات التي يقدمها الصندوق والمؤسسات المالية الدولية الأخرى للموظفين من الفئة الفنية والمدراء وهي أقل بنسبة 33 في المائة بالنسبة للموظفين الفنيين و65 في المائة بالنسبة للوظائف على مستوى المدراء وما فوق.

الدعوة و/أو الحوار بشأن السياسات و/أو التواصل و/أو إدارة البرامج). وهذا التدريب يتجاوز التدريب العادي الذي يقدمه الصندوق، وعلى الرغم من أنه يمكن استخدام الموارد العادية في المستقبل، إلا أن هذه الموارد لن تكون كافية لتغطية هذا النوع من التدريب بالنطاق والعمق المطلوبين خلال فترة زمنية معقولة.

وستبذل جهود خاصة لدعم الموظفين في سد الفجوات في مهاراتهم. ومع ذلك، قد تؤدي هذه العملية إلى عدم استعداد بعض الموظفين للمشاركة، أو عدم قدرتهم على ذلك أو عدم رغبتهم في ذلك. وبالتالي، يُقترح تخصيص مبلغ لا يقل عن 500 000 دولار أمريكي لعام 2020 كتدبير احترازي لدفع تكاليف إنهاء خدمة الموظفين المحتمل من الصندوق. وستستند الإدارة إلى نتيجة عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في الشعب لاقتراح خطة ملموسة للفترة 2022/2021.

(3) **إدارة الأداء – التدريب والدعم الإداريان المخصصان.** في ضوء ضعف الثقافة المتعلقة بإدارة الأداء في الصندوق، واستكمالاً للجهود الجارية، يتعين تقديم دعم مهني في تصميم وتنفيذ برنامج تدريب مخصص ومتقدم للمشرفين والمدراء بشأن إدارة الأداء (مع التركيز على قصور الأداء). وسيقدم هذا التدريب في المقر والمكاتب القطرية لضمان توفير الدعم على نطاق المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم تقديم المساعدة للمدراء وشركاء الأعمال المعنيين بالموارد البشرية بشأن الموارد البشرية والجوانب القانونية.

## باء - العمليات

26- **يتمثل الهدف من مسار العمل المتعلق بالعمليات في ضمان أن تكون عمليات الأعمال الأساسية في الصندوق ملائمة للغرض، وتزويد الصندوق بالقدرات التشغيلية لتحقيق أهدافه، وإدارة المخاطر التي يواجهها وتعزيز كفاءته.** وبعد الانتهاء من ممارسة إعادة تصميم عمليات الأعمال في عام 2019، أدركت الإدارة أهمية الحفاظ على زخم البرنامج. وأدت الطبيعة التشاركية وعمق التحليل الذي تم إجراؤه، فضلاً عن الوفورات المحتملة في الكفاءة التي أبرزها هذا التحليل، إلى نشوء حاجة مؤسسية واضحة وزيادة التوقعات فيما بين الموظفين بحدوث تغييرات حقيقية.

27- **ونتيجة لذلك، استعرضت الإدارة التوصيات البالغ عددها 68 توصية والواردة في تقرير إعادة تصميم عمليات الأعمال، واختارت 18 إجراءً تُنفذ فوراً من أجل تحقيق مكاسب في الكفاءات في أقرب وقت ممكن (أي 3-6 أشهر).** ولا ترتبط هذه "المكاسب السريعة" البالغ عددها 18 مكسباً بمساري العمل الآخرين. وقُدرت المنافع الناشئة عن تنفيذها بنحو 6 000 ساعة من ساعات عمل الموظفين، وستحقق وفورات في التكاليف، إذا تم تطبيقها بشكل كامل، تصل إلى 1 مليون دولار أمريكي. وتتضمن المكاسب السريعة ما يلي:

- ✓ إعداد دليل عمليات السفر للحد من الأخطاء الشائعة في الإبلاغ عن النفقات، وتنفيذ التغييرات الأولية على سياسة السفر لتقليل تكاليف الحجز في اللحظة الأخيرة؛
- ✓ استعراض المبادئ التوجيهية بشأن إعداد الوثائق المقدمة إلى المجلس التنفيذي، لتقليل احتمال رفض الوثائق من جانب مكتب سكرتير الصندوق؛
- ✓ إدراج مؤشرات الأداء الرئيسية لعملية إدارة الاستشاريين بهدف تبسيط عملية توظيف الاستشاريين؛
- ✓ إجراء عملية بشأن الدروس المستفادة من عمليات توريد محددة بهدف تحديد مجالات التحسين وتقليل الأخطاء.

28- **وقد بذل الصندوق أيضاً جهوداً كبيرة في تطوير ثقافة قوية بشأن المخاطر يدعمها إطار مستدام لإدارة المخاطر المؤسسية.** ويوفر هذا الإطار رابطاً واضحاً بين قياس العمليات وإدارتها عبر المنظمة. وعلى الرغم

من إحراز تقدم جيد بشأن تنفيذ التحسينات في إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، يلزم بذل جهود إضافية لضمان أن يكون هذا الإطار قويا بما فيه الكفاية لتلبية احتياجات الصندوق في المستقبل.

29- **ويتوقع أن تُستكمل المكاسب السريعة البالغ عددها 18 مكسبا بحلول الفصل الثالث من عام 2020.** وبالإضافة إلى هذه الخطوات، منحت الإدارة الأولوية لتوصيات إضافية يبلغ عددها 25 توصية لتنفيذها في عام 2020. ومع ذلك، يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

- **الخبرات في مجال إدارة التغيير.** أظهر تنفيذ المكاسب السريعة البالغ عددها 18 مكسبا أن هناك مجموعات مهارات مختلفة مطلوبة لمستخدمي أو أصحاب عمليات الأعمال وخبراء تغيير عمليات الأعمال. وبينما يمكن بالتأكيد اكتساب هذه المهارات من خلال التدريب، فإنه ستكون هناك حاجة إلى خبرات خارجية للعمل عن كثب مع الموظفين لتنفيذ التغييرات. وسيكفل ذلك تنفيذ التغييرات فعليا مع تزويد الموظفين أيضا بالمهارات والعقليات اللازمة في مجال التحسين المستمر للمضي قدما في تحديد الكفاءات الإضافية.
- **التنفيذ المرحلي المناسب.** لا تملك الوحدات المشاركة القدرة على بدء العمل على العديد من التوصيات في وقت واحد. كما أن القيام بذلك سيكون معرقلا للغاية وسيؤدي إلى زيادة تكاليف التنفيذ في عام 2020 إلى مستويات غير مقبولة. وبالتالي، من المناسب اتباع نهج مرحلي.
- **توسيع النطاق إلى عمليات أخرى.** على الرغم من أن الممارسة الأولية لإعادة تصميم عمليات الأعمال تركز على سبع عمليات أعمال رئيسية، فمن الأهمية بمكان توسيع نطاقها لتشمل عمليات أخرى من أجل الحصول على مكاسب في الكفاءة نظرا لأن معظم العمليات المؤسسية مترابطة وتعزز بعضها البعض.

30- ونظرت الإدارة في استخدام الميزانية العادية لتنفيذ التوصيات الإضافية البالغ عددها 25 توصية بشأن تحسينات عمليات الأعمال وإدارة المخاطر. غير أن القيام بذلك يعني أن التغييرات المطلوبة ستُنفذ على مدار سنوات عديدة وأن الصندوق لن يكون ملائما للعرض في فترة زمنية مناسبة – مما يحد من قدرته على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية.

31- وبعد أن استعرضت الإدارة العناصر المذكورة أعلاه، فإنها تقترح تنفيذ الإجراءات التالية بين عامي 2020 و2021/2022 كأشطة غير متكررة:

- (1) **تنفيذ 25 توصية إضافية** يمكنها أن تحقق أقصى قدر من الكفاءة: تقدر الوفورات حاليا بما قدره 9 000 ساعة من ساعات عمل الموظفين. وتتضمن التدابير التالية: أتمتة خطوات محددة في عملية السفر؛ والحد من تنقيحات أو إلغاء عقود الاستشارات؛ وتبسيط عملية تسجيل الاستشارات. وسيكون توثيق وتصميم متطلبات الأعمال والمواصفات الوظيفية جزءا لا يتجزأ من تنفيذ هذه التوصيات البالغ عددها 25 توصية، مما يمكّن الصندوق من تصميم العناصر التقنية المطلوبة لجميع التوصيات وتحديد تكاليفها ووضعها.
- وسيتطلب تنفيذ هذه الإجراءات إدخال مؤشرات أداء رئيسية مفصلة ولوحة لقياس وتعزيز كفاءة العمليات وتحسينها بشكل مستمر. وسيسهم ذلك في تعزيز النضج العام لإدارة عمليات الأعمال في الصندوق.
- (2) **استعراض عمليات إعادة تصميم عمليات الأعمال الإضافية.** سيُجرى استعراض لعمليات الأعمال الإضافية التي يتعين إعادة تصميمها. وسيتم اختيار هذه العمليات على أساس وفورات الكفاءة والطريقة التي يمكن لهذه العمليات أن تخدم جدول أعمال الصندوق في المستقبل على أفضل وجه.

(3) **تنفيذ إطار أقوى لإدارة المخاطر المؤسسية.** إدراكا لأن طبيعة أنشطة الصندوق وحجمها وتعقيدها وملامح مخاطرها تتغير بشكل كبير، حددت الإدارة الحاجة إلى إدماج إطار إدارة المخاطر المؤسسية بشكل أعمق في المنظمة وجعله أكثر قوة وفعالية. ولتحقيق ذلك بسرعة، يلزم ضخ استثمار غير متكرر بهدف القيام بما يلي: (1) استعراض النماذج، والمبادئ التوجيهية، والأدوات، والإجراءات والسياسات المحددة؛ (2) تطوير طرق جديدة لتوثيق، بشكل شامل، العناصر المعززة لإطار إدارة المخاطر المؤسسية وتيسير تنفيذها بشكل صحيح، وتصديقها والتحقق منها.

32- وستعيد الإدارة تقييم التوصيات الإضافية الواردة في تقرير إعادة تصميم عمليات الأعمال في وقت لاحق من عام 2020. وسيسترشد هذا الاستعراض بالخبرة المكتسبة في تنفيذ المكاسب السريعة البالغ عددها 18 مكسبا والبدء في التوصيات الإضافية البالغ عددها 25 توصية الموصوفة أعلاه. وستقيم الإدارة أيضا مدى استعداد الصندوق لتنفيذ تغييرات مؤسسية أوسع نطاقا لتعزيز النضج العام لعمليات الأعمال في الصندوق (على سبيل المثال، الاعتماد بشكل أكبر على تحليلات البيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية عبر المنظمة).

### جيم - التكنولوجيا

33- تهدف الإجراءات المنفذة في إطار مسار العمل المتعلق بالتكنولوجيا إلى تمكين مساري العمل الآخرين بشكل مباشر وتعزيز القدرة التشغيلية للصندوق. وسيتحقق ذلك من خلال سد الفجوات في التكنولوجيا المحددة في دراسات الموارد البشرية وتقرير إعادة تصميم عمليات الأعمال بهدف تهيئة الصندوق للتصدي لتحديات مكان العمل في المستقبل. وستمنح الأولوية لبدء برنامج أتمتة أساسي لتيسير استيعاب مهارات مثل المعرفة الرقمية وتحليل البيانات.

34- وبما يتواءم مع الإجراءات المنفذة في إطار مساري العمل الآخرين واستكمالاً لهذه الإجراءات، تعد الإجراءات في إطار مسار العمل هذا قيد التنفيذ. بما يرتبط بمسار العمل المتعلق بالموظفين، وبناءً على استعراض لخيارات متنوعة، تم اختيار نهج لوضع نظام معزز لإدارة المواهب، بما في ذلك تقدير التكاليف وخطة تنفيذ. وفيما يخص مسار العمل المتعلق بالعمليات، أُجري استعراض لجميع توصيات إعادة تصميم عمليات الأعمال. ونتيجة لذلك، خلص إلى أن هناك أساساً منطقياً كافياً لإدراج 24 توصية من التوصيات المختارة البالغ عددها 43 توصية والمقرر البدء فيها في عام 2020 في خطة عمل أولية بشأن التكنولوجيا. وتتعلق هذه التوصيات البالغ عددها 24 توصية بأربع عمليات أعمال تم تحديد تكلفة الحلول التكنولوجية الخاصة بها وأعدت لها خطة تنفيذ.

35- وفي موازاة ذلك، أُجري تقييم رفيع المستوى بشأن إمكانية الأتمتة في الصندوق. وتم تحديد أكثر من 100 فرصة للأتمتة عبر جميع شعب الصندوق، بدءاً من الفرص المتعلقة بالمعاملات التي تمكّن من تحقيق الكفاءات ووصولاً إلى الفرص التي تتسم بطابع استراتيجي أكبر (على سبيل المثال تحليلات البيانات وجمع المعرفة). وأعدت "خريطة حرارية" لتوضيح الفرص الرئيسية وتيسير ترتيبها حسب الأولوية بناءً على معايير مثل الأثر المحتمل، والتعقيد والمخاطر.

36- واستكمالاً للخطة الشاملة المقدمة في هذه الوثيقة وكذلك جهود الصندوق الأوسع نطاقاً الرامية إلى تحسين الكفاءة، تعتبر الحلول التكنولوجية التالية مطلوبة لتنفيذ الاستثمارات غير المتكررة:

(1) **الموظفون - إدارة المواهب.** سيستفيد الحل المختار لإدارة المواهب من تخطيط الموارد المؤسسية الحالي لاستخدام وحدات إدارة المواهب ذات الصلة بما يضمن توفير أحدث الوظائف لسد الفجوات في إدارة المهارات بشكل فعال. ويعد هذا الخيار الأكثر فعالية من حيث التكلفة ولبلي المتطلبات الفورية مع إبقاء خيارات الصندوق مفتوحة في المستقبل. ووفقاً لإجراءات التوريد، ستنتم الاستعانة بمورد خارجي لتقديم التشكيل المطلوب. وسيضمن المشروع أيضاً عملية لترشيد البيانات لدعم متطلبات

التحليلات بشكل أفضل. وإذا خلص إلى أن طبيعة العمل المنجز رأسمالية، ستتم رسمة التكاليف في نهاية عام 2020 وسيتم استهلاكها في سياق العمل العادي.

(2) **العمليات – تغييرات النظم.** على الرغم من أنه يمكن دعم تنفيذ الحلول التكنولوجية الخاصة بالتوصيات البالغ عددها 24 توصية من الميزانية الرأسمالية في الظروف العادية، فإنه يجري اقتراح هذا الأمر كنشاط غير متكرر في عام 2020. ويهدف ذلك إلى ضمان بدء التنفيذ بسرعة. وفي نهاية عام 2020، سيتم إجراء تقييم بشأن ما إذا كانت التحديثات التكنولوجية تدرج ضمن تكاليف الصيانة أو رأس المال. وإذا كان القرار هو رأس المال، ستتم رسمة هذه التحديثات واستهلاكها في سياق العمل العادي.

(3) **الأتمتة.** سيتم إجراء تحليل متعمق ("عميق") للتحقق من 15 خياراً، وسيتم اختيار مشروعات تجريبية للتنفيذ التدريجي، بدءاً من العمليات القائمة على المعاملات في عام 2020، واستمراراً بمشروعات تجريبية استراتيجية أكثر تعقيداً تتطلب المزيد من الجهود التحليلية. وتتضمن المعايير المستخدمة لاختيار المجموعة الأولى من الحلول ضمان المشاركة على نطاق المؤسسة في جميع المجالات، والأثر المحتمل، والتعقيد، والمخاطر، والمتطلبات من الموارد. وسيُقيم هذا التقييم مقابل الفوائد المحتملة وستنشر به الأنشطة المقترحة لعام 2021/2022.

### ثالثاً - ترتيبات التنفيذ

#### ألف - الأطر الزمنية والميزانية

37- **ستنفذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا خلال فترة عامين إلى ثلاثة أعوام.** ويستثمر الصندوق بالفعل خمسة مكافئين بدوام كامل من موارد الموظفين الحالية موزعين عبر مسارات العمل الثلاثة، بما في ذلك لتنسيق الأنشطة من تقرير الموارد البشرية، ووضع قائمة المهارات المتاحة وتصنيفات مجموعة المهارات، وتصميم وتقييم سياسات وعمليات ونظم جديدة لإدارة الأداء وإدارة المواهب. وتمت تغطية هذه التكاليف بالكامل من خلال موارد الميزانية العادية الحالية، دون أي أثر سلبي على تنفيذ الأنشطة الأخرى ذات الأولوية.

38- **وتُقدر التكلفة الإجمالية للتنفيذ للفترة 2020-2021/2022 بمبلغ 14.675 مليون دولار أمريكي.** ومن هذا المبلغ، سيُردُّ 11.855 مليون دولار أمريكي من مصدر التمويل غير المتكرر للاستثمار الموجة لبناء القدرات. وعلى النحو المبين في الجدول 1، يُقترح تخصيص 5.375 مليون دولار أمريكي لتمويل الأنشطة من الاستثمار الموجة لبناء القدرات في عام 2020، بينما يُخصص الباقي البالغ 6.48 مليون دولار أمريكي بشكل إشاري لعام 2021/2022. وشُمول بقية الخطة من مصادر إدارية أخرى تُقدر بمبلغ 1.185 مليون دولار أمريكي في عام 2020 و1.635 مليون دولار أمريكي في عام 2021/2022.

39- وبالإضافة إلى ذلك، يهدف نموذج الأعمال اللامركزي الجديد للصندوق إلى تحقيق حضور ميداني بنسبة 45 في المائة من إجمالي الموارد (مرتفعاً من 31 في المائة الآن). وسيطلب ذلك استثماراً غير متكرر لتحديث مباني ومرافق المكاتب القطرية لاستيعاب مزيد من الموظفين. وأدرجت النفقات، على الرغم من ارتباطها بالمباني والمرافق، في الجدول 1 لأنها أساسية في خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، ومحورية لزيادة قدرات الموارد البشرية في الميدان.

40- وستعيد الإدارة النظر في تنفيذ الخطة والأرقام الإشارية لعام 2021/2022 قبل تقديم أي مقترح آخر إلى المجلس التنفيذي لأي سحب. وستقدم الإدارة تقريراً عن التقدم المحرز إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2020.

41- وبالإضافة إلى تكاليف الاستثمارات، تشير التقديرات إلى أن التكاليف المتكررة الإضافية المطلوبة حالياً اعتباراً من عام 2022/2023 فصاعداً، تبلغ 1.27 مليون دولار أمريكي. ويمثل هذا المبلغ تكاليف تعميم المشروعات



التجريبية في مسار العمل المتعلق بالموظفين بالإضافة إلى تمويل احتياجات الصيانة الناشئة عن الاستثمارات في التكنولوجيا.

## الجدول 1

تقديرات الميزانية الإجمالية للفترة 2020-2021، حسب مسار العمل ومصدر التمويل

المجموع	2022/2021		2020		مسارات العمل والأنشطة الرئيسية
	المبلغ المرحل/ الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	المبلغ المرحل/ الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	
					<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>
320	-	-	-	320	وضع خطط استراتيجية لقوة العمل على مستوى الشعب
1 050	-	665	-	385	التدريب الموجه لتعزيز المهارات/إعادة التزود بالمهارات
3 500	1 000	2 000	-	500	برنامج إنهاء خدمة الموظفين
					<b>التعويضات المقترحة للموظفين</b>
200	-	-	200	-	مراجعة الوظائف
-	-	-	-	-	استعراض ترتيبات الموارد البشرية القائمة لتعزيز التعويضات المقترحة للموظفين
250	-	-	250	-	إدارة الأداء
200	-	100	-	100	الدعم لإعادة تصميم إدارة الأداء التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
					<b>إعادة تصميم عمليات الأعمال</b>
235	-	-	235	-	تنفيذ 18 مكسبا سريعا
1 300	-	-	-	1 300	تنفيذ 25 توصية إضافية
350	-	-	-	350	تعزيز نضج عمليات الأعمال
1 000	-	1 000	-	-	تنفيذ التوصيات المتبقية
800	-	-	-	800	تحليل عمليات الأعمال الجديدة
1 150	-	1 150	-	-	تنفيذ توصيات مختارة
					<b>إدارة المخاطر المؤسسية</b>
900	-	300	-	600	إدماج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
650	35	165	-	450	تنفيذ نظام إدارة المواهب
810	140	100	-	570	حلول وتغييرات تنفيذ تكنولوجيا إعادة تصميم عمليات الأعمال
400	-	-	400	-	تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (متعلقة بالمعاملات)
660	160	500	-	-	تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (استراتيجية وموجهة بالبائانات)
900	300	500	100	-	الاستثمار في رفع سوية المكاتب القطرية للسندوق (أداة تمكينية)
<b>14 675</b>	<b>1 635</b>	<b>6 480</b>	<b>1 185</b>	<b>5 375</b>	<b>المجموع</b>

الموظفين

العمليات

التكنولوجيا

## باء - مؤشرات الأداء الرئيسية

42- بالإضافة إلى الأهداف طويلة الأجل لزيادة الكفاءة المقاسة من خلال إطار إدارة النتائج في الصندوق، تم تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية على المدى القصير من أجل الرصد والإبلاغ بشكل شامل (انظر الجدول 2).

43- وسيتتبع الصندوق النتائج الملموسة والتحسينات القابلة للقياس في خطة الاستثمار الموجه لبناء القدرات من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى البرامج. وستساعد هذه المؤشرات على تحديد المجالات التي تزيد فيها الكفاءة والفعالية والمجالات التي يتعين فيها اتخاذ مزيد من الإجراءات، إن وجدت. كما أن مؤشرات الأداء الرئيسية تأخذ الترابط بين مسارات العمل بعين الاعتبار لتوفير نهج أكثر توجهها نحو البرامج وأكثر شمولية.

## الجدول 2

مؤشرات الأداء الرئيسية (ملاحظة: قد يتعين إعادة النظر في الجداول الزمنية إذا انتقلت الميزانية من عامين إلى ثلاثة أعوام)

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	مصدر البيانات	الإطار الزمني
<b>مؤشرات النتائج</b>				
1. مؤشر انخراط الموظفين	80 في المائة	المسح العالمي للموظفين لعام 2018: 72 في المائة	المسح العالمي للموظفين	2021
2. انخفاض الفجوات في القدرات	انخفاض في الفجوات بنسبة 25 في المائة	مسح الفجوات في المهارات لعام 2019	مسح الفجوات في المهارات لعام 2022	2022
3. النسبة المئوية لعروض العمل المقبولة كنسبة مئوية من العروض المقدمة	أكثر من 95 في المائة	92 في المائة	قواعد بيانات الموارد البشرية	2021
4. الموظفون الذين نجحوا في الخروج من دورة قصور الأداء	أكثر من 90 في المائة من الموظفين لا يؤدون بشكل جيد		قواعد بيانات الموارد البشرية	2022
5. الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)	90 يوما	100 يوم	قواعد بيانات المنظمة	2021
6. الانخفاض في إجمالي نفقات العمل الإضافي في السنة	انخفاض بنسبة 15 في المائة	2019: 300 000 دولار أمريكي	قواعد بيانات المنظمة	2022
7. ساعات عمل الموظفين التي تم توفيرها في السنة	15 000 ساعة/السنة	2019	تقييم إعادة تصميم عمليات الأعمال	2022
8. الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية	50 في المائة	المسح العالمي للموظفين لعام 2018: 27 في المائة	المسح العالمي للموظفين	2023
9. الانخفاض في التكاليف النسبية للوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية	25 في المائة	27 في المائة: 2019	وثيقة الميزانية السنوية	2022
<b>مؤشرات المخرجات</b>				
<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>				
10. الموظفون المستهدفون الذين جرى تعزيز مهاراتهم/إعادة تزودهم بالمهارات	250 موظفا		قواعد بيانات الموارد البشرية	الفصل الرابع من 2021
11. جميع وظائف الفئة الفنية التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)	100 في المائة		قواعد بيانات الموارد البشرية	الفصل الرابع من 2022
<b>إدارة الأداء</b>				
12. إعادة تصميم عملية إدارة الأداء	استكمل		أداة تتبع الموارد البشرية	الفصل الرابع من 2020
13. تدريب جميع المشرفين في مجال إدارة الأداء	100 في المائة من المدراء والمشرفين		قواعد بيانات الموارد البشرية	الفصل الرابع من 2021
14. وضع نظام مخصص لإدارة الأداء	استكمل		أداة تتبع الموارد البشرية	الفصل الأول من 2021
15. صدور دليل إدارة قصور الأداء	استكمل		أداة تتبع الموارد البشرية	الفصل الرابع من 2020

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	مصدر البيانات	الإطار الزمني
16. إنجاز استعراض عملية الطعن	استكمل		أداة تتبع الموارد البشرية	الفصل الرابع من 2020
التعويضات المقترحة للموظفين ضمن السياسات المستكملة				
17. استعراض آليات التعويض	استكمل		أداة تتبع الموارد البشرية	الفصل الرابع من 2020
إعادة تصميم عمليات الأعمال				
18. إنجاز عمليات الإصلاح التي تحقق مكاسب سريعة (18)	100 في المائة		أداة تتبع إعادة تصميم عمليات الأعمال	الفصل الرابع من 2020
19. إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)	100 في المائة		أداة تتبع إعادة تصميم عمليات الأعمال	الفصل الرابع من 2020
20. إنجاز استعراض عمليات الأعمال الإضافية			أداة تتبع إعادة تصميم عمليات الأعمال	الفصل الرابع من 2020
21. تنفيذ التوصيات المختارة	100 في المائة		أداة تتبع إعادة تصميم عمليات الأعمال	الفصل الرابع من 2021
إطار إدارة المخاطر المؤسسية				
22. إعداد تقارير ربع سنوية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات	تقديم تقارير ربع سنوية عن المخاطر		نظم مؤسسية	الفصل الأول من 2021
الأتمة				
23. الموظفون يشاركون في الأتمتة	5 في المائة من موظفي الفئة الفنية		قاعدة بيانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الفصل الرابع من 2020
24. تعميم اختبارات الأتمتة	25 في المائة		قاعدة بيانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الفصل الرابع من 2021

## جيم - المخاطر الرئيسية وإجراءات تخفيف أثرها

44- جرى تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تحول دون تحقيق نتائج هذه الخطة، إلى جانب إجراءات تخفيف أثرها.

الجدول 3

### المخاطر الرئيسية وإجراءات تخفيف أثرها

المخاطر	إجراء التخفيف
(أ) خلال أي سنة من سنوات تجديد موارد الصندوق، قد تؤدي التغييرات الناشئة عن هذه الخطة إلى تفويض قدرة الصندوق على تحقيق حجم وجودة برنامج العمل المتوقع أو أهدافه المؤسسية الرئيسية الأخرى، وهو ما قد يؤثر بدوره على عملية تجديد موارد الصندوق في حد ذاتها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سيتم رصد تنفيذ هذه الخطة عن كثب، بالإضافة إلى الرصد المنتظم من قِبل الإدارة العليا لالتزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ونظام تتبع إطار إدارة النتائج، والأهداف المؤسسية الأخرى.</li> <li>أُتاح السحب المقدم لبرنامج القروض والمنح في عام 2019 (أي السنة الأولى من التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق) المجال للموظفين لتقديم ما هو مطلوب مع الانخراط بشكل كامل أيضا في عملية التغيير.</li> </ul>
(ب) تعتبر مسارات العمل الثلاثة مترابطة. فإذا لم يُعتمد نهج متكامل، سيخوض ذلك تماسك عملية التنفيذ، وهو ما سيؤثر في النهاية على نجاح الخطة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخضع مسارات العمل الثلاثة للقيادة التنفيذية لنائب رئيس مساعد واحد، أي نائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة، ويقدم باقي موظفو الإدارة العليا الدعم الكامل لها.</li> <li>ستشمل إدارة الخطة عقد اجتماعات منتظمة بما في ذلك مع جميع أصحاب الأعمال في مختلف مسارات العمل.</li> </ul>
(ج) بعد عدة سنوات من الإصلاح، قد يتردد بعض الموظفين في رؤية المزيد من التغييرات التي قد تؤثر على تبنّيهم للخطة وانخراطهم فيها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ستكفل الإدارة الملكية القوية من الإدارة العليا (بما في ذلك المشاركة النشطة في اللجنة التوجيهية والرعاية التنفيذية لنائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة).</li> <li>يتضمن التنفيذ القيادة القوية والمشاركة من جانب الإدارة الوسطى في دعم الموظفين ومناصرة التغييرات ونشرها.</li> <li>سيتم إعداد خطة لإدارة التغيير، بما في ذلك استثمار وقت كبير لضمان انخراط الموظفين في الممارسة.</li> </ul>
(د) بسبب "العامل البشري"، قد لا يحقق التدريب المُركز على تعزيز المهارات وإعادة التزود بالمهارات وتحسين إدارة الأداء النتائج المتوقعة؛ وقد يُساء التعامل مع إنهاء خدمة الموظفين؛ وقد لا تتحقق منافع إعادة تصميم العمليات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ستقوم الإدارة العليا برصد مؤشرات الأداء الرئيسية للخطة عن كثب عبر جميع مسارات العمل لضمان التنفيذ القوي وتحقيق الفائدة.</li> <li>ستُجرى عمليات إعادة معايرة في حالة انحراف تنفيذ الخطة عن المسار الصحيح.</li> <li>ستولي خطة إدارة التغيير اهتماما خاصا لمسار العمل المتعلق بالموظفين. وستُنفذ إجراءات داعمة إضافية إذا لزم الأمر.</li> </ul>
(هـ) لم يُلب الطلب على الاتصالات حسنة التوقيت والواضحة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء بشكل كامل، مما يقوض الخطة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سيتم وضع استراتيجية اتصالات مصممة خصيصا للخطة.</li> <li>تخصص الإدارة دعما إضافيا في مجال الاتصالات للخطة، استنادا إلى الدروس المستفادة من الإصلاحات الأخيرة.</li> </ul>

45- وستقوم الإدارة العليا برصد المخاطر المحددة أعلاه والمخاطر الجديدة المحتملة بشكل منتظم في لجنة الإدارة التنفيذية التابعة لها. وسيبلغ المجلس التنفيذي بأية تعديلات ضرورية في الخطة تنشأ عن هذه المخاطر.

## دال - إدارة التغيير والاتصالات

- 46- تعد إدارة التغيير عنصرا أساسيا لنجاح الخطة. وتم أيضا التأكيد على أهمية مساعدة الموظفين على فهم التغييرات المقترحة والالتزام بها في الندوة غير الرسمية للمجلس التنفيذي في يناير/كانون الثاني 2020.
- 47- وستجري عملية إدارة التغيير عبر جميع مسارات العمل لضمان اتباع نهج متنسق. وسيستند نهج إدارة التغيير إلى الدروس المستفادة من الإصلاحات الأخيرة وسيركز على الانخراط والاتصالات.
- 48- **الانخراط.** سيجري اعتماد نهج مخصص لضمان انخراط أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بالطريقة الأكثر نفعاً في مجالات عملهم. واستناداً إلى الدروس السابقة، سيتضمن نهج إدارة التغيير تركيزاً محدداً على الاستفادة من الإدارة الوسطى (أي المدراء) كمنصرين ومؤيدين ومبلغين رئيسيين للتغييرات والرؤية التي تكمن وراء هذه التغييرات. وتشير أفضل الممارسات إلى أن الموظفين يستجيبون بشكل أفضل عندما يسمعون عن التغييرات من القادة الأقرب لهم.
- 49- **الاتصالات.** سيتم اعتماد نهج اتصالات مشترك عبر جميع مجالات العمل. وسينصب التركيز على ضمان الاتساق، والوضوح والشفافية في الرسائل للسماح لنواب الرئيس المساعدين ومدرائهم بالتواصل مباشرة مع فرقتهم بشأن الاستثمار الموجه لبناء القدرات، والسماح للموظفين بالتعرف على الروابط بين مسارات العمل. وسيقدم دعم محدد في مجال الاتصالات للمكاتب القطرية التابعة للصندوق لتيسير التركيز على الانخراط على المستوى الميداني وتجنب الاعتماد المفرط على مدونات الشبكة الداخلية للصندوق بهدف انخراط موظفي الصندوق داخل البلدان.
- 50- **الرصد.** ستتضمن خطة إدارة التغيير أيضاً الرصد عبر جميع مسارات العمل، وتوحيد الحالة وإعداد التقارير، والإدارة الشاملة لموارد البرنامج، وتحديد/تخفيف أثر المخاطر والتبعات الرئيسية.

## رابعاً - المقترح

- 51- بدأ الصندوق بالفعل في الاضطلاع بعمل هام بشأن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا لاكتساب الكفاءات اللازمة لتنفيذ برنامج عمله الحالي والطموح والتصدي للتحديات المستقبلية. ولتحفيز هذا العمل الأولي، يتعين فوراً تنفيذ استثمارات موجهة لبناء القدرات لإدخال مزيد من التحسينات (في المقر وفي المكاتب القطرية) في إمكانيات الموظفين، والعمليات المؤسسية والحلول التكنولوجية. وتعد الخطة عنصراً أساسياً لإطلاق وتعظيم المكاسب في القدرات والكفاءات اللازمة لمضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030.
- 52- ووفقاً لمستوى أعمال التخطيط المفصلة المنجزة حتى الآن، تطلب الإدارة من المجلس التنفيذي أن يوافق على سحب مبلغ 5.375 مليون دولار أمريكي من احتياطي الاستثمار الموجه لبناء القدرات الموافق عليه والبالغ 12 مليون دولار أمريكي لتنفيذ الجزء الخاص بعام 2020 من الخطة.

## خطة التنفيذ

2022/2021	2020				الأنشطة الرئيسية حسب مسار العمل
	الفصل 4	الفصل 3	الفصل 2	الفصل 1	
					<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>
					وضع خطط استراتيجية لقوة العمل على مستوى الشُّعب
					تدريب موجه لتعزيز المهارات/إعادة التزود بالمهارات
					برنامج إنهاء الخدمة
					<b>التعويضات المقترحة للموظفين</b>
					مراجعة الوظائف
					استعراض ترتيبات الموارد البشرية القائمة لتعزيز التعويضات المقترحة للموظفين
					<b>إدارة الأداء</b>
					إعادة تصميم عملية إدارة الأداء الكاملة
					الدعم لإعادة تصميم إدارة الأداء
					التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
					<b>إعادة تصميم عمليات الأعمال</b>
					تنفيذ 18 "مكسبا سريعا"
					تنفيذ 25 توصية إضافية
					تنفيذ التوصيات الـ 25 المتبقية
					تقييم نضج عمليات العمل وإجراءات المتابعة
					تحليل عمليات الأعمال الجديدة (بالإضافة إلى العمليات السبعة الأولية)
					تنفيذ توصيات مختارة
					<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>
					إدماج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
					<b>التكنولوجيا</b>
					نظام إدارة المواهب: التصميم، والاختبار، والطرح، ودعم ما بعد الإطلاق
					تنفيذ المرحلة الأولى من 24 من تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم عمليات الأعمال
					التثبيت من حالات محتملة للأتمتة (تحليل متعمق)
					تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (متعلقة بالمعاملات)
					تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (استراتيجية/قائمة على البيانات)
					الاستثمار في رفع سوية المكاتب القطرية للصندوق



## قدرات قوة العمل في الصندوق

- 1- يعرض الجدول أدناه الفجوات في قدرات قوة العمل في الصندوق من حيث المكافئين بدوام كامل في 31 ديسمبر/كانون الأول 2019.
- 2- وكانت الدراسة الثانية التي أجرتها شركة McKinsey قد قيّمت ما إذا كان لدى الصندوق العدد المناسب من المكافئين بدوام كامل (لكل من الموظفين والاستشاريين) في قوة عمله على مستوى أكثر دقة. واستُخدمت نهج متميزة لمجموعات المهارات المختلفة كالتالي:
- (1) بالنسبة لوظائف العمل المؤسسي (بما في ذلك الشؤون الإدارية، والتمويل المؤسسي، والمخاطر والرقابة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون القانونية والمتعلقة بالإشراف والنزاهة)، استند التقييم إلى عدة معايير لمنظمات يمكن المقارنة معها، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية، وعينة أوسع مؤلفة من 60 من منظمات القطاعين العام والخاص من جميع أنحاء العالم. وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديث المعايير الخاصة بمجموعات مهارات تكنولوجيا المعلومات، والشؤون القانونية والمتعلقة بالإشراف والنزاهة.
- (2) فيما يتعلق بالوظائف البرمجية (بما في ذلك إدارة البرامج من أجل التنمية الزراعية، واقتصاديو البحوث، والأخصائيون التقنيون)، تم اعتماد نهج يتجه من القاعدة إلى القمة حيث تم رصد العوامل المحركة للطلب على قوة العمل عن طريق إجراء مقابلات عبر الوظائف، وتحليلها لاحقاً.
- 3- وأشارت النتيجة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2019، إلى أنه كي تتوفر موارد كافية لتنفيذ برنامج العمل الحالي، هناك نقص قدره 19 مكافئاً بدوام كامل.

### الفجوات في قدرات قوة العمل في الصندوق في 31 ديسمبر/كانون الأول 2019 (مكافئين بدوام كامل)

الوظيفة	قوة عمل الصندوق (2019)	المستوى المعياري (2019)	الفرق
الشؤون الإدارية	191	144	(47)
الاتصالات وإدارة المعرفة	55	55	-
قضايا التمويل، والمخاطر، والرقابة المؤسسية	51	47	(4)
التمويل الإنمائي	15	15	-
الشؤون الخارجية وتعبئة الموارد	51	51	-
حافطة الاستثمارات المالية	35	33	(2)
الموارد البشرية	26	29	3
تكنولوجيا المعلومات	36	54	18
الشؤون القانونية والمتعلقة بالإشراف والنزاهة	28	41	13
الرصد، والنتائج، والسياسات	56	56	-
الإدارة*	61	61	-
وظائف أخرى	35	35	-
إدارة البرامج من أجل التنمية الزراعية	171	182	11
اقتصاديو البحوث	20	25	5
الأخصائيون التقنيون	222	244	22
<b>مجموع المكافئين بدوام كامل</b>	<b>1 053</b>	<b>1 072</b>	<b>19</b>

\* بما في ذلك الخبراء الاقتصاديون الإقليميون ومستشارو الحافطة.  
المصدر: دراسة الموارد البشرية التي أجرتها شركة McKinsey.

## إمكانيات قوة العمل في الصندوق (فجوات المهارات)

1- كان الهدف من عملية إمكانيات الموظفين تقييم المهارات الحالية المتاحة، وأهداف تطوير المهارات، والأطر الزمنية لتطوير كل موظف في جميع الشعب/الوحدات التي تتألف من أكثر من خمسة موظفين. وتم إجراء التقييم عن طريق الطلب إلى المدراء تبيان القائمة الكاملة للمهارات بحسب مجموعة المهارات، وأية مهارات تعتبر ضرورية لوظيفة معينة. ومن ثم أجريت التقييمات على مقياس من 1 إلى 4:

1 = ليس لديه المهارات، ولكن ينبغي أن تتوفر لديه (الآن أو في المستقبل)؛

2 = يمكن أن يطبق المهارات مع المساعدة/التدريب؛

3 = يمكن أن يطبق المهارات بشكل مستقل؛

4 = يمكن أن يدرّب الآخرين على المهارات.

غير منطبق = مهارات غير ذات صلة بالوظيفة (الآن أو في المستقبل).

2- ثم تم التحقق من صحة نتائج التحليل مع المدراء ومندوبيهم المعيّنين في حلقات عمل بحسب الدائرة. وخلال حلقات العمل، تم تحديد أولويات فجوات المهارات الأكثر أهمية التي يتعين معالجتها في عام 2022/2021.

3- وكانت مجموعات المهارات ذات الفجوات الأكثر أهمية التي يتعين سدها بين موظفي مجموعات مهارات حافظة الاستثمارات المالية، والتمويل الإنمائي، والأخصائيين التقنيين، والشؤون القانونية والمتعلقة بالإشراف والنزاهة. وهذا يعكس المهارات الجديدة التي يجب على الصندوق نشرها لتحقيق رؤيته بالعمل بأدوات مالية جديدة، وفي ترتيبات شراكات جديدة (مثلا مع القطاع الخاص). وبالمثل، لم يتم تسليط الضوء أيضا على فجوات مهارات محددة جدا في التقييم (مثل الأمن السيبراني). وتعتمد الإدارة استعراض أفضل طريقة لسد هذه الفجوات الناشئة والمحددة في المهارات عند وضع الخطط الاستراتيجية لقوة العمل على مستوى الشعب لعام 2022/2021.

### فجوات مهارات الموظفين حسب مجموعة المهارات

(النسبة المئوية)

النسبة المئوية للمهارات الناقصة				عدد الموظفين المصنّفين	مجموعة المهارات
أقل من 25 بالمائة	25 بالمائة-50	أكثر من 50 بالمائة	المجموع		
-	33	67	12	حافضة الاستثمارات المالية	
17	25	58	12	التمويل الإنمائي	
37	40	23	57	الأخصائيون التقنيون	
50	28	22	18	الشؤون القانونية والمتعلقة بالإشراف والنزاهة	
52	17	31	35	قضايا التمويل، والمخاطر، والرقابة المؤسسية	
64	24	12	17	الرصد، والنتائج، والسياسات	
65	16	19	120	إدارة البرامج من أجل التنمية الزراعية	
70	15	15	123	الشؤون الإدارية	
89	4	7	28	الإدارة وقضايا أخرى	
94	-	6	16	الموارد البشرية	
100	-	-	12	الاتصالات وإدارة المعرفة	
100	-	-	7	اقتصاديو البحوث	
100	-	-	29	الشؤون الخارجية وتعبئة الموارد	
100	-	-	27	تكنولوجيا المعلومات	
-	-	-	<b>513</b>	<b>المجموع</b>	

## توصيات إعادة تصميم عمليات الأعمال

## إعادة تصميم عمليات الأعمال: 68 توصية بحسب عمليات الأعمال وموعد التنفيذ

2020			مجال العمليات والتوصية
2021 2022/ 25 إجراء آخر	بحلول نهاية العام 25 إجراء إضافيا	بحلول يونيو/ حزيران 18 مكسبا سريعا	
<b>(1) السفر</b>			
-	-	X	1 الحد من معدلات الخطأ فيما يتعلق بتقارير النفقات وإعادة العمل المرتبط بها من قبل فريق السفر والمسافر
-	-	X	2 زيادة التسويات المؤتمتة لتكاليف تذاكر الطيران بالنسبة لفريق السفر
-	-	X	3 الحد من حجم طلبات السفر التي تتم في اللحظة الأخيرة
-	X	-	4 الاستفادة من الإشعارات التي يولدها النظام – للتخفيف من مخاطر فوات التفويض بالسفر
-	X	-	5 إعادة توجيه التلقائي للنفقات النثرية "الجديدة" (غير المشمولة في التفويض بالسفر) إلى المسؤولين عن الميزانية
-	X	-	6 الحد من الجهد المتعلق بملفات السفر (تحديدا الحاجة إلى التحقق من صحة تفاصيل الحساب المصرفي)
-	X	-	7 أتمتة الدفعة المقدمة للسفر (حيث لا توجد نفقات نثرية)
-	X	-	8 حساب رسوم الفنادق الزائدة أليا
-	X	-	9 توضيح المساءلة والأدوار والمسؤوليات على طول عملية السفر
X	-	-	10 تطوير لوحة للسفر
<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>(2) التعيين</b>			
-	-	X	1 تعزيز فعالية وكفاءة الفرز المسبق للمرشحين لمنصب ما، من خلال دمج أداة للجدولة وأسئلة إلزامية إضافية
-	-	X	2 تحسين وعي المتقدمين بطلبات التوظيف بعملية التعيين والإبلاغ عن العملية
-	-	X	3 تحسين تصميم ومضمون نموذج التاريخ الشخصي
-	-	X	4 الحد من عدد الموافقات المدمجة في العملية كما هي
-	-	X	5 الحد من الإفراط في معالجة تقارير المرشحين لمنصب ما (فريق ما بعد المقابلة)
-	X	-	6 توضيح المساءلة والأدوار والمسؤوليات على طول عملية التعيين (مصنوفة عملية مسؤولة، وخاضعة للمساءلة، ومستشارة، ومستنيرة)
-	X	-	7 تحسين تقييم وتحديد درجات المرشحين لمنصب ما، القائم على الكفاءة – الربط بإطار الكفاءات القائم
-	X	-	8 توفير المزيد من المعلومات عن الرواتب والمزايا في الإعلانات عن الوظائف الشاغرة
-	X	-	9 تحسين فعالية آلية توليد القائمة الطويلة
-	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>(3) إدارة الاستشاريين</b>			
-	X	-	1 الحد من عمليات تنقيح العقود وأو إلغانها
X	-	-	2 تحسين نموذج رصد وتقييم الاستشاريين، مع ضمان صلة واضحة بالأهداف في الاختصاصات
-	-	X	3 الحصول على تغيير لقاعدة الـ 960/240 يوما وتحسين تتبع الاستشاريين
-	X	-	4 الحد من عدد الموافقات وإعادة مواءمة توقيتها في العملية الشاملة
-	X	-	5 إدخال تحميل الوثائق الإلزامية خلال إنشاء الملف الشخصي (على البوابة)
-	X	-	6 تركيب رابط "التسجيل" في أسفل شاشة نموذج التاريخ الشخصي
X	-	-	7 إدخال العقود غير الورقية بدلا من إرفاق ملفات برسائل البريد الإلكتروني
-	X	-	8 إعادة تصميم العملية الكاملة
-	X	-	9 الحد من التفاصيل المطلوبة في نموذج التاريخ الشخصي
-	-	X	10 تصميم مصنوفة مسؤولة، وخاضعة للمساءلة، ومستشارة، ومستنيرة للعملية الكاملة
-	X	-	11 إزالة التحقق من/التصريح عن التعليم اليدوي من الملفات الشخصية
<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>(4) التوريد المؤسسي</b>			
X	-	-	1 تنفيذ تقارير التوقعات السنوية ودورات التخطيط والتقارير الفصلية
-	X	-	2 الحد من زمن دورة الاختصاصات لكل طلب
X	-	-	3 تحسين معرفة وفهم المنشئين/العلاء الداخليين لعملية التوريد

2020			مجال العمليات والتوصية
2021 2022/ 25 إجراء آخر	بحلول نهاية العام 25 إجراء إضافيا	بحلول يونيو/ حزيران 18 مكسبا سريعا	
X	-	-	4 تنفيذ استراتيجية توريد مصممة خصيصا للخدمات المالية والخدمات القانونية
-	X	-	5 تنفيذ مصفوفة مسؤولة، وخاضعة للمساءلة، ومستشارية، ومستتيرة لعملية الشراء وخطة الاقتناء الكاملة
-	-	X	6 إجراء استعراض بشأن "الدروس المستفادة" لحملات شراء مختارة
-	X	-	7 تنفيذ مصفوفة مسؤولة، وخاضعة للمساءلة، ومستشارية، ومستتيرة لخطة عملية اقتناء/مناقصة فرعية
-	X	-	8 إدخال مقاييس وعملية إبلاغ محسنة
-	-	X	9 تطوير وبناء قدرات لجنة استعراض العقود
X	-	-	10 البدء بحفاظة التحسينات المستمرة
X	-	-	11 إدخال وظيفة لإدارة العقود والبائعين
5	4	2	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>(5) صرف القروض</b>			
X	-	-	1 تحقيق المستوى الأمثل من النقاط - من، ومتى، وأين - التي تجرى عندها ضوابط المخاطر ذات الصلة
X	-	-	2 توحيد وتعزيز بوابة عملاء الصندوق، والتحول من طلبات السحب الورقية إلى طلبات السحب الإلكترونية، ودمجها مع النظم الأخرى في سائر الصندوق
X	-	-	3 تحسين كيفية تقديم التوجيهات للمقترضين/المتلقين
X	-	-	4 إزالة الازدواجية في نظام إدارة السجلات
X	-	-	5 تحسين دمج بوابة عملاء الصندوق في نظم صرف القروض الأخرى
X	-	-	6 تصميم وتنفيذ مؤشرات أداء رئيسية/مقاييس إضافية لرصد الأداء
6	-	-	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>(6) الأموال التكميلية</b>			
X	-	-	1 مواءمة استراتيجية الأموال التكميلية مع التمويل الأساسي
X	-	-	2 تنفيذ الحوكمة على سائر التمويل الأساسي والأموال التكميلية
X	-	-	3 وضع مصفوفة مسؤولة، وخاضعة للمساءلة، ومستشارية، ومستتيرة
X	-	-	4 تحديد الإجراءات التشغيلية الموحدة والوثائق ذات الصلة
X	-	-	5 اقتراح والتصديق على إطار لتقسيم الجهات المانحة
5	-	-	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>(7) معالجة الوثائق</b>			
-	-	X	1 إجراء بحث لصوت العميل لتحديد احتياجات المجلس التنفيذي وأفضلياته فيما يتعلق بالوثائق
-	-	X	2 استعراض وتعديل المبادئ التوجيهية (مثل الحدود على عدد الكلمات، واستخدام الملاحق مقابل الذبول، وعدد الملاحق، وترجمة الملاحق، والوصلات الإلكترونية بدلا من النسخ واللصق، إلخ.)
-	X	-	3 زيادة ظهور وثائق السياسات ذات الصلة (مثلا نشرات رئيس الصندوق) والالتزام بها
-	X	-	4 نقل تقديم (ومعالجة) مشروعات انقضاء المدة إلى فترات "خارج أوقات الذروة"
-	-	X	5 نشر توضيحات سهلة الفهم حول شكل الوثائق بين منشئي الوثائق (مثل النقاط الرئيسية)
-	X	-	6 معالجة الوثائق المتأخرة
-	X	-	7 استعراض المواعيد النهائية للتقديم وتواريخ النشر
-	-	X	8 إنشاء مجموعة عمل لتصميم (واستعراض) نماذج الوثائق الأكثر استخداما
X	-	-	9 تنفيذ برمجيات ELUNA
-	-	X	10 تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتعين تتبعها طوال رحلة الوثيقة وتنفيذ تسمية المبادئ التوجيهية لإعطاء الوثائق إشارات مرجعية فريدة لتتبعها عبر النظم
-	-	X	11 تطبيق استرداد التكلفة في 100 في المائة من الوقت، وفرض رسوم على مسبب التأخير بدلا من المصدر الأصلي تلقائيا
X	-	-	12 قيام شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإنشاء/تنفيذ نماذج للوثائق بحدود قصوى لعدد الكلمات
X	-	-	13 استعراض وتعديل عملية الموافقة
X	-	-	14 إذا استوت موسمية الطلب على الخدمات اللغوية، ينبغي النظر في زيادة المكافئين بدوام كامل من خلال العقود المناسبة
X	-	-	15 بحث الإمكانيات مع شعبة الموارد البشرية لضمان الوصول بسهولة إلى العدد الأقصى من المترجمين المؤهلين

		2020		
2021 2022/	بحلول نهاية العام	بحلول يونيو/ حزيران		مجال العمليات والتوصية
25 إجراء أخرا	25 إجراء إضافيا	18 مكسبا سريعا		
X	-	-	إعداد تدريب على شبكة الإنترنت على كيفية استخدام النظم المختلفة لمكتب سكرتير الصندوق وكيفية تطبيق المبادئ التوجيهية	16
6	4	6		المجموع الفرعي
25	25	18		المجموع الإجمالي

## ردود الإدارة على تعليقات الأعضاء

1- استعرض أعضاء المجلس التنفيذي ولجنة مراجعة الحسابات خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في مناسبتين: في ندوة غير رسمية للمجلس عقدت في 25 مارس/آذار 2020 وفي اجتماع منتظم للجنة مراجعة الحسابات عقد في 31 مارس/آذار 2020. وطلب الأعضاء أن تقدم الإدارة ردودا كتابية، قبل دورة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان، على التعليقات المكتوبة والشفوية المقدمة من الأعضاء في الاجتماعين. وترد ردود الإدارة على الموضوعات الرئيسية أدناه، وأدخلت التغييرات المقترحة على النص في الوثيقة الرئيسية.

### ألف- كوفيد-19

2- سأل الأعضاء عن الأهمية الحالية للخطة في ضوء جائحة كوفيد-19. إن كوفيد-19 تهديد عالمي كبير أدى إلى خسائر مأساوية في الأرواح البشرية وقد يكون له أثر كبير أيضا على اقتصادات العالم. ومن المرجح أن تتأثر سبل عيش فقراء الريف بشدة بهذه الجائحة - وهم بالضبط الناس الذين يعمل الصندوق على بناء قدرتهم على الصمود وازدهارهم.

3- وتمثل كوفيد-19 أيضا تهديدا كبيرا لسلامة الصندوق التنظيمية وتنفيذه للبرامج، ويمكن أن تؤثر على تجديد موارد الصندوق وسمعته. وقد وضعت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا قبل جائحة كوفيد-19. غير أن الإدارة تعتقد اعتقادا راسخا أن الأزمة التي تتكشف والدروس التي تعلمناها حتى الآن تعتبر إثباتا إضافيا على الحاجة إلى استثمار موجه بهذا الطابع. ففي عالم سريع التغير، يتعين أن يعمل الصندوق بكامل طاقته: بكفاءة تامة وبالمهارات اللازمة وأن يكون مناسباً للغرض ومزودا بالابتكارات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ مهمته. ومن شأن هذه الخطة أن تمكن الصندوق من الوصول إلى هذه النقطة خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.

4- وتعتبر عناصر الخطة "عوامل تمكين" رئيسية لعمليات الصندوق، وتجهز الصندوق بشكل أفضل للتكيف مع أزمات مثل كوفيد-19 والعمل في ظل وجودها. ومن الناحية العملية، فإنها ستؤدي إلى: تعزيز قدرات الموظفين وإمكانياتهم وقدرتهم على التكيف؛ وتبسيط عمليات الأعمال؛ وزيادة الأتمتة واستخدام الأدوات الرقمية لأداء عمل الصندوق عن بُعد؛ وتسريع تنفيذ إطار قوي لإدارة المخاطر المؤسسية لضمان إدارة المخاطر بشكل مناسب؛ وتعزيز الهيكل اللامركزي للصندوق. وفيما يتعلق باللامركزية، فإن نشر موظفي الصندوق حول العالم يخفف مخاطر تركيز عدد كبير من الموظفين في موقع واحد ويتيح للصندوق الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية لاحتياجات الدول الأعضاء على أرض الواقع.

5- غير أن الوضع لا يزال آخذا في التطور، وبالتالي على الإدارة أن تحدد الأولويات، وأن تستعرض الجداول الزمنية وأن تتسم بالمرونة. وفي ضوء ذلك، توافق الإدارة على أنه قد يتعين إطالة الفترة الزمنية للتنفيذ من سنتين إلى ثلاث سنوات. وستقدم الإدارة تقريرا عن ذلك إلى المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2020 بتفاصيل عن التنقيحات على الجدول الزمني، إذا كانت هناك حاجة إليها.

### باء- برنامج إنهاء الخدمة

6- طلب الأعضاء مزيدا من التفاصيل عن مبادرات تعزيز المهارات وإعادة التزود بالمهارات وحدودها، واما هو الحجم المناسب لبرنامج إنهاء الخدمة في هذا الوقت. وترى الإدارة أن التركيز الأساسي للخطة ينبغي أن يكون على تعزيز مهارات الموظفين الحاليين وإعادة تزويدهم بالمهارات وإدماج ثقافة قوية بشأن إدارة الأداء. غير أن الإدارة تلاحظ أيضا أن المرحلة الثانية من دراسة الموارد البشرية التي أجرتها شركة McKinsey تشير إلى أن الوظائف الإدارية بها عدد زائد من الموظفين قدره نحو 47 مكافئا بدوام كامل، وأن هناك فجوات حاسمة في المهارات في المجالات التي سيكون من الصعب فيها إعادة تزود الموظفين الحاليين بالمهارات أو تعزيز مهاراتهم. وفي الوقت الذي قد لا تكون فيه الزيادات الكبيرة في الميزانية الإدارية

ممكنة، توافق الإدارة على أنه من المهم إيجاد التوازن السليم بين تنمية مهارات الموظفين الحاليين وخلق حيز لتوظيف موظفين جدد لديهم المهارات الجديدة المطلوبة.

7- ونتيجة لذلك، تقترح الإدارة أن يظل المبلغ المخصص لبرنامج إنهاء الخدمة في عام 2020 وقدره 500 000 دولار أمريكي دون تغيير واستخدام نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل المفصلة لتحديد برنامج إنهاء الخدمة للفترة 2022/2021 بدقة أكبر. وقد تم تخصيص ما يقرب من 2 مليون دولار أمريكي لهذا الغرض ضمن ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات لمرة واحدة خلال الفترة 2022/2021. وهذا المبلغ إشاري فقط في هذا المنعطف نظرا لأنه سيتعين على الإدارة الرجوع إلى المجلس للموافقة على جميع المبالغ المدرجة في الفترة 2022/2021. وبالإضافة إلى ذلك، تقترح الإدارة وضع مبلغ 1 مليون دولار أمريكي جانبا من الموارد المرحلة للفترة 2022/2021 لاحتمال إنهاء خدمة موظفين إضافيين.

### جيم- إدارة الأداء

8- طلب الأعضاء أمثلة على ما يمكن أن يتغير نتيجة الجهود المبذولة لتحسين إدارة الأداء. وترى الإدارة أن المبادرات الجاري نشرها - بما في ذلك التغييرات في السياسات والنظم - "ضرورية" لتكون أية عملية إدارة أداء فعالة. وتدرك الإدارة أيضا أن هذه المبادرات لن تكون كافية لضمان حدوث التغيير الثقافي الأكبر المطلوب. وسيطلب ذلك نهجا أكثر منهجية بمرور الوقت.

9- وسيسمح الإطار المتكامل لإدارة المواهب للصندوق باتباع نهج أفقي ويضمن إدارة الأداء بفعالية عبر جميع مجالات المواهب. وقد أدت زيادة الدعم المقدم إلى المدراء من جانب شعبة الموارد البشرية ومكتب المستشار العام بالفعل إلى تحديد عدد من حالات ضعف الأداء وضعف الأداء الحدي. وتقوم الإدارة الآن بتقييم هذه الحالات بعناية لضمان معالجتها بشكل فعال ورصدها بصرامة. وسيتم اتخاذ قرارات الإنهاء في حالات استمرار ضعف الأداء لضمان عدم التسامح إطلاقا عندما لا يتم تسجيل أي تحسن. وينبغي أن تمهد هذه الرؤية، إلى جانب نماذج القدوة في إدارة الأداء على جميع المستويات، الطريق لإدماج "نتائج الأداء" كلبنة أساسية في الثقافة المؤسسية للصندوق.

10- وتشمل العملية الجديدة لإدارة الأداء من البداية إلى النهاية متطلبات إلزامية للموظفين بتحديد الأهداف السلوكية والتركيز على مجالات التطوير و/أو التحسين. وسيتم حل تكنولوجيا إدارة المواهب المدراء من تتبع الأداء مقابل هذه الأهداف في الوقت الفعلي - مما يسمح بوضع تدابير تصحيحية على الفور. وسيدعم ذلك بدوره تغيير الثقافة ويعزز مفهوم إدارة العواقب على جميع المستويات داخل المنظمة.

### دال- إعادة تصميم عمليات الأعمال

11- طلب الأعضاء المزيد من التفاصيل عن تقديرات الوفورات البالغة 15 000 ساعة من ساعات عمل الموظفين الناتجة عن عملية إعادة تصميم عمليات الأعمال حتى الآن. وتتعلق هذه الوفورات بعمليات مختارة على نطاق المنظمة للعمليات المقرر تنفيذها في عام 2020 (وهي السفر، والتوظيف، وإدارة الاستشارات، والمشتريات المؤسسية، وتجهيز الوثائق). وسيكون الهدف الرئيسي هو تصحيح مشكلة عبء العمل المحددة في المسح العالمي للموظفين وتحسين أسلوب عمل الصندوق من خلال تبسيط العمليات.

12- وتشمل أمثلة الوفورات الإشارية ما يلي:

(1) تغييرات في العمليات (5 000 ساعة) - على سبيل المثال، مستويات موافقة أقل، ومصروفات أوضح للمسؤوليات وأتمة عمليات معينة؛

(2) أدوات/تقنيات جديدة (5 000 ساعة) - على سبيل المثال، برمجية جديدة لإجراء المقابلات/الجدولة، ومبادئ توجيهية للمُنشئين، وأدوات لإدارة التوقعات بشكل أفضل لتجهيز الوثائق؛

- (3) تغييرات في المبادئ التوجيهية/التسيير (2 000 ساعة) - على سبيل المثال، مبادئ توجيهية أكثر صرامة وفي بعض الحالات أكثر مرونة، واستحداث سلطات رسمية وتمكينها لاستعراض وثائق للمجلس التنفيذي؛
- (4) تغييرات تنظيمية (2 000 ساعة) - على سبيل المثال، سفر الأبطال المعينون في الميدان لدعم حجز السفر عن بعد؛
- (5) تغييرات في السياسات (1 000 ساعة) - على سبيل المثال، الالتزام بشكل أفضل بالسياسات، وتتبع الأداء مقابل السياسات.

#### هاء- إدارة المخاطر المؤسسية وتكاليف مرافق المكاتب القطرية للصندوق

- 13- سأل الأعضاء عن إدراج إدارة المخاطر المؤسسية. ولا تزال الإدارة مقتنعة تماما بالحاجة إلى إدراج هذا العنصر. وفي ضوء أزمة كوفيد-19، والحاجة إلى الاستعداد بشكل ملائم للهيكلية المالية المتغيرة للصندوق وهدف الصندوق المتمثل في مواصلة اللامركزية، هناك حاجة إلى تحسين عاجل لمرة واحدة في نهج الصندوق إزاء المخاطر المؤسسية.
- 14- وسأل الأعضاء عن إدراج تكاليف المرافق لمرة واحدة. وترى الإدارة أن تحديث مرافق المكاتب القطرية للصندوق تمثل تكاليف مهمة لمرة واحدة ستكون مطلوبة مع الانتقال من 31 في المائة إلى 45 في المائة من الموظفين في الميدان. ولا تغطي الميزانية الرأسمالية هذه التكاليف لأن الصندوق يستأجر جميع مباني مكاتبه القطرية من وكالات الأمم المتحدة الأخرى. ونتيجة لذلك، لا يمكن رسملة تكاليف التحديث لمرة واحدة لأنها تمثل بالفعل مدفوعات لصحاب العقار. وعلى الرغم من إزالة هذا البند، فإن الإدارة ترغب في إبقاء المناقشات مفتوحة حول هذا البند وإعادة النظر فيه للفترة 2022/2021.

#### واو- التكنولوجيا والأتمتة

- 15- طلب الأعضاء معلومات إضافية عن التكنولوجيا وتساءلوا عما إذا كانت تكاليف التكنولوجيا مقدره بأقل من قيمتها والتمسوا توضيحات بشأن استخدام الميزانية الرأسمالية في إعادة تصميم عمليات الأعمال وتنفيذ العمليات التكنولوجية في نظام إدارة المواهب في شعبة الموارد البشرية. وفيما يتعلق بدقة تقديرات التكاليف لمكونات التكنولوجيا:
- (1) يتم تقسيم التكاليف بالتساوي تقريبا عبر المسارات الفرعية الثلاثة، مع استثمار أعلى قليلا في برامج الأتمتة التجريبية. وقام الصندوق بتحليل التكاليف المقدمة، وقام خبراء خارجيون بمواصلة تحليلها والتحقق من صحتها.
- (2) لكل من مشروع إعادة تصميم عمليات الأعمال وإدارة المواهب في شعبة الموارد البشرية، بعد تحليل الخيارات المتاحة، تم اختيار الخيارات الأقل تكلفة، مما أدى إلى تجنب إدخال منصات جديدة. ويمتلك الصندوق بالفعل معرفة وخبرة كبيرة في استخدام المنصات والتكنولوجيات التي تقوم هذه المشروعات بتعزيزها، مما يشير إلى ضعف احتمال تقدير التكاليف ذات الصلة ومخاطر التنفيذ بأقل من قيمتها.
- (3) لكل من إعادة تصميم عمليات الأعمال وإدارة المواهب في شعبة الموارد البشرية - على الرغم من أن الخيارات تنطوي على عمليات محدودة لاقتناء أصول جديدة مثل التراخيص - فقد أزيلت الأصول ذات الصلة البالغة 175 000 دولار أمريكي من الاستثمار الموجه لبناء القدرات وخصصت لإدراجها في دورة الميزانية الرأسمالية لعام 2021.



- (4) أجرى بائعون على دراية بالهيكلية والتشكيلة التقنية للصندوق تقييمات لتكاليف مكونات محددة.
- (5) تستند تقديرات تكاليف التراخيص الخاصة ببرامج الأتمتة التجريبية إلى أسعار السوق التي قدمها بائع خارجي من أصحاب الخبرة لمجموعة مختارة من التكنولوجيات الخاصة بالمعاملات والاستخدامات الاستراتيجية. وتم التحقق من هذه التقديرات مرة أخرى من خلال مصادر الصندوق وكتالوجات التسعير في الأمم المتحدة حيثما توفرت. وتقوم منتجات أتمتة الأعمال المتاحة في السوق أساساً على الاشتراكات، وبالتالي، فإنها تُسجل بعد المرحلة التجريبية كتكاليف سنوية متكررة، وسيُخصص الجزء الأكبر لحالات الاستخدام لبرامج الأتمتة الاستراتيجية التجريبية التي تتطلب مهارات أكثر تخصصاً للصيانة والتحسين.
- (6) إن الأتمتة استثمار رقمي لا يمكن أن يؤجله الصندوق، بالنظر إلى ظروف الموارد الضئيل الحالي المخصص للتكنولوجيا. ويعد الاستثمار الموجه لبناء القدرات فرصة لتنمية القدرات المطلوبة منذ فترة طويلة في الجوانب الاستراتيجية وتحليلات البيانات لتصبح المؤسسة أكثر رقمية وقدرة على الصمود وقائمة على البيانات.

16- **وطلب الأعضاء تقاسم "الخريطة الحرارية" للأتمتة، والتمسوا توضيحات بشأن حالات استخدام الأتمتة غير تجهيز الفواتير وبشأن توقيت النشر.** إن المهارات التي تنطوي عليها الأتمتة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية عليها طلب كبير في السوق. غير أنه بما يتماشى مع مساري العمل الآخرين، يُفترض اتباع سيناريو مرحلي بهدف تنفيذ ما يصل إلى 15 برنامجاً تجريبياً للصندوق. وفيما يتعلق بمسار أتمتة المعاملات، بخلاف تجهيز الفواتير، سيتم تجريب أتمتة العمليات الآلية الأخرى، مثل أكشاك الخدمة وتنظيم التحميل التلقائي للبيانات للإجراءات الإدارية (انظر الفقرة 22). وفيما يتعلق بمسار الأتمتة الاستراتيجية، سيتم تجريب مجموعة من الاستخدامات المحتملة (انظر الفقرة 23). وبالنظر إلى أن صناعة أتمتة العمليات الآلية أكثر نضجاً وأقل تعقيداً وأسهل في النشر، سيبدأ نهج التنفيذ بهذا المسار. وسيليه مسار الأتمتة الاستراتيجية في عام 2021.

17- **الخريطة الحرارية للأتمتة وأمثلة.** أعدت الخريطة الحرارية بعد المقابلات وحلقات العمل التي عُقدت على مدى أسبوعين مع موظفين من جميع دوائر الصندوق. وحدد الموظفون 107 من حالات الاستخدام المحتمل لبرامج الأتمتة التجريبية. وجرى تصنيفها بعد ذلك في خمسة مجالات للأثر: (1) تجهيز المعاملات والكفاءة في التعاون؛ (2) أتمتة الخدمات على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع؛ (3) زيادة القدرة التحليلية؛ (4) التنقيب عن المعرفة وتقاسمها؛ (5) إعداد التقارير التنبؤية. وتتناول فئة تجهيز المعاملات "أتمتة العمليات الآلية". وتعتبر الفئات الثلاثة الأخيرة (التي تتعلق بقدر أكبر بتحليلات البيانات) أكثر استراتيجية، حيث إنها تُكمل مباشرة التقدم الذي أحرزه الصندوق في السنوات الأخيرة في توليد واستخدام البيانات وتستند إليه.

## الجدول 1

## برامج الأتمتة التجريبية: الخريطة الحرارية

تقديم التقارير التنبؤية	التنقيب عن المعرفة وتقاسمها	زيادة القدرات التحليلية	أتمتة الخدمات على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع	تجهيز المعاملات والكفاءة في التعاون
دائرة إدارة البرامج	دائرة إدارة البرامج	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	دائرة خدمات المنظمة	دائرة العمليات المالية
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	دائرة العمليات المالية	دائرة إدارة البرامج	دائرة العمليات المالية	دائرة إدارة البرامج
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	دائرة العمليات المالية	دائرة إدارة البرامج	دائرة خدمات المنظمة
دائرة خدمات المنظمة	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية
دائرة العمليات المالية	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة	مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	دائرة خدمات المنظمة	دائرة خدمات المنظمة	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

مستوى التركيز: مرتفع متوسط منخفض

18- وتوضح الخريطة الحرارية التوزيع العددي لجميع حالات الاستخدام المقترحة عبر جميع دوائر الصندوق، مصنفة حسب مجال الأثر (يشير اللون إلى مستوى التركيز حسب الدائرة). وهذا التحليل مدفوع بالأعمال: جاءت المقترحات من موظفي الصندوق، ولم يحدد النطاق المعنيون بالتكنولوجيا. ويجمع هذا النهج العمق التحليلي والتنفيذ العملي للبرامج التجريبية التي حددتها فرق مكونة من أصحاب الأعمال وأصحاب الموارد التقنية. وتهدف برامج الأتمتة التجريبية إلى إدخال تكنولوجيات ومهارات غير متوفرة حالياً في الصندوق، من خلال نهج تدريجي مدفوع بالأعمال وعملي.

## 19- أمثلة على حالات الاستخدام للمعاملات

(1) أتمتة طلبات الدعم وحجز التذاكر. توفر 18 وحدة في الصندوق خدمات الدعم، وهناك 165 من موظفي الأعمال المعينين كجهات اتصال للدعم. ويتمثل المقترح في وجود العديد من قنوات الدعم عبر تكنولوجيات الأتمتة، بما في ذلك الرد الصوتي القائم على منصات مثل Siri و Alexa، التي توفر ردوداً على مدار الساعة على الأسئلة الأكثر تواتراً. ومن شأن أتمتة الرد على هذه الطلبات أن يبسر تقديم رد أسرع وضمان الحصول على تعليقات على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، وهو جانب رئيسي في سياق الصندوق اللامركزي.

وبالمثل، يمكن دعم الردود على الأسئلة المتكررة من المستخدمين الخارجيين في الحكومات والمشروعات على بوابة عملاء الصندوق عن طريق تكنولوجيات الأتمتة مما يسمح لموظفي الصندوق بالتركيز على الطلبات التي تتطلب التحقيق أو نظر الخبراء. وسيوفر ذلك خدمة أكثر استجابة لعملاء الصندوق ودوراناً أسرع للطلبات البسيطة.

(2) التحميل التلقائي للبيانات التشغيلية في نظام إدارة نتائج العمليات. هذا هو النظام المرجعي لإدارة وتتبع المعلومات المتعلقة بالمشروعات وتوليد الوثائق الرسمية مثل تقارير الإشراف. وبعد كل بعثة، يقوم قائد البعثة بتجميع كل المعلومات التي يقدمها الخبراء الاستشاريون في نموذج منظم لإدخالها في نظام إدارة نتائج العمليات. وتقتصر حالة الاستخدام هذه أتمتة عمليات التحميل ذات الصلة، مما يزيل الجهود اليدوية والمهام المتكررة للسماح لمساعدتي البرامج بالتركيز على ضمان جودة تقرير الإشراف.

## 20- أمثلة عن حالات الاستخدام الاستراتيجي

- (1) **كشف رايات التحذير في مشتريات المشروعات.** حدد مكتب المراجعة والإشراف 10 رايات تحذير للكشف عن التدليس أو الفساد في مشتريات المشروعات. وتقترح حالة الاستخدام استعمال تكنولوجيات ذات قدرات معرفية منطقية لتحليل وثائق المشتريات لالتقاط مؤشرات لأي من رايات التحذير العشر هذه، من أجل إثارة مسائل ذات أولوية عالية لمواصلة الفحص من جانب موظفي المشتريات. ولدى الأتمتة القدرة على التعامل بشكل قاطع مع مسائل القدرات والنهج العالمية المتسقة. كما أنها تقدم صورة أكثر دقة في الوقت الحقيقي لامتنال مشتريات المشروعات، مع القدرة على إجراء تقييمات قاطعة بدلا من اتباع نهج أخذ العينات.
- (2) **تحليلات البيانات ونظم المعلومات الجغرافية.** أصبحت نظم المعلومات الجغرافية أداة مهمة للصندوق في تصميم وإدارة المشروعات وتتبع الأثر وإبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بهذا الأثر. وتتمثل إحدى المبادرات المقترحة في أتمتة عملية جمع بيانات نظم المعلومات الجغرافية لزيادة تجميع الأصول من البيانات الرئيسية المتعلقة بالطرق والقرى والبنية التحتية للري ورصد استخدام الأراضي أو التغيرات الساحلية بمرور الوقت. وانتقالا إلى المستوى التالي، تسمح الأتمتة بالاستفادة من مصادر البيانات المتباينة لتحديد الأنماط والاستنتاجات عن طريق استخدام الذكاء الاصطناعي، وإنتاج القصص وكشف الرؤى في شكل سردي من البيانات. ويمكن ألا تدعم هذه التكنولوجيات تحليل حافظة الصندوق فحسب، بل أن تتيح أيضا بالإبلاغ بفعالية أكبر عن أساسيات المشروعات، بما في ذلك رؤية مجالات تدخل الصندوق والأثر ومجموعات المستفيدين.

## زاي- الانعكاسات على التكاليف المتكررة للفترة 2023/2022

- 21- **طلب عدد من الأعضاء الحصول على معلومات إضافية بشأن التكاليف المتكررة للفترة 2023/2022.** لن تكون المعلومات المتعلقة بتكاليف الموظفين معروفة حتى تظهر نتائج العملية المفصلة للتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل لكل شعبة على حدة. وترد معلومات عن تكاليف غير الموظفين في الجدول أدناه.

الجدول 2

**التكاليف الإضافية للميزانية العادية لعام 2021**  
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

التكاليف	النشاط
260	تكاليف تراخيص برامج الأتمتة التجريبية (العناصر الاستراتيجية)
160	تكاليف تراخيص برامج الأتمتة التجريبية (عناصر المعاملات)
340	الدعم لتمكين المكاتب القطرية للصندوق
90	التكاليف الجارية لصيانة النظم لدعم مسارات عمل الموظفين/العمليات
300	تبادل الموظفين (3-4 موظفين)
120	جذب المواهب الرئيسية في الأدوار الاستراتيجية العليا
<b>1 270</b>	<b>المجموع</b>

## حاء- مقترح الميزانية المحدث

- 22- **طلب الأعضاء إعادة النظر في التكاليف المقترحة لضمان أن تكون جميع البنود متسقة مع خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.** يتمثل الهدف الشامل للخطة في سد الفجوات التي حددتها الإدارة من أجل زيادة مساهمة الصندوق في خطة 2030 إلى أقصى حد. وهناك حاجة إلى عمل سريع نظرا لأنه لم يتبق سوى 10 أعوام. وتدرك الإدارة أن بند ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات يمثل طلبا استثنائيا للأموال يقدم لمرة

واحدة ولا يرتبط بالأنشطة الممولة من خلال الموارد العادية.

23- واستنادا إلى التعليقات الواردة من المجلس التنفيذي ولجنة مراجعة الحسابات، أعادت الإدارة معايرة مقترحات تقدير التكاليف لتوضيح التركيز على النشاط المنفذ لمرة واحدة والاستجابة للتعليقات المتعلقة بمستوى التكاليف. وترد مقارنة بين الميزانية المقترحة في النسخة الأولى من الخطة والمقترح المحدث للإدارة في الجدول أدناه.

الجدول 3  
تقديرات الميزانية الإجمالية: مقارنة توزيع التكاليف

المجموع	2022/2021						2020				
	الميزانية الجديدة			الميزانية الأصلية			الميزانية الجديدة		الميزانية الأصلية		
	المبلغ المرحل/ الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	المبلغ المرحل/ الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	المبلغ المرحل/ الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	الميزانية الرأسمالية	الميزانية الرأسمالية	
	الجديدة	الأصلية								الأنشطة الرئيسية	
										<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>	
	320	320	-	-	-	-	320	-	320	وضع خطط استراتيجية لقوة العمل على مستوى الشعب	
	1 050	2 800	0	665	1 000	915	-	385	-	التدريب الموجه لتعزيز المهارات/إعادة التزود بالمهارات	
	3 500		1 000	2 000	-	-	-	500	-	برنامج إنهاء خدمة الموظفين	
										<b>التعويضات المقترحة للموظفين</b>	
	200	200	-	-	-	-	200	-	200	مراجعة الوظائف	
	0	100	-	-	-	-	0	-	100	استعراض ترتيبات الموارد البشرية القائمة لتعزيز التعويضات المقترحة للموظفين	
										<b>إدارة الأداء</b>	
	250	380	0	-	20	-	250	0	260	الدعم لإعادة تصميم إدارة الأداء	
	200	400	-	100	-	190	-	100	-	التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودمهم	
										<b>إعادة تصميم عمليات الأعمال</b>	
	235	235	-	-	-	-	235	-	235	تنفيذ 18 مكسبا سريعا	
	1 300	1 415	-	-	-	-	-	1 300	-	تنفيذ 25 توصية إضافية	
	350	395	-	-	-	-	-	350	-	تعزيز نضج عمليات الأعمال	
	1 000	1 130	-	1 000	-	1 130	-	-	-	تنفيذ التوصيات المتبقية	
	800	870	-	-	-	-	-	800	-	تحليل عمليات الأعمال الجديدة	
	1 150	1 415	-	1 150	-	1 415	-	-	-	تنفيذ توصيات مختارة	
										<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>	
	900	1 040	-	300	-	230	-	600	-	إدماج إطار إدارة المخاطر المؤسسية	
	650	650	35	165	-	200	-	450	-	تنفيذ نظام إدارة المواهب	
	810	810	140	100	140	100	-	570	-	حلول وتغييرات تنفيذ تكنولوجيا إعادة تصميم عمليات الأعمال	
	400	400	-	-	-	-	400	-	400	تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (متعلقة بالمعاملات)	
	660	660	160	500	160	500	-	-	-	تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (استراتيجية وموجهة بالبيانات)	
	900	1 100	300	500	300	700	100	0	-	الاستثمار في رفع سوية المكاتب القطرية للصندوق (أداة تمكينية)	
	<b>14 675</b>	<b>14 320</b>	<b>1 635</b>	<b>6 480</b>	<b>1 620</b>	<b>5 380</b>	<b>1 185</b>	<b>5 375</b>	<b>1 095</b>	<b>6 225</b>	<b>المجموع</b>