

Document:	EB 2020/130/R.39/Rev.1
Agenda:	11(a)
Date:	26 August 2020
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي
يرجى ملاحظة أنه تم تنقيح هذه الوثيقة، التي تم نشرها "للعلم" في وقت سابق، لعرض البند على المجلس التنفيذي
"للاستعراض".

الأشخاص المرجعون:
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 والإبصال 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
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 الثلاثون بعد المائة
روما، 8-11 سبتمبر/أيلول 2020

للاستعراض

المحتويات

1	أولاً- مقدمة
1	ثانياً - تحديث بشأن مسارات عمل الموظفين والعمليات والتكنولوجيا
1	ألف- الموظفون
3	باء- العمليات
4	جيم - التكنولوجيا
6	ثالثاً - ترتيبات التنفيذ
6	ألف - الإطار الزمني
6	باء- مؤشرات الأداء الرئيسية
7	جيم- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها
7	دال- إدارة التغيير والاتصالات
8	رابعاً- آفاق المستقبل

الملاحق

الملحق الأول: الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2022/2021-2020
الملحق الثاني: التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف يوليو/تموز 2020

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث

أولاً- مقدمة

- 1- وافق المجلس التنفيذي على خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في دورته المنعقدة في أبريل/نيسان 2020 (انظر الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2). وتُمثل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا أداة رئيسية للمتكمين من تنفيذ نموذج عمل التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وتهدف الخطة إلى ضمان الموارد البشرية الكافية التي تتمتع بقدرات ملائمة في الصندوق، والعمليات المؤسسية المتمسمة بالكفاءة، والحلول التكنولوجية المطلوبة لتوسيع نتائج الصندوق الإنمائية وتعميقها.
- 2- والهدف من هذه الوثيقة هو الإبلاغ عن التقدم المحرز في التنفيذ منذ أبريل/نيسان في كل مسار من مسارات العمل (أي الموظفين، والعمليات، والتكنولوجيا). وتقدّم الوثيقة أيضاً تحديثاً بشأن الإطار الزمني للخطة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وخطة إدارة المخاطر والتغيير.

ثانياً - تحديث بشأن مسارات عمل الموظفين والعمليات والتكنولوجيا

ألف- الموظفون

- 3- يهدف مسار العمل المتعلق بالموظفين إلى التأكد من أن الصندوق لديه الموظفون المناسبون الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة ويضطلعون بالأدوار المناسبة في الأوقات والأماكن المناسبة. وتهدف الأنشطة المنفذة في إطار هذا المسار إلى مساعدة الصندوق على بناء وإدارة قوة عمل دينامية قادرة على إنجاز برامج العمل الحالية والمقبلة بفعالية. ومن المتوقع في إطار هذا المسار إجراء استثمارات غير متكررة في أربعة مجالات كجزء من الخطة. وفيما يلي ما تحقق من تقدم في كل مجال.

(1) الخطط الاستراتيجية لقوة العمل على مستوى الشعب

الهدف من ذلك هو وضع خطط استراتيجية لقوة العمل في كل شعبة بالاستناد إلى نتائج المرحلة الثانية من الدراسة التحليلية للموارد البشرية بشأن تركيبة قوة العمل الحالية والمقبلة في الصندوق (دراسة الموارد البشرية - المرحلة الثانية) التي تم الانتهاء منها في أبريل/نيسان 2020. وسيجري دعم هذه العملية من خلال مؤسسة McKinsey & Company التي تم التعاقد معها في نهاية يوليو/تموز 2020 بعد مفاوضات مكثفة حول النطاق والتكاليف. ومن المتوقع أن يستمر هذا العمل حتى نوفمبر/تشرين الثاني 2020. وستسفر هذه الدراسة عن خطة توظيف متوسطة الأجل للفترة 2021-2024 تغطي القدرات والإمكانات.

وكجزء من عملية وضع خطط استراتيجية لقوة العمل في كل شعبة، تعكف الإدارة على إعداد مراجعة للوظائف على نطاق المنظمة سيجري فيها استعراض وتصنيف جميع التوصيفات الوظيفية.

- (2) **التدريب الموجه لتحسين المهارات/التزويد بمهارات جديدة.** يجري في إطار جهود سد فجوات المهارات المحددة العمل منذ نهاية يوليو/تموز 2020 من أجل تصميم برامج للتزويد بمهارات جديدة وتحسين المهارات لدى الموظفين الحاليين الذي يضطلعون بأدوار عامة حاسمة، بما يشمل المديرين القطريين والأخصائيين التقنيين وموظفي التوريد وموظفي الرصد والتقييم. وسيتيح هذا النهج فرصة تمكن الموظفين من تعزيز مجموعات مهاراتهم وفرص التطوير الوظيفي. وفيما يتعلق بالمهارات الشديدة التخصص، من قبيل المجالات القانونية أو المالية العالية التخصص التي حدّدت فيها فجوات مهارات لا يمكن سدها من خلال تحسين المهارات والتزويد بمهارات جديدة، سيكمن النهج في التماس هذه الخبرة خارجياً.

وفي إطار دعم هذا العمل، قامت شعبة الموارد البشرية بما يلي: (1) إنشاء قاعدة بيانات تتضمن معلومات دقيقة عن المهارات على مستوى الوظائف؛ (2) إجراء تحليل متعمق لفجوات المهارات في الأدوار الحاسمة. وُحدت هذه الفجوات من خلال مقارنة الطلب المتزايد المتوقع على مجموعات المهارات مع أهم الفجوات المحددة في حلقات العمل التفاعلية مع الشعب. وسيجري إيلاء الأولوية الأولى لتحسين المهارات في الأدوار الحاسمة قبل توسيع الجهود لتشمل سائر الأدوار في المنظمة. وحتى في ظل تقديم دعم ملموس إلى الموظفين أثناء مبادرة تحسين المهارات/التزويد بمهارات جديدة، قد يكون بعض الموظفين غير جاهزين أو غير قادرين على اكتساب مهارات جديدة أو مختلفة، أو قد يرفض بعضهم تحسين مهاراتهم أو التدريب على مهارات جديدة. وفي هذه الحالات الأخيرة، وافقت الإدارة على ما سيطبق من مبادئ، ويجري حالياً تصميم برنامج إنهاء الخدمة.

وبالإضافة إلى ذلك، أطلقت شعبة الموارد البشرية أول مكوّن للمنصة الجديدة لإدارة المواهب بالتعاون مع شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لدعم عملية إعادة التعيين في عام 2020. وتشمل العملية 127 موظفاً و146 وظيفة، منها 26 قائمة بالفعل في الميدان (ويمكن نقل وظائف أخرى في مرحلة لاحقة). وهذا المكون الذي يتكامل مع نظام PeopleSoft الحالي يستخلص المعلومات (بما فيها البيانات المتعلقة بمهارات الموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم، وغيرها) للمساعدة على تحديد المواهب المناسبة أثناء عملية إعادة التعيين.

(3) إدارة الأداء - التدريب والدعم المخصصان للإدارة

تُعيد الإدارة تصميم عملية إدارة الأداء من بدايتها إلى نهايتها من أجل دعم المشرفين في إدارة الأداء ومعالجة قصوره بصورة استباقية. ويشمل ذلك تغييرات في تحديد الأهداف السنوية، والأخذ بنظام أكثر فعالية في التصنيف على أساس الأهداف وتتبع الملاحظات المقدمة باستمرار. وفي إطار الجهود المبذولة لتغيير ثقافة الأداء في الصندوق، سيطبّق في عام 2021 نظام التصنيف الجديد وعملية سيعاد تصميمها لإدارة قصور الأداء.

ويجري حالياً تصميم برنامج تدريب إلزامي مصمّم خصيصاً لهذا الغرض وسيجري تعميمه في الفصل الرابع من عام 2020. وسيشارك فيه حوالي 180 مديراً يشرفون إشرافاً مباشراً على الموظفين.

وبدأ بالفعل تغيير الثقافة، واتخذ المديرون خطوات هامة نحو إدارة قصور المهارات التقنية و/أو الكفاءات السلوكية. وبدأ في يونيو/حزيران 2020 تطبيق خطط لتحسين أداء ما مجموعه 12 موظفاً بهدف دعمهم في تحقيق الأهداف والكفاءات المتفق عليها. ويمثل ذلك زيادة كبيرة بالمقارنة مع متوسط سنوي بلغ اثنين أو ثلاثة من الموظفين خلال السنوات الخمس الأخيرة. وتشمل هذه الخطط أهدافاً تشغيلية و/أو سلوكية محددة سيجري تحقيقها ونتائج متوقعة خلال فترة مدتها ستة أشهر، وسيكون ذلك مصحوباً باتصالات منتظمة على فترات مختلفة. ويجري تزويد الموظفين والمديرين بالدعم المطلوب لمعالجة مسائل الأداء إلى جانب الرصد الدقيق لما يتحقق من تقدم.

(4) القيمة المقدمة إلى الموظفين

أكدت دراسة الموارد البشرية أن من الصعب على الصندوق، في ظل تركيبته الحالية واستحقاقات المعاشات التقاعدية، اجتذاب مواهب على مستوى فائق من التخصص في مجالات من قبيل الخدمات القانونية والمالية وخدمات الخزنة.

وعلى الرغم من هذا التحدي، وافقت الإدارة على العمل وفقاً للأطر الحالية للشؤون القانونية والموارد البشرية في الصندوق من أجل زيادة جاذبية الصندوق لهذه المواهب المتخصصة كجزء من أنشطة العمل كالمعتاد. وأعدت شعبة الموارد البشرية بصورة محددة مقترحاً بشأن مبادرات محددة تهدف إلى تعزيز القدرة على التواصل من أجل اجتذاب واستبقاء المواهب، لا سيما في الأدوار المتخصصة

الشديدة التنافسية أو التقنية في المجالات التي حدّدت فيها فجوات في المواهب. ويركز المقترح على توسيع ثلاثة جوانب في البرنامج الحالي للتواصل مع المواهب: (1) بناء وتعزيز اسم الصندوق كجهة عمل؛ (2) تعزيز المشاركة المباشرة من شعبة الموارد البشرية مع جمهورها؛ (3) إنشاء شبكة والحفاظ على حوار مستمر.

باء- العمليات

4- يهدف مسار العمل المتعلق بالعمليات إلى ضمان ملاءمة أساليب العمل الرئيسية في الصندوق للغرض المنشود منها وتزويد الصندوق بالقدرة التشغيلية التي تمكنه من تلبية أهدافه وإدارة مخاطره وتعزيز كفاءته. وكما جاء أثناء دورة المجلس في أبريل/نيسان 2020، حددت الإدارة من بين 68 توصية من التوصيات التي طرحتها مؤسسة Alvarez & Marsal في تقريرها عن إعادة تصميم أساليب العمل (نوفمبر/تشرين الثاني 2019)، حدّدت الإدارة 18 "مكسباً سريعاً" و25 إجراءً آخر من الإجراءات ذات الأولوية (43 إجمالاً) للتنفيذ في عام 2020، وتتبقى بذلك 25 توصية من المقرر تنفيذها في عام 2021. وبالإضافة إلى ذلك، سيجري الانتهاء في عام 2020 من استعراض شامل آخر لتحديد العمليات الإضافية التي من المقرر ترشيدها. وحددت الوثيقة التي عرضت على المجلس في أبريل/نيسان ثلاثة أنشطة سيجري تنفيذها لمرة واحدة، ويرد فيما يلي ما تحقق من تقدم في هذه المجالات.

(1) تحقيق 18 مكسباً سريعاً

تتوقع الإدارة، اعتباراً من نهاية يوليو/تموز 2020، أن يكون معدل الإنجاز 83 في المائة (مقابل معدل مستهدف نسبته 100 في المائة) في المكاسب السريعة الثمانية عشر. ويرجع ذلك إلى إرجاء إنجاز ثلاثة من المكاسب السريعة إلى عام 2021 لضمان توافر التفاصيل الكافية عن متطلبات الأعمال للتمكين من تقدير تكاليف النظم. ومن أمثلة المخرجات في هذا المجال ما يلي:

- عقدت دورات تدريبية افتراضية بمشاركة من 47 من "أبطال السفر" لتحسين الوعي بعملية السفر (حجز بطاقات السفر، وما إلى ذلك) لضمان الدقة في تجهيز تقارير النفقات ("على النحو الصحيح من أول مرة") وتخفيف العبء الواقع على فريق السفر المركزي. وتبلغ الوفورات التقديرية في هذا النشاط 4 500 ساعة من ساعات عمل الموظفين سنوياً.
- عقد جلسات تشاورية مع 19 من المسؤولين عن الميزانية و5 مندوبين بغرض خفض حجم حجوزات السفر في آخر لحظة والتشغيل الآلي لعملية موافقات المسؤولين عن الميزانية على بعض النفقات المنخفضة القيمة. وتم بعد ذلك تحديث الخطوط التوجيهية للسفر والموافقة عليها. وتبلغ الوفورات التقديرية: 700 ساعة من ساعات عمل الموظفين سنوياً.
- وضع أدلة بشأن أفضل ممارسات العمليات بما يغطي الفرز المسبق وتحديد الدرجات من أجل تحسين الاتساق بين الشعب.
- تحديث نظام رصد أيام عمل الخبراء الاستشاريين ووضع سياسة بشأن توفير 240 يوماً سنوياً/960 يوماً على مدى خمس سنوات في عقود الخبراء الاستشاريين للتمكين من تحسين الشفافية وتتبع الخبراء الاستشاريين حتى يتمكن المديرون المسؤولون عن التعيين باتخاذ قرارات مستنيرة لتجنب المعاملات التي تتطلب إعادة صياغة في النظام. وبالمثل، تم إعداد مصفوفة عملية "مسؤولة وخاضعة للمساءلة وتشاورية ومستنيرة" لتوفير مزيد من الوضوح بشأن التوقعات المنتظرة من المسؤولين عن العمليات/المستخدمين. وتبلغ الوفورات التقديرية: 1 500 ساعة من ساعات عمل الموظفين سنوياً.

- إجراء مقابلات منظمة مع الموظفين في 6 من وكالات الأمم المتحدة الأخرى وفي البنك الدولي لفهم أفضل ممارسات مراقبة جودة الوثائق، مما أدى إلى طرح مقترح بشأن إنشاء "سلطة مركزية لمراقبة جودة الوثائق". ومن المتوقع أن يسفر ذلك عن تقصير وتحسين جودة وثائق الأجهزة الرئاسية مما سيقلل من وقت المعالجة الداخلية وتكاليف الترجمة وتحسين التسليم للأعضاء في الوقت المناسب.
- تحديد متطلبات تغيير نُظم السفر وإدارة الخبراء الاستشاريين وأساليب العمل المتبعة في تعيين الموظفين لتنفيذها في عام 2020.

(2) تنفيذ 25 توصية أخرى واستعراض عدد إضافي من عمليات إعادة تصميم أساليب العمل

أطلقت الإدارة عملية توريد رسمية لتحديد مقدم خدمة خارجي لدعم تنفيذ 25 توصية أخرى واستعراض عدد إضافي من أساليب العمل في يوليو/تموز - أغسطس/آب 2020. ومن المتوقع وضع اللمسات الأخيرة على عملية التوريد للسماح ببدء العمل بها في مطلع سبتمبر/أيلول. وستقوم الإدارة بإطلاع المجلس في ديسمبر/كانون الأول على آخر المستجدات بشأن العمليات المختارة والفوائد المتوقعة. وستقدم الإدارة أيضاً تقريراً عن الإجراءات المؤسسية الشاملة المزمع اتخاذها في عام 2021 لزيادة نُضج أساليب العمل على نطاق الصندوق. وأخيراً، تعكف الإدارة على إنشاء أداة قياسية لتتبع الوفورات التي تقدر بحوالي 15 000 ساعة من ساعات عمل الموظفين وما يصل إلى 1.5 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2022، وسيجري إطلاع المجلس التنفيذي على آخر المستجدات في دورته التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2020.

(3) إدارة المخاطر المؤسسية

واصلت الإدارة تقدمها نحو تنفيذ الإصلاحات المقررة في إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة متكاملة على نطاق المنظمة منذ أبريل/نيسان 2020. وتم الانتهاء من الأنشطة التالية: (1) استحداث مقاييس المخاطر والبيانات النوعية الأولية المتعلقة بتقبل المخاطر والعتبات المقررة؛ (2) عملية مقارنة معيارية وتحليل لأحكام تضارب المصالح في الصندوق؛ (3) استعراض نهج الصندوق إزاء قدرة المنظمة على الصمود انطلاقاً من الدروس المستفادة من أزمة جائحة كوفيد-19، ووضع خارطة طريق لتنفيذ إطار قوي لبناء قدرة المنظمة على الصمود؛ (4) مواصلة تحسين تصنيفات المخاطر المؤسسية في الصندوق؛ (5) استعراض نهج الرقابة في تقييم الضوابط الداخلية فيما يتصل بتدابير المرونة في ظل أزمة كوفيد-19؛ (6) إعداد مواد للتدريب على إدارة المخاطر المؤسسية من أجل دعم اعتماد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطار تقبل المخاطر.

جيم - التكنولوجيا

- 5- الهدف من مسار عمل التكنولوجيا هو تمكين مساري العمل الآخرين مباشرة من زيادة القدرة التشغيلية وبدء التشغيل الآلي الأساسي لتعزيز مهارات الموظفين واستيعاب المهارات في مجالات من قبيل الطلاقة الرقمية وتحليل البيانات.
- 6- وأسفرت الأنشطة المنفذة في مسار عمل التكنولوجيا اهتماماً ومشاركة كبيرين من الموظفين. وعزز سياق جائحة كوفيد-19 التوافق العام في الآراء حول ضرورة بذل الصندوق مزيداً من الجهد في مجال التكنولوجيا للعمل بصورة أكثر ذكاءً. وفي مجال الأتمتة بصفة خاصة، رحب الموظفون بفرصة تعلم التكنولوجيات الابتكارية وتجريبها.

(1) **الموظفون**

فيما يتعلق بمنصة إدارة المواهب، من الواضح أن هناك حاجة إلى التكنولوجيا من أجل تتبع التطور المهني للموظفين بصورة ديناميكية وربطه بالاحتياجات المتوقعة داخل المنظمة، خاصة في ظل الهيكل اللامركزي الحالي وخطط مواصلة تطبيق اللامركزية. وكان الغرض من هذا النهج هو تعزيز منصة PeopleSoft القائمة عن طريق تنفيذ المكونات والوحدات الناقصة (المتعلقة أساساً بالتعيين وإدارة الأداء وتخطيط التعاقب وإعداد "لمحة سريعة" عن مواهب الموظفين) ومن خلال استخدام آخر إمكانات الإبلاغ في لوحات المعلومات القابلة للتطبيق. ويستجيب هذا النهج للتوصية المطروحة في دراسة الموارد البشرية بشأن التوقف عن استخدام المنصات المخصصة والاستعاضة عنها بالعمليات المتوافقة مع أفضل الممارسات القياسية المعمول بها في هذا المجال.

وتم تحديد شريك تنفيذ لإنشاء منصة إدارة المواهب من خلال عملية تنافسية، وبدأ العمل في المشروع في مطلع يوليو/تموز. وكما جاء في الفقرة 3 (2) أعلاه، تم تعميم أول إنجاز للتمكين من مطابقة الملامح العامة للموظفين مع الوظائف المتاحة لدعم عملية إعادة تعيين الموظفين في عام 2020.

وبدأت في الوقت نفسه التحضيرات التقنية اللازمة لتحقيق النتيجة التالية المتوخاة من منصة إدارة المواهب، مما سيسمح بالاستفادة من أحدث الخصائص ووظائف المنصة. ومن المتوقع الانتهاء من هذا العمل التقني التأسيسي في نهاية سبتمبر/أيلول.

(2) **العمليات**

كما جاء أعلاه، تم تسليم الشريحة الأولى من متطلبات الأعمال المفصلة في نهاية يوليو/تموز. ومن المتوقع أن يبدأ التنفيذ في سبتمبر/أيلول بعد إجراء التحضيرات اللازمة للمشروع وأنشطة اختيار البائعين.

(3) **الأتمتة**

برامج المعاملات التجريبية. تركز أنشطة عام 2020 المرتبطة بالأتمتة أساساً على برامج "المعاملات" التجريبية - أي التجارب في المجالات التي تستخدم نَظماً وعمليات مستقرة قائمة على القواعد ولكنها تشمل مهام يدوية تنشأ عنها تكاليف غير مباشرة وأخطاء محتملة. وستعزز الأتمتة في هذه الحالات تكنولوجيا أتمتة العمليات الآلية لتكميل الجهد البشري. وتم الانتهاء في منتصف يوليو/تموز من التحليل المتعمق ("الفحص العميق") للتجارب الرائدة الثلاث. ولا تزال هذه التجارب في مرحلة التصميم ودخلت ثلاث أخرى مرحلة التخطيط المتقدمة.

وتشمل إحدى التجارب حالة الاستخدام في دائرة إدارة البرامج التي تستخدم فيها الروبوتات لتحميل التقارير التشغيلية (بما في ذلك مذكرات المفاهيم) في النُظْم. ويتم حالياً إعداد هذه التقارير بصورة تعاونية وتحميلها يدوياً بمجرد الانتهاء منها. ويشارك في المشروع موظفون من شعبة سياسات العمليات والنتائج وشعبة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

وبدأ تنفيذ ثلاثة برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة في الشؤون المالية داخل الشعب التابعة لإدارة العمليات المالية. ويهدف البرنامج التجريبي الأول إلى تجميع ما يزيد على 20 تقريراً ونقطة من نقاط المعلومات المرتبطة ببيانات المشروعات، بما يشمل تقارير الإشراف والمراجعة. ويتم من خلال عملية آلية استخلاص المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر الداخلية والخارجية لتجميعها في حزمة معرفية لفريق البعثة. ويهدف البرنامج التجريبي الثاني الذي يشمل شعبة خدمات الخزانة إلى أتمتة مهام محددة متصلة بعمليات المطابقات المصرفية بهدف تحسين وضوح الوضع المالي النقدي. وأخيراً

سيجري في إطار برنامج تجريبي في شعبة المراقب المالي أتمتة العمليات المالية المستخدمة في إدارة أسعار صرف العملات في النظم المالية للصندوق.

وبالإضافة إلى ذلك، يجري تصميم برنامج تجريبي باستخدام تكنولوجيا "الردشة النصية الآلية" لدعم تحسين إدارة العملاء والمشاكل. واقترحت عدة شعب استخدام الحالات لتوسيع نطاق عمليات الدعم بغرض توفير المستوى الأول من الدعم الآلي على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع بحيث يقتصر وقت الموظفين على الطلبات التي تتطلب تحليلاً أو بحثاً. وستختبر البرامج التجريبية الأولية هذه التكنولوجيا لقياس مدى ملاءمتها لحالات الاستخدام الأخرى في الصندوق.

وبالتعاون مع شركة ميكروسوفت، تم وضع برنامج تجريبي بالتعاون مع شعبة البحوث وتقييم الأثر وشعبة الاتصالات لاستخدام الأتمتة في إعداد النصوص الحرفية لمحاضر الاجتماعات والترجمة والتحليل النصي. وإذا أسفرت عملية التحقق اليدوي من النصوص الحرفية الآلية عن نتائج إيجابية، سيجري توسيع هذه التكنولوجيا لتصبح أداة مؤسسية تُستخدم في العديد من أحداث الصندوق.

البرامج التجريبية الاستراتيجية. لا تزال أعمال التحليل والتواصل جارية من أجل الوقوف على إمكانية تنفيذ البرامج التجريبية "الاستراتيجية"، لا سيما البرامج المتعلقة بكيفية الاستفادة من المعلومات لإطلاق أفكار متعمقة. ولا تزال المناقشات جارية مع البائعين المحتملين لفهم الخطوات التي يتطلبها الفحص التكراري لهذه البرامج التجريبية وإعادة معاييرها.

وتتماشى تكاليف الأتمتة مع الخطط الموضوعية. وتستخدم، حيثما أمكن، أطر أقل تكلفة لأغراض تنفيذ البرامج التجريبية، مع الاستفادة من استثمارات البائعين ذوي الخبرة، وسيقدم موظفو الصندوق الدعم كوسيلة لبناء الخبرة الفنية.

ثالثاً - ترتيبات التنفيذ

ألف - الإطار الزمني

7- بدأ تنفيذ الخطة أثناء أزمة جائحة كوفيد-19. وحسب ما تم الاتفاق عليه في دورة المجلس التي عقدت في أبريل/نيسان، تم تمديد الإطار الزمني للمشروع من سنتين إلى ثلاث سنوات. وترد الأطر الزمنية المحدثة للتنفيذ في الملحق الأول¹. وعلى الرغم من أن سياق جائحة كوفيد-19 أدى إلى إيجاد بيئة محفوفة بالتحديات فإنه لم يؤثر حتى الآن تأثيراً كبيراً على التقدم المحرز بفضل نجاح العمل عن بُعد. وتمضي المنجزات المتوقعة المقررة لعام 2020 في المسار السليم الذي سيؤدي إلى الانتهاء منها في الموعد المقرر وفي حدود الميزانية باستثناء المجالات المحددة المرتبطة بعملية إعادة تصميم أساليب العمل المشار إليها أعلاه التي سيجري إرجاؤها حتى عام 2021.

باء- مؤشرات الأداء الرئيسية

8- اقترحت الإدارة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية في دورة المجلس في أبريل/نيسان. ويرد في الملحق الثاني تحديث لمؤشرات الأداء الرئيسية الثمانية التي حُدِّت لها أطر زمنية تنتهي في الفصل الرابع من عام 2020. وباستثناء مؤشر الأداء الرئيسي رقم 18 (تنفيذ 18 مكسباً سريعاً)، تمضي مؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى في المسار السليم الذي يمكّن من تحقيقها بحلول نهاية عام 2020.

¹ يمكن الرجوع إلى الأطر الزمنية الأولية في الملحق الأول للوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2.

جيم- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

- 9- عرضت الإدارة خمسة مجالات رئيسية للمخاطر في وثيقة المجلس الصادرة في أبريل/نيسان (انظر الجدول 3 من الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2)، بالإضافة إلى المخاطر الناشئة عن جائحة كوفيد-19.
- 10- واصلت الإدارة رصد المخاطر المحددة، وعلى الرغم من أن التنفيذ لا يزال في مراحله الأولى، لم يتحقق أي من المخاطر على أي نحو ملموس. وفيما يتعلق بالمخاطر المحددة في وثيقة المجلس الصادرة في أبريل/نيسان بشأن "العامل البشري"، وظاهرة "الفتور تجاه التغيير"، ينبغي الإشارة إلى أن العملية الحالية لإعادة التعيين تزيد من مخاطر انخفاض مشاركة الموظفين ومساهماتهم في الخطة. وسوف تُخفف الإدارة من حدة هذا الخطر من خلال الانخراط القوي مع الموظفين في نموذج عمل التجديد الثاني عشر بشأن عدة جوانب تشمل مبادئ القرب والقدرة على التكيف.
- 11- وفيما يتصل تحديداً بأزمة كوفيد-19، تجدر الإشارة إلى أن الأوضاع قد دفعت قداماً بالتطوير التكنولوجي وتطبيعها في الصندوق. وخففت أدوات المساعدة على العمل عن بُعد من مخاطر استمرارية العمل.

دال- إدارة التغيير والاتصالات

- 12- أكد الأعضاء في دورة المجلس في أبريل/نيسان أهمية الإدارة القوية للتغيير من أجل ضمان نجاح الخطة. وعالجت الإدارة هذه الحاجة من خلال وضع نهج رفيع المستوى لإدارة التغيير واستراتيجية مخصصة من أجل "اتصالات التغيير"، والعمل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- 13- ويتمثل الهدف الرئيسي لنهج إدارة التغيير في دعم الوعي والقدرة والمساءلة. ويركز مشروع خطة إدارة التغيير والاتصالات على مساعدة الزملاء في الصندوق على ما يلي: (1) الوعي بأنشطة خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا وفهم كيفية المساهمة في مضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030 (الوعي)؛ (2) المشاركة في عملية الإصلاح واكتساب المهارات اللازمة للنجاح في الحفاظ على التغييرات (القدرة)؛ (3) فهم الطريقة التي يمكن بها رصد التقدم المحرز وتعزيز الفوائد الطويلة الأجل (المساءلة).
- 14- وفيما يلي الأنشطة التي جرى الاضطلاع بها من أجل زيادة الوعي:
- عقد فاعليتين لجميع الموظفين وست مدونات داخلية وبث رسالة واحدة بالفيديو عن المواضيع المرتبطة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.
 - إتاحة محاضرات اجتماعات مجموعة العمل المعنية بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا ووثائق لجنة الإدارة التنفيذية في الشبكة الداخلية للصندوق.
 - دعوة رابطة موظفي الصندوق إلى الانضمام إلى مجموعة العمل كمراقب في مايو/أيار 2020 لتوعية الموظفين وضمان الشفافية.
- 15- وفيما يتصل بالقدرة والمساءلة:

- عقد حدثين متخصصين مع المديرين في الصندوق لضمان مساهمتهم بدور رئيسي فاعل في عملية إدارة التغيير. ويجري تشجيع المديرين على نشر رسائل رئيسية عن تنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا من خلال اجتماعاتهم في الشعب.
- ضمان مسؤولية الإدارة وانخراطها من خلال مشاركة مجموعة العمل في لجنة الإدارة التنفيذية. وتلقت اللجنة ثلاثة تحديثات من مجموعة العمل المعنية بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا منذ الموافقة على الخطة في أبريل/نيسان.

رابعاً- آفاق المستقبل

- 16- تُمَثَّل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا أداة حاسمة للتمكين من دعم رؤية الصندوق الطموحة للمستقبل وهيكله اللامركزي ونموذج عمل التجديد الثاني عشر. وتلتزم الإدارة بالحفاظ على الزخم أثناء التنفيذ. وسيجري توسيع العناصر الرئيسية للخطة خلال الفصلين الثالث والرابع من عام 2020 (مثل المرحلة المقبلة من عملية إعادة تصميم أساليب العمل والخطط الاستراتيجية لقوة العمل على مستوى الشعب).
- 17- وستتقدّم الإدارة إلى المجلس تحديثاً آخر في ديسمبر/كانون الأول 2020 وسيطلب من الأعضاء عندئذ الموافقة على سحب التمويل المخصص لعام 2021.

الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2021-2022

2022				2021				2020				
الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	
												الموظفون
												التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل: وضع خطط على مستوى الشعب
												التدريب الموجه لتحسين المهارات/التزويد بمهارات جديدة
												عملية مراجعة الوظائف
												استعراض ترتيبات الموارد البشرية القائمة لتعزيز القيمة المقدمة إلى الموظفين
												إعادة تصميم العملية الشاملة لإدارة الأداء
												الدعم لإعادة تصميم إدارة الأداء
												التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
												العمليات
												تنفيذ 18 "مكسبا سريعاً"
												تنفيذ 25 توصية إضافية
												تنفيذ التوصيات الخمس والعشرين المتبقية
												تقييم نضج أساليب العمل وإجراءات المتابعة
												تحليل أساليب الأعمال الجديدة (بالإضافة إلى أساليب العمل السبعة الأولى)
												تنفيذ توصيات مختارة
												دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
												التكنولوجيا
												نظام إدارة المواهب: التصميم، والاختبار، والطرح، ودعم ما بعد الإطلاق
												تنفيذ المرحلة الأولى من 24 من تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
												التثبت 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 تطوير المكاتب القطرية للصندوق

التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية* حتى منتصف يوليو/تموز 2020

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	مصدر البيانات	الإطار الزمني
مؤشرات النواتج				
1- مؤشر انخراط الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)	80 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 72 في المائة		2021
2- انخفاض فجوات الإمكانات	انخفاض بنسبة 25 في المائة	استقصاء فجوات المهارات لعام 2019		2022
3- النسبة المئوية لعروض العمل المقبولة كنسبة مئوية من العروض المقدمة	أكثر من 95 في المائة	92 في المائة		2021
4- الموظفون الذين نجحوا في الخروج من دورة قصور الأداء	قصور الأداء لدى أكثر من 90 في المائة من الموظفين			2022
5- الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)	90 يوماً	100 يوم		2021
6- الانخفاض في إجمالي نفقات العمل الإضافي في السنة	انخفاض بنسبة 15 في المائة	2019: 300 000 دولار أمريكي		2022
7- ساعات عمل الموظفين التي تم توفيرها في السنة	15 000 ساعة/السنة	2019		2022
8- الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية	50 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 27 في المائة		2023
9- الانخفاض في التكاليف النسبية للوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية	25 في المائة	27 في المائة: 2019		2022
مؤشرات المخرجات				
التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل				
10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تحسين مهاراتهم أو تزويدهم بمهارات جديدة	250 موظفاً			الفصل الرابع من 2021
11- جميع الوظائف التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)	100 في المائة			الفصل الرابع من 2022
إدارة الأداء				
12- إعادة تصميم عملية إدارة الأداء	أنجزت		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
13- تدريب جميع المشرفين في مجال إدارة الأداء	100 في المائة من المديرين والمشرفين			الفصل الرابع من 2021
14- وضع نظام مخصص لإدارة الأداء	أنجز			الفصل الأول من 2021
15- صدور دليل إدارة قصور الأداء	أنجز		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
16- الانتهاء من استعراض عملية الطعن	أنجز		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
القيمة المقدمة إلى الموظفين				
17- الانتهاء من استعراض آليات التعويض في السياسات	أنجز		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
إعادة تصميم أساليب العمل				
18- إنجاز عمليات الإصلاح التي تحقق مكاسب سريعة (18)	100 في المائة		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
19- إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)	100 في المائة		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
20- إنجاز استعراض أساليب العمل الإضافية	أنجز		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
21- تنفيذ التوصيات المختارة	100 في المائة			الفصل الرابع من 2021
إطار إدارة المخاطر المؤسسية				
22- إعداد تقارير ربع سنوية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات	تقديم تقارير ربع سنوية عن المخاطر			الفصل الأول من 2021
الامتثال				
23- مشاركة الموظفين في الأتمتة	5 في المائة من موظفي الفئة الفنية		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
24- تعميم اختبارات الأتمتة	25 في المائة			الفصل الرابع من 2021

* يقتصر هذا التحديث على حالة مؤشرات الأداء الرئيسية المقرر إنجازها في عام 2020.

ملاحظة: التغييرات التي أدخلت على مؤشرات الأداء الرئيسية المقدمة إلى المجلس في أبريل/نيسان - تشير الحروف المشطوبة إلى النص المحذوف وتُشير الحروف التي يوضع تحتها خط إلى النص رقم 2: انخفاض فجوات المهارات؛ ورقم 11: جميع وظائف الفئة الفنية التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف).