

Document: EB 2021/132/R.34  
Agenda: 19(a)  
Date: 31 March 2021  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعون:

الأسئلة التقنية:

### **Pierre Moreau-Péron**

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 والإيصال 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

### **Alberto Cogliati**

مدير  
مكتب إدارة المخاطر المؤسسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2048  
البريد الإلكتروني: a.cogliati@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 الثانية والثلاثون بعد المائة

روما، 19-21 أبريل/نيسان 2021

للعلم

## المحتويات

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

## الملاحق

9	الملحق الأول: الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022
10	الملحق الثاني: التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى نهاية فبراير/شباط 2021
11	الملحق الثالث: استخدام ميزانية خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في السنتين 2020 و2021

## أولاً- مقدمة

- 1- تهدف خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى ضمان كفاية الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات ملائمة في الصندوق، وكفاءة العمليات المؤسسية، وما يلزم من حلول تكنولوجية لتوسيع نتائج الصندوق الإنمائية وتعميقها. وتمثل الخطة عاملاً رئيسياً لتمكين نموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد وجهود الصندوق لتعظيم الإسهام في خطة التنمية المستدامة لعام 2030.
- 2- ووافق المجلس التنفيذي على خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في دورته التي عقدت في أبريل/نيسان 2020 (انظر الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2)، واستعرض بعد ذلك في دورتي سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول 2020 ما تحقق من تقدم (انظر الوثيقتين EB 2020/130/R.39/Rev.1 و EB 2020/131(R)/R.5 على التوالي).
- 3- وتعرض هذه الوثيقة حالة الخطة منذ قيام المجلس بتحديثها في ديسمبر/كانون الأول 2020.

## ثانياً - تحديث بشأن مسارات عمل الموظفين والعمليات والتكنولوجيا

### ألف- الموظفون

- 4- يهدف مسار العمل المتعلق بالموظفين إلى التأكد من أن الصندوق لديه الموظفون المناسبون الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة ويؤدون الأدوار المناسبة في الأوقات والأماكن المناسبة. وصُممت الأنشطة المنفذة في إطار هذا المسار لمساعدة الصندوق على ما يلي: (1) بناء قوة عمل دينامية وإدارتها، والاستجابة للتغيرات في التوجه الاستراتيجي للصندوق على النحو المتوخى في التجديد الثاني عشر للموارد (بما يشمل تطبيق اللامركزية)؛ (2) تنفيذ برنامج عمل الصندوق بفعالية. وفيما يلي التقدم المحرز في كل مجال.

#### التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل

- 5- رُوجعت في المرحلتين الأولى والثانية من دراسة الموارد البشرية (التي أجريت بدعم من مؤسسة McKinsey & Company) قوة عمل الصندوق من حيث قدراتها (المكافئون المقترعون) وإمكاناتها (المهارات) ومجالات المهارات المحددة الناقصة والزائدة، ثم بعد ذلك الحاجة إلى تعزيز المهارات أو تجديدها. وأسفرت المرحلة النهائية (المرحلة الثالثة) عن قيام الصندوق بترجمة هذا التحليل إلى خطط مفصلة لقوة العمل على مستوى الشعب بما يشمل توقعات القدرات والإمكانات اللازمة لأداء العمل في الصندوق حتى عام 2024.

- 6- ويجري حالياً وضع نهج دينامي لتخطيط قوة العمل من أجل تنفيذ خطط قوة العمل وتطبيق التغييرات الناتجة على الهيكل التنظيمي للفترة 2022-2024. وتتمثل الخطوة التالية في ترجمة هذه التغييرات إلى أداة مرنة لتخطيط قوة العمل تُعزز استجابة الصندوق للتغيير وتتوافق مع الاتجاه الاستراتيجي للتجديد الثاني عشر للموارد وتُشكل جزءاً من عملية الميزنة السنوية.

#### التدريب الموجه لتعزيز المهارات/تجديد المهارات

- 7- اتخذت منذ الفصل الثالث من عام 2020 المبادرات التالية بشأن مختلف مجموعات المهارات:
  - **التدريب على القيادة:** التحق ما مجموعه 123 موظفاً، منهم 39 مديراً قطرياً، بالتدريب على القيادة. واعتباراً من الفصل الأخير من عام 2020، أتم 19 موظفاً الدورة التدريبية بكاملها، ولا يزال التدريب مستمراً مع العدد المتبقي الذي من المتوقع أن يُتم الدورة التدريبية في مارس/آذار 2021.

- **التأهيل المالي المؤسسي من برنامج المعهد المعتمد للمالية العامة والمحاسبة:** بدأ 10 موظفين الجزء الثاني من البرنامج.
- **تعزيز مهارات الموارد البشرية:** تقدّم ستة موظفين للحصول على شهادة المعهد المعتمد للموارد البشرية والتنمية في الفصل الرابع من عام 2020 ومن المتوقع إتمامهم التدريب في الفصل الرابع من عام 2021، ويزمّع خمسة موظفين إضافيين الالتحاق بالبرنامج في الفصل الأول من عام 2021. ومن المقرر تنظيم دورة تدريبية خاصة لتدريب كبار المدراء على الموارد البشرية (حوالي 12 موظفاً) في مارس/آذار وأبريل/نيسان 2021.
- 8- وفي إطار التخطيط للقدرات، جمعت شعبة الموارد البشرية تعقيبات من جميع الشُّعب لتحديد المهارات المطلوبة لكل دور وظيفي وتقييم تصنيف الأفراد في كل مهارة لتحديد أولويات تعزيز المهارات وتجديدها. ويجري حالياً تحديد أنسب استراتيجيات التدريب في شكل خطة للتعليم الدينامي على مستوى الشُّعب.
- 9- ومن مبادرات الموارد البشرية المؤسسية الرئيسية في عام 2021 مراجعة الوظائف. وتعكف شعبة الموارد البشرية حالياً على إعداد المبادئ التوجيهية لمراجعة الوظائف وإجراء توصيف مفصّل للعملية. ويجري اتخاذ الخطوتين الحاسمتين التاليتين:
  - (أ) يصمّم الصندوق، في إطار نهج متكامل لإدارة المواهب، نماذج للتوصيفات الوظيفية من أجل التعرف على تفاصيل كل وظيفة والحفاظ في الوقت نفسه على الاتساق في الأدوار الوظيفية والمسؤوليات العامة ومستويات التعقيد لضمان المواءمة في الدرجات والأجور. وسيُشكّل القالب النموذجي الجديد للتوصيفات الوظيفية جزءاً من المنصة الجديدة لإدارة المواهب للمتكمين من أتمتة الإعلانات عن الوظائف الشاغرة والتحليلات بمساعدة النُظم في مبادرات المواهب (مثل إطار التنقل). ومن المتوقع الانتهاء من ذلك بحلول الفصل الثاني من عام 2021.
  - (ب) تشمل الخطوات المقبلة ما يلي: (1) توحيد جميع المعلومات المتعلقة بالتغييرات في طبيعة التوصيفات الوظيفية ومهامها التي يتم الحصول عليها من خلال حلقات عمل التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل؛ (2) توحيد جميع المعلومات بإدخال التغييرات النهائية على الهيكل التنظيمي نتيجة لزيادة اللامركزية. وستُعرض النواتج النهائية على مركز الأمم المتحدة العالمي لخدمات الموارد البشرية (موارد بشرية واحدة) لإجراء تقييم مستقل لمستوى الرُتب المناسبة (التصنيف الوظيفي).
- 10- وفي إطار مبادرة برنامج إنهاء الخدمة، أُهيئت خدمة أربعة موظفين ستلغى وظائفهم (بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) من خلال اتفاقات إنهاء الخدمة الفردية الموقعة في عام 2020، على أن تكون تواريخ إنهاء الخدمة خلال الفصل الثاني من عام 2021. وتم الانتهاء من جميع الاتفاقات وفقاً للوائح الموظفين في الصندوق وإجراءات تنفيذ الموارد البشرية بصيغتها التي يمكن تعديلها من أن إلى آخر، بتكلفة إجمالية قدرها 799 350 دولاراً أمريكياً. ويعتزم الصندوق مواصلة عرض هذه الاتفاقات في عام 2021 بنفس المعايير (انظر الفقرة 12 من الوثيقة EB 2020/131(R)/R.5).

#### إدارة الأداء

- 11- صدرت في نوفمبر/تشرين الثاني 2020 الموافقة على المبادئ الرئيسية للسياسات والإجراءات المنقحة لإدارة الأداء بغرض تحقيق التوازن السليم بين التبسيط والقوة والإنصاف. ويعكف الصندوق على تصميم برنامج للتدريب على السياسات والإجراءات المنقحة الخاصة بإدارة الأداء بهدف دعم الموظفين في تنفيذها.
- 12- وفي هذا الصدد، تم الانتهاء من برنامج تجريبي للتدريب على إدارة الأداء لموظفي شعبة الموارد البشرية في منتصف فبراير/شباط وشارك فيه حوالي 30 موظفاً من أجل تحسين محتوى الوحدة النموذجية للتدريب على

إدارة الأداء. ويجري حالياً تحديث الوحدة التدريبية على أساس التعقيبات المقدمة والدروس المستفادة لتعميمها بين جميع المدراء والمشرفين في الصندوق في عام 2021.

13- وحفاظاً على زخم التغيير في ثقافة إدارة الأداء، يواصل الصندوق دعم المدراء في معالجة قصور الأداء. ولم يُصنّف دون المستوى المُرضي في دورة نظام تقييم الأداء لعام 2018 سوى موظف واحد، ووضعت خطط لتحسين أداء ذلك الموظف في دورة تقييم الأداء لعام 2020. ووضعت أيضاً خطة لتحسين أداء 14 موظفاً بهدف دعمهم في تحقيق الأهداف المتفق عليها. وبحلول نهاية السنة، نجح سبعة موظفين في إتمام خطة تحسين الأداء، واختار موظفان إنهاء الخدمة، ولا يزال أربعة موظفين ماضين في خطط تحسين الأداء. وتجري حالياً معالجة حالة واحدة من حالات إتمام خطط تحسين الأداء غير المُرضية وفقاً لأحكام لوائح الموظفين وإجراءات تنفيذ الموارد البشرية ذات الصلة.

#### القيمة المقدمة إلى الموظفين

14- سعياً إلى تحسين صورة الصندوق كجهة عمل، تُبذل جهود لتحسين التواصل مع الجمهور وتشجيعه على المشاركة من خلال لوحات الإعلان عن الوظائف على الإنترنت. ويتيح ذلك أيضاً للصندوق التواصل مع قوة عمل أكثر تنوعاً.

15- وفيما يتعلق بمشاركة الجمهور، يواصل الصندوق تعزيز صورته من خلال المشاركة في معارض فرص العمل، مثل معرض Impactpool لفرص عمل المرأة في 25 مارس/آذار 2021.

16- وفي إطار جهود تعزيز قدرة الصندوق على اجتذاب المواهب المتخصصة واستبقائها، تواصل الإدارة العمل وفقاً للحدود التي وضعتها لجنة الخدمة المدنية الدولية<sup>1</sup> من حيث الأجر الشامل، مع توخي المرونة مع الحالات الفردية ضمن الإطار التنظيمي لتحديد الدرجة داخل الرتبة أو العلاوات الأخرى عند تعيين المهارات والخبرات المتخصصة.

#### باء- العمليات

17- تهدف مسارات العمل المتعلقة بالعمليات إلى ضمان ملاءمة أساليب العمل الرئيسية في الصندوق للغرض المنشود منها وتزويد الصندوق بالقدرة التشغيلية التي تمكنه من تحقيق أهدافه وإدارة مخاطره وتعزيز كفاءته.

#### إعادة تصميم أساليب العمل (مجالات أساليب العمل السبعة الأولى)

18- أشارت الجولة الأولى من عملية إعادة تصميم أساليب العمل إلى 68 توصية في سبعة من مجالات أساليب العمل. ويرد أدناه تحديث عن التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات الثلاث والأربعين الأولى ذات الأولوية - السفر والتعيين، وإدارة الخبراء الاستشاريين، والتوريد المؤسسي، ومعالجة الوثائق. كما تستعرض الإدارة حالياً التوصيات الخمس والعشرين المتبقية من المرحلة الأولى من عملية إعادة تصميم أساليب العمل من حيث الجدول الزمني للتنفيذ والفوائد المحتملة والدعم والأولويات.

19- السفر. من بين التوصيات التسعة المطروحة بشأن التنفيذ، نُفذت خمس توصيات، وتمضي التوصيات المتبقية على المسار الصحيح تماماً. ونُفذت سياسة الصندوق الخاصة بالسفر لإدخال تحسينات على العمليات ووضع إطار واضح للمساءلة. وتم حتى الآن تدريب 632 مسافراً. وسيكون لاختيار عناصر الترويج لإجراءات السفر دور حاسم في نجاح تنفيذ التغييرات في إعادة تصميم أساليب العمل. وسيتيح تطوير لوحة متابعة إدارة السفر لقسم السفر والتأشيرات والمسؤولين المتصرفين في الميزانية رصد استخدام نفقات السفر وتقليل طلبات السفر في آخر لحظة والمبادرة بمعالجة الأخطاء التي ترتكبها الجهات التي تنشأ عنها عمليات السفر.

<sup>1</sup> تقوم لجنة الخدمة المدنية الدولية بتحديد وطرح توصيات بشأن نظام الرواتب والبدلات والاستحقاقات الموحد في الأمم المتحدة.

- 20- غير أنه في ظل القيود المفروضة على السفر الدولي بسبب جائحة كوفيد-19، باتت جميع عمليات السفر في الصندوق حاليا أكثر تعقيدا من حيث تنظيمها وتخضع لتغييرات في اللحظة الأخيرة. ووضعت إجراءات لتخفيض حالات السفر في آخر لحظة (التوصية 3) وأتمتة سلف السفر (التوصية 7) مقارنة بخطوط الأساس والأحجام المحددة للسفر في عام 2019، وعلى الرغم من المضي بخطى واسعة نحو تحسين هذه العمليات، من غير المرجح أن تقابل ذلك فوائد نظرا للأجواء الخاصة التي تُخيم على السياق الراهن.
- 21- **التعيين.** أوصى استعراض إعادة تصميم أساليب العمل بترشيد الإجراءات التي يتبعها المرشحون في تقديم تفاصيل بياناتهم إلى الصندوق من خلال استمارة البيانات الشخصية، والتي تقوم بعد ذلك شعبة الموارد البشرية باستعراضها والتحقق منها. وحيثما يمكن إجراء فحص آلي (مثل التحقق من المؤهلات الجامعية)، يمكن إضافة ذلك إلى الاستمارة المنقحة بالإضافة إلى ضمان واجهة بيئية أوضح لدعم المرشحين وموظفي الصندوق المكلفين بإجراء الفحص. وتجري حاليا مواءمة توصيات التعيين مع منصة إدارة المواهب لضمان الأخذ بنهج تقني متكامل في تحسين أساليب العمل.
- 22- وسيؤرّف تنفيذ هذه التوصيات حوالي 857 ساعة عمل في السنة لموظفي شعبة الموارد البشرية بالإضافة إلى ما سيحققه من فوائد غير ملموسة تشمل تحسين تجربة المستخدمين. وسيجري الانتهاء من عنصر التكنولوجيا في مجال عمليات التعيين في مايو/أيار أو يونيو/حزيران 2021 وسيحتاج الموظفون بعد ذلك إلى تدريب للتعرف على النظم الجديدة. وتتوقع الإدارة تحقيق فوائد بحلول نهاية عام 2021.
- 23- **إدارة الخبراء الاستشاريين.** كان بوسع الخبراء الاستشاريين الذين يعملون في الصندوق من قبل العمل بحد أقصى يصل إلى 240 يوما في السنة و960 يوما خلال أي فترة خمس سنوات. وكانت فترة السنة وفترة السنوات الخمس تُحسب على أساس متجدّد وليس على أساس السنة التقويمية، مما كان يتطلب حسابات معقدة من جانب موظفي شعبة الموارد البشرية، ويؤدي إلى عدم وضوح الصورة أمام الخبراء الاستشاريين فيما يتصل بالمدة والأيام المتبقية من عقودهم. ويعني التغيير الجديد في السياسة أن الأيام التي يعملها الخبراء الاستشاريون تُحسب على أساس السنة التقويمية، مما يُقلّل من عبء العمل الواقع على شعبة الموارد البشرية. وسيؤفّد هذا التغيير تقنيا في نظام إدارة الخبراء الاستشاريين. وترى الإدارة أن الفوائد الملموسة ستبلغ بعد الانتهاء من تنفيذ هذه التوصية حوالي 750 ساعة عمل؛ وسيستفيد موظفو الصندوق والخبراء الاستشاريون من تخفيض الأعمال المعادة وزيادة الوضوح في الحسابات.
- 24- **التوريد المؤسسي.** حقق التنفيذ في هذا المجال تقدما طيبا وتمضي جميع المجالات في المسار السليم. ومن مجالات التركيز الرئيسية في التوريد المؤسسي التحسين المستمر ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بأداء لجنة استعراض العقود. وستستعرض الإدارة بانتظام مدى فعالية مؤشرات الأداء الرئيسية.
- 25- **معالجة الوثائق.** تُفرض حدود رسمية على عدد كلمات كل وثيقة تُعرض على اجتماعات الهيئات الرئاسية في الصندوق حسبما يقره المجلس التنفيذي. ويتطلب تجاوز هذا الحد إما حجما أكبر من العمل الإداري في مكتب سكرتير الصندوق والقائمين على وضع الوثائق لتقليل عدد الكلمات وتعديل مواعيد التسليم؛ أو تؤدي، في حال الموافقة عليها، إلى زيادة عبء العمل في مكتب سكرتير الصندوق وتتطلب بالتالي فترات معالجة أطول. ويعكف مكتب سكرتير الصندوق وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وضع قالب نموذجية للوثائق (انظر التوصية 8) بحيث يُحدّد فيها تلقائيا عدد الكلمات، مما يعني أن أية وثيقة يزيد عدد كلماتها على الحد المقرر لن تصل إلى مكتب سكرتير الصندوق لمعالجتها لغويا. ومن المتوقع أيضا أن يؤدي التنفيذ الكامل إلى أثر إيجابي على التوصيتين 6 و11. وسيجري الترويج لهذا التغيير والتوعية به جنبا إلى جنب مع العملية المتوقعة من أجل التوصية 2 خلال الفصلين الثاني والثالث من عام 2021.

26- ويهدف مكتب سكرتير الصندوق إلى العمل بالقوالب النموذجية الجديدة بحلول نهاية عام 2021. وفي ظل ازدياد أعباء العمل الناشئة عن إجراء اجتماعات الهيئات الرئاسية افتراضياً، تعيّن تأخير الموعد الزمني الأصلي لهذا المسار. ويجري تحديد الموارد التي ستخصص للتمكين من الانتهاء من التنفيذ.

#### استعراض أساليب العمل الإضافية

27- خلال الفصل الرابع من عام 2020، تم إجراء استعراض مع الإدارة وموظفي الصندوق من خلال حلقات العمل والمقابلات والاستبيانات لتحديد المجالات الأخرى الممكنة لإعادة تصميم أساليب العمل.

28- وفي مطلع عام 2021، حُدِّدَت ستة مجالات جديدة لإعادة تصميمها على النحو التالي: (1) التوريد في المشروعات؛ (2) جاهزية التنفيذ والاستهلال في المشروعات؛ (3) الإشراف على المشروعات ودعم تنفيذها؛ (4) تقدير التكاليف المباشرة للمشروعات؛ (5) إقامة اتصالات استراتيجية واعية من أجل إبراز الصورة؛ (6) الإمساك بزمام قيادة الاتصالات الداخلية في الصندوق وإسداء المشورة بشأنها.

29- وتنتظر الإدارة في النتائج والفوائد المقترحة والجدول الزمني للتنفيذ والدعم المطلوب للتنفيذ. وستقدّم تقريراً إلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2021 عن الخطوات المقبلة المحددة والتقدم المحرز.

#### استعراض نُضج أساليب العمل

30- صدرت الموافقة على تقييم نُضج أساليب العمل كجزء من خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. ويرمي التقييم إلى تحقيق هدفين رئيسيين: استعراض التقدم المحرز والنتائج المتحققة من تنفيذ التغييرات السبعة الأولى في إعادة تصميم أساليب العمل؛ وتقييم الحالة الراهنة والمقبلة لمدى نُضج أساليب العمل كي يتمكّن الصندوق من تعزيز قدرته الداخلية على التحسين المستمر في أساليب عمله في المستقبل.

31- وتستعرض الإدارة حالياً التقرير النهائي الذي بات متاحاً في نهاية فبراير/شباط 2021، وستعود إلى المجلس التنفيذي بتقرير في سبتمبر/أيلول 2021 عن الخطوات التالية المقترحة.

#### إدارة المخاطر المؤسسية

32- واصلت الإدارة تقدمها في تنفيذ الإصلاحات المقررة في إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة متكاملة على نطاق المنظمة، ولا سيما منذ سبتمبر/أيلول 2020 بتأسيس مكتب إدارة المخاطر. ويدعم مكتب إدارة المخاطر مهمة الصندوق الاستراتيجية عن طريق التنسيق وتوفير الإشراف لتنفيذ إطار إدارة المخاطر المؤسسية الذي وافق عليه المجلس التنفيذي. وعلاوة على ذلك، يوفّر المكتب ما يلزم من أعمال تحليلية وتوصيات لضمان مواءمة استراتيجية الصندوق ونموذج عمله مع قدرته المالية وأولويته الشاملة للحفاظ على تصنيفه الائتماني. وتشمل المجالات الرئيسية الأخرى لدعم قدرات إدارة المخاطر في الصندوق وتعزيز التسيير تنقيح سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطار الإقبال على المخاطر اللذين سيقدمان للنظر فيهما في أواخر السنة.

33- وتم الانتهاء من تنفيذ الأنشطة التالية: (1) تحديد المجالات ذات الأولوية لضمان مواءمة السياسات والمبادئ التوجيهية ذات الصلة مع المعايير نظراً للحاجة إلى الحفاظ على التصنيف الائتماني للصندوق؛ (2) اعتماد ميثاق مكتب إدارة المخاطر لتحديد دور المكتب ومسؤولياته ووضع اختصاصات الهيكل المنقح للجنة إدارة المخاطر؛ (3) استعراض الفرص لتنقيح تدفقات المعلومات وتكثيفها وإثرائها في مختلف شعب الصندوق، بما يشمل الإدارة العليا والمجلس التنفيذي. ويجري حالياً تنفيذ أنشطة لتحسين مؤشرات المخاطر الرئيسية ومقاييسها وأدوات تكنولوجيا المعلومات وعمليات الرقابة. ولا يزال التركيز منصّباً على مواصلة تعزيز إدارة المخاطر المالية والتشغيلية والبرمجية من خلال تحسين قياس المخاطر وتنفيذ السياسات الرئيسية.

34- ويعكف مكتب إدارة المخاطر حالياً على الانتهاء من تحديث خارطة الطريق الخاصة بالتنفيذ الكامل لإدارة المخاطر المؤسسية، بما يشمل التسلسل ونقاط المراقبة والحالات الحرجة. ويركز المكتب أيضاً على أنشطة دعم التصنيف الائتماني من خلال توفير الرقابة الكافية على المقاييس والبيانات ذات الصلة من أجل ضمان

تقديرات وتقييمات إيجابية من أصحاب المصلحة لمدى صلابة الصندوق كمقترض. وأخيراً، يجري وضع اللمسات الأخيرة على تحديث مدى توافر المقاييس والبيانات اللازمة للإبلاغ عن الإقبال على المخاطر في لوحة متابعة المخاطر المؤسسية.

## جيم - التكنولوجيا

35- يمضي العمل في مسار التكنولوجيا بالتوازي مع التقدم المحرز في مسارات العمل المتعلقة بالموظفين والعمليات، مما سيُمكن تلك المسارات من المضي قدماً أيضاً في الأتمتة. ويستمر تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط الموضوعية وسيجري الانتهاء من عمليات النشر الجارية والمتوقعة في عام 2021 في المواعيد المقررة وفي حدود الميزانيات المحددة.

### الموظفون - منصة إدارة المواهب

36- يمضي العمل في توفير المقومات التقنية اللازمة لإطلاق المنصة الجديدة لإدارة المواهب. وسيجري دمج بيانات الموارد البشرية الرئيسية المتعلقة بالتوصيفات الوظيفية وسائر المعلومات ذات الصلة بالمواهب في المنصة في نفس الوقت الذي سيجري فيه الانتهاء من إعداد المنصة. ويُمكن ذلك مساري العمل المتعلقين بالموظفين والتكنولوجيا من التقدم جنباً إلى جنب نظراً للحاجة إلى جولات متكررة من التعاون في التحقق من المنصة ووضعها في شكلها النهائي من منظور غير تقني وإجراء التصحيحات اللازمة إذا ظهرت أي مشكلات.

37- سيكون النظام الجديد لإدارة الأداء جاهزاً ليستخدمه جميع موظفي الصندوق في الوقت المناسب لدورة الأداء لعام 2021 وفقاً للخطة التي تتوقع دمج المبادئ التوجيهية والإجراءات الجديدة في هذا المجال. وبالإضافة إلى ذلك، سيشمل النظام معلومات محدثة مستمدة من نظام إدارة التعلم لضمان إتمام التدريب الإلزامي. ويستمر العمل في وحدة التدريب على التعيين، ويمضي المشروع في المسار السليم نحو تحقيق عناصر التكنولوجيا وفقاً للجدول الزمنية المتفق عليها. ومن شأن ذلك أن يدعم كامل دورة التعيين بدءاً من الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلى إلحاق المرشحين المختارين بالعمل، مع استخدام نفس الوظائف مع قوة العمل بأسرها، سواء الموظفين أو غير الموظفين.

### العمليات

38- يجري تنفيذ مشروعات تقنية متعلقة بمجالات عمليات إعادة تصميم أساليب العمل في مجالات السفر والتعيين وإدارة الخبراء الاستشاريين. وتمضي المجالات الثلاثة بخطى طيبة وسيجري تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المتفق عليها وفي حدود الميزانية المحددة. وفيما يتعلق بالسفر، نُفذت خمس توصيات، ومن المقرر أن يبدأ العمل في تنفيذ العناصر المتبقية. ومن المتوقع أن تدعم هذه التغييرات التي تهدف إلى تحسين الامتثال والجودة، الصندوق في الحد من ازدواجية البيانات، وأتمتة المعاملات، وتقليل احتمالات عدم الالتزام بالمواعيد النهائية، وزيادة الرقابة على النفقات من خلال تزويد المدراء بأدوات مراقبة محسنة. وفي حالة التعيين وإدارة الخبراء الاستشاريين، سيُتابع التنفيذ عن قرب ما يتحقق من تقدم في مشروع إدارة المواهب نظراً للاعتماد المواضيعي على ذلك العمل، ولتجنب التداخل وتكرار العمل. ويتمثل النهج في الاستفادة من الخصائص الوظيفية لمنصة إدارة المواهب والاستجابة في الوقت نفسه للتوصيات المحددة الخاصة بإعادة تصميم أساليب العمل من أجل تحسين العمليات الشاملة.

### الأتمتة

39- لا تزال المرحلة الأولى من تجارب أتمتة المعاملات جارية. وصُممت هذه الحالات من الاستخدام وتم تطويرها في عام 2020 وبانت تُشكل الآن جزءاً لا يتجزأ من طريقة عمل الشعب ذات الصلة. وفي حالة البرامج

التجريبية، مثل التسويات المصرفية للخزانة التي تجربها دائرة العمليات المالية، تمضي أتمتة العمليات الآلية وفقا لجدول زمني يومي لالنتهاء من مهام التسويات وتقديم التقارير إلى فريق إدارة النقدية في شعبة خدمات الخزانة. وهناك أدوات أخرى، مثل مذكرات المفاهيم المتعلقة بنظام إدارة النتائج التشغيلية في دائرة إدارة البرامج ومجموعة الأدوات المعرفية في شعبة خدمات الإدارة المالية، يتم تشغيلها حسب الطلب وكلما اقتضت حاجة المستخدمين ذلك في الشعب ذات الصلة. وخلال عام 2021، سيتم إجراء تقييم للبرامج التجريبية مع أصحاب المصلحة المعنيين.

40- وفيما يتعلق بالتركيز في عام 2021 على بدء العمل من أجل زيادة حالات الاستخدام الاستراتيجي والبيانات، وُضعت الأعمال التمهيديّة والبنية الأساسية اللازمة لإنشاء مستودعات البيانات وإجراء ما يلزم بعد ذلك من تحليلات في المراحل التجريبية التالية. ويتمثل الهدف في زيادة الاستفادة من بيانات الصندوق في دعم اتخاذ القرار. وبالنظر إلى أن هذه المساعي تهدف إلى تحقيق طموحات أكبر، يجري تجميع فريق مؤلف من خبراء في التكنولوجيا وغيرهم من الخبراء المتخصصين في الموضوع إلى جانب أصحاب المصلحة المعنيين، والخبراء الاستشاريين في الحالات التي تكون فيها المهارات المطلوبة نادرة داخل المنظمة. وسيجري استعراض قائمة استخدام الحالات المصنفة في بداية برنامج الأتمتة لخطّة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا وتوسيعها في ضوء ما يستجد من تطورات في احتياجات العمل ومدى توافر الحلول في السوق. وسيبدأ العمل في حالة الاستخدام الأولى في الفصل الثاني من عام 2021.

### ثالثا - ترتيبات التنفيذ

#### ألف - الإطار الزمني

41- يمكن الرجوع إلى الإطار الزمني المحدّث في الملحق الأول.

#### باء- مؤشرات الأداء الرئيسية

42- اقترحت الإدارة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية في دورة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2020. ويرد في الملحق الثاني تحديث لمؤشرات الأداء الرئيسية الثمانية التي حدّدت لها أطر زمنية تنتهي في الفصل الرابع من عام 2020. وقدمت في نهاية السنة جميع مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم الانتهاء منها في عام 2020، وسيجري الانتهاء في عام 2021 من تغييرات التكنولوجيا المرتبطة بالتوصيات الثلاث والأربعين الأولى بشأن إعادة تصميم أساليب العمل.

#### جيم- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

43- عرضت الإدارة خمسة مجالات رئيسية للمخاطر على المجلس التنفيذي في دورة أبريل/نيسان (انظر الجدول 3 من الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2)، بالإضافة إلى المخاطر الناشئة عن جائحة كوفيد-19. ومنذ تحديث ديسمبر/كانون الأول، واصلت الإدارة رصد المخاطر. وساعد التواصل بانتظام بين الإدارة ومجموعة العمل على التخفيف من مخاطر مشاركة الموظفين.

44- وكان لارتفاع كثافة العمل في الصندوق بسبب جائحة كوفيد-19 أثر في بعض الحالات على أعمال تنفيذ إعادة تصميم أساليب العمل. ويعني ذلك أن تحقيق الفوائد في بعض المجالات، مثل معالجة إجراءات السفر والوثائق، سيبدأ متأخرا عما كان متوقعا بسبب متطلبات العمل الإضافية التي تقتضيها الجلسات الافتراضية. وستقدّم الإدارة تقريرا إلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2021 تطلعه فيه على آخر المستجدات بشأن تحقيق الفوائد.

## دال- إدارة التغيير والاتصالات

- 45- يتمثل الهدف الرئيسي لنهج إدارة التغيير في دعم الوعي والقدرة والمساءلة لدى موظفي الصندوق في المسائل المتصلة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وتركز 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 طويلة الأجل (المساءلة).
- 46- ومنذ دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2020، واصلت مجموعة العمل اجتماعاتها كل أسبوعين لمناقشة التقدم المحرز في التنفيذ وإدارة المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، أقيم حدث تفاعلي لجميع الموظفين حول عناصر مسار العمل المتعلق بالموظفين للتوعية بها.
- 47- وفيما يتعلق بالقدرة والمساءلة:
- إشراك الإدارة العليا من خلال لجنة الإدارة التنفيذية؛ وتقديم إحاطة إعلامية إلى الإدارة المتوسطة من خلال لجنة إدارة العمليات لتعميم التحديثات بين الموظفين؛
  - استمرار رابطة موظفي الصندوق في الإسهام، بصفة مراقب، في الآتي: (1) الاجتماعات التي تعقد مرة كل أسبوعين لمجموعة العمل لمناقشة الاستراتيجيات والتقدم المحرز في التنفيذ؛ (2) اجتماعات فريق إدارة التغيير؛ (3) اجتماعات مع الإدارة العليا على النحو المشار إليه أعلاه.
- 48- ويمكن الرجوع في الذيل إلى قائمة كاملة بالاجتماعات وأحداث التوعية والاتصالات والمدونات واللقاءات حتى نهاية فبراير/شباط 2021.

## هاء- استخدام الميزانية

- 49- يبين الجدول الوارد في الملحق الثالث الاستخدام الحالي للميزانية المخصصة لأموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات. وفيما يتعلق بالأموال المعتمدة لعام 2020:
- الوفورات التي تحققت من تخفيض النفقات المرتبطة بوضوح أساليب العمل نتيجة لعملية التوريد التنافسية سيعاد توجيهها إلى تغييرات النظم والأتمتة؛
  - المبالغ المتكبدة في عمليات إنهاء الخدمة وتقدير بحوالي 350 000 دولار أمريكي في عام 2020 (المشار إليها أعلاه في القسم المتعلق بالموظفين) ستخصص مقابل 500 000 دولار أمريكي مجنبة للبرنامج في عام 2020؛
  - إرجاء استخدام أموال إدارة المخاطر المؤسسية لحين تعيين مدير مكتب إدارة المخاطر في الفصل الثالث، وهو ما يُفسّر عدم استخدام الأموال المرصودة في هذا البند.

## الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022

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	
												<b>الموظفون</b>
												التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل: وضع خطط على مستوى الشعب
												التدريب الموجه لتعزيز المهارات/تجديد المهارات
												عملية مراجعة الوظائف
												استعراض قواعد النظام الإداري للموظفين وإجراءات تنفيذ الموارد البشرية القائمة لتعزيز القيمة المقدمة إلى الموظفين وأسس إنهاء/انتهاء الخدمة
												إعادة تصميم العملية الشاملة لإدارة الأداء
												دعم إعادة تصميم إدارة الأداء
												التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
												<b>العمليات</b>
												تنفيذ 18 مكسبا سريعا
												تنفيذ 25 توصية إضافية
												تنفيذ التوصيات الخمس والعشرين المتبقية
												تقييم نضج أساليب العمل وإجراءات المتابعة
												تحليل أساليب الأعمال الجديدة (بالإضافة إلى أساليب العمل السبعة الأولية)
												تنفيذ توصيات مختارة
												<b>دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>
												<b>التكنولوجيا</b>
												نظام إدارة المواهب: التصميم، والاختبار، والتعميم، ودعم ما بعد الإطلاق
												تنفيذ المرحلة الأولى من 24 من تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
												التثبت من حالات الأتمتة المحتملة (التحليل المتعمق)
												تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (متعلقة بالمعاملات)
												تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (استراتيجية/قائمة على البيانات)
												الاستثمار في تطوير المكاتب القطرية للصندوق*

\* سيُمول من الموارد الإدارية وليس من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات.

## التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى نهاية فبراير/شباط 2021

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	الحالة	الإطار الزمني
<b>مؤشرات التواتج</b>				
1- مؤشر انخراط الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)	80 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 72 في المائة		2021
2- انخفاض فجوات القدرات	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 يوما	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	2019: 27 في المائة		2022
<b>مؤشرات المخرجات</b>				
<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>				
10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تعزيز مهاراتهم أو تجديدها	250 موظفا		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2021
11- جميع الوظائف التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)	100 في المائة		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2022
<b>إدارة الأداء</b>				
12- إعادة تصميم عملية إدارة الأداء	أنجزت		أنجزت	الفصل الرابع من 2020
13- تدريب جميع المشرفين على إدارة الأداء	100 في المائة من المدراء والمشرفين		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2021
14- وضع نظام مخصص لإدارة الأداء	أنجز		في المسار السليم	الفصل الأول من 2021
15- إصدار دليل إدارة قصور الأداء	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
16- الانتهاء من استعراض عملية الطعن	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
<b>القيمة المقدمة إلى الموظفين</b>				
17- الانتهاء من استعراض آليات التعويض في السياسات	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
<b>إعادة تصميم أساليب العمل</b>				
18- إنجاز عمليات الإصلاح التي تحقق مكاسب سريعة (18)	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2021	الفصل الرابع من 2020
19- إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2021	الفصل الرابع من 2020
20- إنجاز استعراض أساليب العمل الإضافية	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
21- تنفيذ التوصيات المختارة	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2022	الفصل الرابع من 2021
<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>				
22- إعداد تقارير فصلية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات	تقديم تقارير فصلية عن المخاطر		-	الفصل الأول من 2021
<b>الامتة</b>				
23- مشاركة الموظفين في الامتة	5 في المائة من موظفي الفئة الفنية		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
24- تعميم اختبارات الامتة	25 في المائة		-	الفصل الرابع من 2021

## استخدام ميزانية خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في السنتين 2020 و2021

استخدام أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات المعتمدة للفترة 2022/2021			استخدام أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات المعتمدة لعام 2021			الإجراء المتخذ
المتاحة	المستخدمة	الميزانية	المتاحة	المستخدمة	الميزانية	
160 000	-	160 000	472 026	127 974	600 000	دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
-	-	-	945	319 055	320 000	وضع خطط قوة العمل الاستراتيجية على مستوى الشعب
355 000	-	355 000	190 807	194 193	385 000	الإجراءات الموجهة لتعزيز المهارات/تجديد المهارات
1 500 000	-	1 500 000	500 000	-	500 000	برنامج إنهاء خدمة الموظفين
25 272	74 728	100 000	0	100 000	100 000	تدريب/دعم المشرفين
-	-	-	3 383*	1 296 617	1 300 000	تنفيذ التوصيات الخمس والعشرين الإضافية
-	-	-	298 400*	51 600	350 000	تعزيز نضج أساليب العمل
150 000	-	150 000	-	-	-	تنفيذ التوصيات المتبقية
-	-	-	158 340*	641 660	800 000	تحليل أساليب العمل الجديدة
800 000	-	800 000	-	-	-	تنفيذ التوصيات المختارة
95 405	104 595	200 000	-	450 000	450 000	منصة إدارة المواهب
240 000	-	240 000	8 391	561 609	570 000	تغييرات وحلول تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بإعادة تصميم أساليب العمل
647 191	12 809	660 000	-	-	-	حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية)
<b>3 972 868</b>	<b>192 132</b>	<b>4 165 000</b>	<b>1 632 294</b>	<b>3 742 706</b>	<b>5 375 000</b>	<b>المجموع الكلي</b>

\* ترتبط هذه الأموال المتاحة بالوفورات التي تحققت من عملية التوريد التنافسية وسيعاد توجيهها إلى تغييرات النظم اللازمة لدعم إعادة تصميم أساليب العمل.

## PPTP outreach and communications overview

(as at end-February 2021)

	Notes 1	Notes 2
<b>IFAD Interact</b>	7 May 2020	
	1 December 2020	
<b>IFAD Forum</b>	28 July 2020	
	24 September 2020	
<b>PPTP intranet “corner”</b>	Set up September 2020	Contains all public PPTP documentation, contacts and feedback box.
<b>Reform blogs</b>	1. 19 January 2020	
	2. 30 January 2020	
	3. 11 February 2020	
	4. 12 March 2020	
	5. 14 April 2020	
	6. 21 May 2020	
	7. 14 December 2020	
<b>BPR blogs</b>	4 September 2020	Next steps of the BPR Exercise
	16 September 2020	Upcoming activities of the next phase of the BPR initiative
	2 November 2020	Update on the BPR Exercise
<b>EMC attendance</b>	20 January 2020	
	27 January 2020	
	3 February 2020	
	17 February 2020	
	24 February 2020	
	2 March 2020	
	24 March 2020	
	18 May 2020	
	8 June 2020	Documentation disclosed on intranet
	27 July 2020	Documentation disclosed on intranet
	14 October 2020	Documentation disclosed on intranet
25 February 2021	Documentation disclosed on intranet	
<b>OMC</b>	4 February 2020	Update on IFAD reform agenda
	30 July 2020	Update given to OMC members
	4 December 2020	PPTP implementation update
<b>Working group meetings</b>	1. 28 April 2020	
	2. 8 May 2020	
	3. 22 May 2020	
	4. 5 June 2020	
	5. 18 June 2020	
	6. 3 July 2020	
	7. 17 July 2020	
	8. 28 August 2020	
	9. 11 September 2020	
	10. 25 September 2020	
	11. 9 October 2020	
	12. 23 October 2020	
	13. 5 November 2020	
	14. 20 November 2020	
	15. 4 December 2020	
	16. 18 December 2020	
	17. 15 January 2021	
	18. 28 January 2021	
	19. 26 February 2021	