

Document:	EB 2021/134/R.6
Agenda:	4(a)(iii)
Date:	18 November 2021
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا

### تحديث وطلب سحب لعام 2022 في إطار الاستثمار الموجه لبناء القدرات

مذكرة إلى 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 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

#### **Alberto Cogliati**

كبير موظفي إدارة المخاطر المؤسسية ونائب  
الرئيس المساعد  
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 الرابعة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-16 ديسمبر/كانون الأول 2021

للموافقة

## المحتويات

1	توصية بالموافقة
1	أولا- مقدمة
1	ثانيا- تحديث عن البنود ذات الأولوية العالية
1	ألف- التوريد في المشروعات
2	باء- صرف القروض
2	جيم- تجهيز الوثائق
2	دال- تعزيز المهارات وتجديدها
3	هاء- إنهاء الخدمة
4	واو- الأتمتة
5	ثالثا- تحديثات بشأن مسارات العمل
5	ألف- الموظفون
5	باء- العمليات
8	جيم- التكنولوجيا
9	رابعا- إدارة التغيير والتواصل
10	خامسا- ترتيبات التنفيذ
10	سادسا- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها
10	سابعا- تحديث بشأن الميزانية وطلب السحب

## الملاحق

	الملحق الأول – استخدام ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات حتى منتصف أكتوبر/تشرين
12	الأول 2021 والسحب المقترح لعام 2022
13	الملحق الثاني – الجدول الزمني الممنوح للتنفيذ للفترة 2020-2022
14	الملحق الثالث - التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2021

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصية من أجل طلب سحب تمويل لعام 2022 في إطار مظروف الاستثمار الموجه لبناء القدرات، على النحو الوارد في الفقرة 56.

### أولاً- مقدمة

- 1- تهدف خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى ضمان تمتع الصندوق بموارد بشرية كافية، وعمليات مؤسسية كفؤة، وحلول تكنولوجية من أجل توسيع نتائجه الإنمائية وتعميقها. وتمثل الخطة عاملاً رئيسياً لتمكين نموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد وجهود الصندوق الرامية إلى زيادة مساهمته إلى أقصى حد في خطة عام 2030 للتنمية المستدامة. وتعرض هذه الوثيقة حالة الخطة منذ التحديث الذي عُرض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2021.<sup>1</sup> وتوفر الرسوم البيانية للخطة (انظر الذيل) نظرة عامة عن الخطة وأوجه ترابطها مع إصلاحات أخرى.
- 2- ومنذ سبتمبر/أيلول 2021، أُحرز تقدم كبير، ولا سيما في مجالات الأولوية الخمسة: التوريد في المشروعات، وصرف القروض، وتجهيز الوثائق، وتعزيز المهارات وتجديدها، وبرنامج إنهاء الخدمة. وبالإضافة إلى هذه المجالات الخمسة، حُددت الأتمتة أيضاً كمجال أولوية عالية ذي أهمية استراتيجية.

### ثانياً- تحديث عن البنود ذات الأولوية العالية

#### ألف- التوريد في المشروعات

- 3- التوريد في المشروعات نشاط رئيسي في العمليات، وتحسينه أولوية رئيسية للصندوق. والأنشطة الممولة في إطار مظروف الاستثمار الموجه لبناء القدرات لمرة واحدة ضمن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا ستطلق العمل وتوفر الأساس الهيكلي ووحدة خطة التوريد، بهدف وضع نظام كامل للتوريد في المشروعات لدعم الشفافية في الإنفاق العام من قبل المقترضين من الصندوق. ولأول مرة في الصندوق يستحدث هذا العمل أداة تتبع منهجية من أجل الإدارة النشطة لجميع عمليات التوريد في المشروعات، وذلك لمساعدة الصندوق والمقترضين على التخطيط لأنشطة التوريد وتتبعها في إطار المشروعات الممولة من الصندوق.
- 4- وستتمكن الحكومات والصندوق من تتبع جميع معاملات التوريد في المشروعات والوصول إلى التحليلات. كما سيوجه النظام أفرقة مشروعات الصندوق في تخطيط وتنظيم أنشطة التوريد. وسيؤدي ذلك إلى زيادة الشفافية والكفاءة في عمليات التوريد، وتحسين القيمة مقابل المال. وسيتمكن الصندوق وأفرقة المشروعات من الاطلاع على كل خطوة من نشاط التوريد وتجنب العمل باستخدام نظم متعددة وعمليات يدوية للحصول على المعلومات اللازمة لاستعراضات تخطيط التوريد.
- 5- وستيسر مسارات العمل الموحدة إشراف الصندوق وتبسيط عمل أفرقة المشروعات، مما يوفر من وقت الموظفين الذين يدعمون التخطيط لعملية التوريد واستعراضها. وسوف تتيح تحليلات النظام إجراء تقديرات

<sup>1</sup> وافق المجلس التنفيذي على خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في دورته التي عُقدت 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). وفي عام 2021، قدمت الإدارة تحديثات إلى المجلس للعلم فقط في أبريل/نيسان (انظر الوثيقة EB 2021/132/R.34)، وفي سبتمبر/أيلول (انظر الوثيقة EB 2021/133/R.23).

أكثر شمولاً للمخاطر ودعم التنفيذ المستهدف، وستدعم اعتماد عمليات توريد محسنة. كما ينبغي للتحليلات أن تؤدي إلى تخطيط أكثر ذكاءً لبعثات الإشراف على المشروعات، وتحسين كفاءة العمليات والإشراف.

6- وسوف تتجزأ المكونات التأسيسية، الممولة من الاستثمار الموجه لبناء القدرات، خلال الفصل الأول من عام 2022، وتنجز الوحدة 1 بحلول الفصل الرابع من عام 2022.

## باء- صرف القروض

7- أوصت عملية إعادة تصميم أساليب العمل بتكيفات في عملية صرف القروض في الصندوق لتحسين كفاءتها بالنسبة لكل من الصندوق والمقترضين، مع اتخاذ نظرة شاملة لكيفية تفعيل الضوابط. وسوف يتناول عمل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا التغييرات الضرورية على بوابة عملاء الصندوق، وهي منصة الصندوق لإجراء معاملات الأعمال مع العملاء والأعضاء. وستنفذ منهجية ضمان أكثر قوة وتكاملاً قائمة على تقدير المخاطر، تشمل كلا من الرقابة المالية في الصرف النقدي والإدارة المالية، مما سيؤدي إلى تبسيط عمليات التحقق من طلبات الشركاء للتمويل، وتقليل الوثائق المقدمة من قبل المشروعات، وتقديم الوثائق رقمياً، وزيادة المعالجة المباشرة، والتحول إلى استعراضات لاحقة مركزة وقائمة على تقدير المخاطر تعزيز الضمان والكفاءة.

8- وعلاوة على ذلك، سٌحدّث الأدوار ضمن الصندوق لتشمل الرقابة المالية وضوابط الإدارة المالية على حد سواء من أجل التصدي للمخاطر بشكل أكثر فعالية. وسوف تدعم هذه التحديثات الصندوق في زيادة قوة عملياته ونظمه المالية في سعيه إلى أن يصبح مؤسسة تمويل إنمائي متكاملة الأركان. وستدعم أيضاً التحول الشامل لطرائق عمل الإدارة المالية للمشروعات لجعلها أكثر مواءمة مع الغرض، ومتوائمة بشكل أفضل مع الممارسات الصناعية الرائدة، مع زيادة الاعتماد على النظم القطرية والضوابط الداخلية، وتعزيز الانضباط المالي، بما في ذلك الإبلاغ من المشروعات. وسيجري أيضاً تجديد السياسات والإجراءات ذات الصلة لتعكس نهجاً هرمياً يستند إلى المبادئ أكثر منه إلى قواعد إلزامية.

9- وبدأ العمل لإنجاز هذه التغييرات في الفصل الرابع من عام 2021، على أن تنجز مسارات العمل المحدثة لبوابة عملاء الصندوق، والإبلاغ عن السيولة بحلول نهاية الفصل الثاني من عام 2022.

## جيم- تجهيز الوثائق

10- سعى استعراض إعادة تصميم أساليب العمل لمجال تجهيز الوثائق إلى معالجة زيادة أعباء العمل في سياق الإنتاج الأكبر والأطول للوثائق الرسمية للصندوق. وسعت التوصيات إلى معالجة كيفية إنتاج هذه الوثائق، والموافقة عليها، وبالتالي تجهيزها. وإلى جانب جهود تبسيط المبادئ التوجيهية الخاصة بالوثائق، والنماذج، وعمليات الموافقة، فإن الأدوات الأفضل لمعالجة اللغات يمكن أن تحد من العمل اليدوي. وقد حدد الصندوق منصة الترجمة eLuna التابعة للأمم المتحدة كأفضل أداة تناسب احتياجات التحرير/الترجمة. وهذه المنصة، التي يجري التحري عنها أيضاً من قبل الوكالتين الأخريين اللتين تتخذان من روما مقراً لهما، ستمكّن الصندوق من الاستفادة من تشابه العمليات والنهج، ومن استثمار الأمم المتحدة في تطوير هذه الأدوات. وقد اختبر الصندوق منصة eLuna، مع نتائج إيجابية جداً، وسيباشر التنفيذ متى استكملت الاتفاقيات الضرورية مع الأمانة العامة للأمم المتحدة.

## دال- تعزيز المهارات وتجديدها

11- في يوليو/تموز 2021، وافقت الإدارة على خطة لتعزيز المهارات وتجديدها ووضعت لمعالجة الفجوات في المهارات في أربعة مجالات، وهي: (1) العمليات؛ (2) التمويل والمخاطر؛ (3) القيادة والإدارة؛

(4) المجالات الوظيفية الرئيسية، مثل المجال القانوني، ومجالى التوريد والموارد البشرية. وتموّل الخطة الشاملة لتعزيز المهارات وتجديدها من كل من الموارد العادية، وموارد الاستثمار الموجه لبناء القدرات لمرة واحدة. ويقدم الجدول 1 أدناه وصفا موجزا لكل مجموعة.

الجدول 1

الخطة الشاملة لتعزيز المهارات – حسب المجموعة، والوصف، والتقدم المحرز حتى تاريخه

المجموعة	الوصف	التقدم المحرز (2020-2021)*
أكاديمية العمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>برامج تدريب مصممة خصيصا لموظفي العمليات مع نهج متمايز لتلبية احتياجات التدريب لدى: (1) كل من أعضاء الأفرقة القطرية المعيّنين حديثا وكبار الموظفين/الموظفين ذوي الخبرة، بالإضافة إلى (2) الموظفين العاملين في إدارة البرامج والموظفين العاملين في الإدارة التقنية والمالية.</li> <li>شهادات محددة للتوريد في المشروعات والتمويل الإنمائي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترتكز الأكاديمية على ثلاث ركائز: (1) التعلم المؤسسي؛ (2) التعلم من العمليات؛ (3) التعلم التقني - بما مجموعه 27 وحدة. ستطلق في الفصل الرابع من عام 2021.</li> </ul>
أكاديمية المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز على استحداث عدد من المبادرات لتلبية المهارات المالية المتطورة المطلوبة من موظفي الصندوق، بما في ذلك: شهادات محددة (مثل مؤهلات المعهد القانوني للمالية العامة والمحاسبة) ودورات في التمويل الرقمي، والجريمة المالية، وإدارة المخاطر، واستثمار القطاع الخاص.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نُظمت 154 من الدورات التدريبية/الشهادات، أنجزت 67 منها.</li> </ul>
أكاديمية القيادة والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز مهارات القيادة والإدارة المناسبة للهيكل اللامركزي الجديد ودعم المديرين/المشرفين في إدارة أداء الأفرقة/الأفراد بشكل فعال بما يتماشى مع السياسات الجديدة لإدارة الأداء.</li> <li>التركيز على جميع الموظفين الذين يقومون بدور إداري أو إشرافي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نُظمت 377 من الدورات التدريبية/عمليات الإرشاد، أنجزت 182 منها.</li> </ul>
التدريب الوظيفي المخصص	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدريب العام لموظفي الصندوق المهتمين، ويشمل برامج التعلم لتعزيز المهارات في مجالات التوريد، والبروتوكول، ومهارات الكتابة، وإدارة الموارد البشرية، والشؤون القانونية، وإدارة الأمن، وتكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نُظمت 40 دورة تدريبية، أنجزت تسع منها.</li> </ul>

\*حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2021.

12- الهدف من جزء الاستثمار الموجه لبناء القدرات الخاص ببرنامج تعزيز المهارات أن يكون بمثابة مبادرة لمرة واحدة لمعالجة الفجوات في المهارات المقدرّة من خلال دراسة الموارد البشرية، التي تتطلب إما تعزيزا محددًا لمرة واحدة لسد الفجوة في القدرات أو تسريعًا في التدريب لتلبية الاحتياجات للموظفين الجدد – على سبيل المثال، تمكين المديرين القطريين الجدد من الإلمام بممارسات إدارة البرامج في الصندوق.

## هاء- إنهاء الخدمة

13- يهدف الصندوق إلى الاحتفاظ بالعدد الأقصى من الموظفين، والتركيز الأساسي للإدارة هو، كما لُحِص أعلاه، على تعزيز المهارات وتجديدها للموظفين الحاليين لمعالجة الثغرات المحددة في القدرات وتعزيز التجديد في المنظمة. ولكن بالنسبة للموظفين الذين يرغبون من خلال اتفاق متبادل في إنهاء خدمتهم مع الصندوق (بما يتماشى مع المعايير المنصوص عليها في الوثيقة EB 2020/131(R)/R.5، الفقرة 12)، فهناك برنامج لإنهاء الخدمة. كما يدعم البرنامج أولوية المنظمة المتمثلة في تحقيق التنوع، ولا سيما على المستويات الفنية العليا.

14- وفي عام 2020، اتفق على أربع حالات لإنهاء خدمة الموظفين بموجب خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وحتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول، جرى التوقيع على 13 اتفاقية لإنهاء الخدمة في عام 2021، بتكلفة إجمالية قدرها 1 445 729 دولارا أمريكيا (ارتفاعا من مبلغ الـ 482 000 دولار أمريكي المبلغ عنه في التحديث المقدم للمجلس في سبتمبر/أيلول). وهناك ثماني حالات إنهاء للخدمة قيد المناقشة.

## واو- الأتمتة

### أتمتة المعاملات

15- خلال عام 2020، وضع الصندوق 11 برنامجا تجريبيا لأتمتة المعاملات. وكان هدف البرامج التجريبية معالجة تحديات العمل وحل مشاكل محددة في سائر الصندوق، كما يحددها الموظفون، عن طريق الأتمتة. وبعد وضعها وتشكيلها، بقيت البرامج التجريبية تعمل لعدة أشهر، مما أتاح للشعب تقييم قيمتها في دعم الموظفين خلال عملهم اليومي. وحتى هذا التاريخ، أيد أصحاب الأعمال في ثمانية برامج تجريبية تعميم تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات بشكل مستقل، مما يشير إلى أنهم يقدرون قيمة الأتمتة. وتشمل أمثلة هذه البرامج التجريبية التسوية التلقائية لكشوف الحسابات المصرفية؛ وتحميل المذكرات المفاهيمية والأطر المنطقية في نظام إدارة النتائج التشغيلية؛ وتجميع معلومات الإدارة المالية من أجل البعثات؛ والتحميل التلقائي لأسعار الصرف من قبل الأفرقة المالية.

16- وكان تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات حاسما لبدء برنامج الأتمتة في الصندوق، وأتاح استخدام أحدث تكنولوجيات الأتمتة بطريقة براغماتية عملية، مع تعلم ما يصلح، وما هي العوامل الرئيسية للنجاح في هذه المشروعات. واستخدام نهج يوجهه الموظفون لحل المشاكل اليومية يضع الصندوق في مكانة قوية بالمقارنة مع المنظمات النظيرة، ويزود الموظفين بمعرفة مباشرة عن هذه التكنولوجيات، وبيّح مجالاً أوسع لاعتماد الأتمتة في المستقبل، نظرا إلى أن الصندوق يملك الآن الخبرة ذات الصلة.

### الأتمتة الاستراتيجية

17- يحرص العمل على الأتمتة الاستراتيجية تقدما جيدا. ويهدف هذا العمل إلى معالجة إمكانية الوصول إلى البيانات والاحتياجات من التحليلات، وسيوفر للقوى العاملة في الصندوق فرصة للوصول إلى أحدث الأدوات لتحليل البيانات، بما في ذلك في نمط الخدمة الذاتية، والقدرة على الاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي في عملهم اليومي. ويشكل إضفاء الطابع الديمقراطي على الأدوات خروجاً عن الماضي عندما كانت هذه الإمكانيات مخصصة في الغالب للمشروعات الكبيرة، ولا تتاح سوى لمن لديهم مهارات عالية التخصص. والآن، ستتاح لقوى العاملة في الصندوق بأكملها إمكانية الوصول الكامل إلى مجموعة من البيانات والأدوات، مما يسمح بإحراز تقدم في كيفية الاستفادة من البيانات من أجل العمل اليومي وصنع القرار. وعلى سبيل المثال، ستكون المكاتب الإقليمية قادرة بشكل مستقل على الاستفادة من جميع بيانات الصندوق الداخلية والخارجية، ووضع التحليلات والتقارير الخاصة بها، التي يمكن أن تكون مفيدة للإبلاغ والاستخدام على المستوى المحلي ومستوى المراكز الإقليمية، دون الحاجة إلى الاعتماد على الخبراء ذوي التخصص العالي.

18- وإمكانية الوصول للخدمة الذاتية هذه بتمكين من خطة الموظفين، والعمليات، والتكنولوجيا هي تغيير جذري. وستتيح للقوى العاملة فرصة الوصول المباشر إلى أنواع البيانات المتنوعة، بما في ذلك من نظم المعلومات الجغرافية، مصحوبة بأدوات لإجراء تحليل وتبادل اللوحات والتحليلات مع الزملاء وأصحاب المصلحة. وسيجري إنشاء مجموعة خدمات البيانات على منصة واحدة لتيسير تبادل البيانات والتحليل من قبل القوى العاملة، والإدماج العضوي للأدوات ذات الصلة وتعزيز الابتكار على أساس مستمر، مع توجيه المضمون ونشره مباشرة من قبل القوى العاملة. وسوف تمكن خطة الموظفين، والعمليات، والتكنولوجيا إنشاء منصة البيانات هذه من أجل تيسير الانتقال نحو ثقافة متمحورة حول البيانات في الصندوق. ويجري وضع برامج

تجريبية للأتمتة الاستراتيجية، مع عناصر انتقائية في الاختبار مع مجموعة متخصصة من المستخدمين. ومن المتوقع أن تصدر النتائج خلال عام 2022.

### ثالثاً- تحديثات بشأن مسارات العمل

#### ألف- الموظفون

##### إدارة الأداء

19- تشمل المعالم الرئيسية التي تحققت في تجديد إدارة الأداء في الصندوق تنفيذ إعادة تصميم العملية الشاملة لإدارة الأداء في الأونة الأخيرة لتعزيز ودعم قدرات المشرفين على إدارة قصور الأداء. وقد كان التركيز على التغييرات الملموسة وأدوات الدعم لإدارة قصور الأداء. والآن لدى المديرين الذين يقومون بأدوار إشرافية هدف إداري محدد يتمثل في إدارة الأداء بشكل استباقي. وبالإضافة إلى ذلك، استحدثت نظام تصنيف جديد، وعملية تقييم موضوعية مرجحة، وعمليات تسجيل مستمرة من المشرفين. وقد وضعت قواعد وإجراءات جديدة لإدارة الأداء بفعالية (بما في ذلك نقص الأداء وقصور الأداء)، وتحسين رصد التحسينات في الأداء مقابل مهل محددة بشكل واضح، وقياس النواتج للموظفين المقصرين في أدائهم، والتخفيف من المخاطر المتعلقة بقصور الأداء.

20- وخلال عام 2021، نُفذت خمس خطط لتحسين الأداء؛ أُجزت واحدة منها والقرار بشأن الإجراءات التي يتعين اتخاذها كنتيجة لذلك هو حالياً قيد التقييم. أما الخطط الأربعة المتبقية فلا تزال جارية ويتوقع أن تستكمل بحلول نهاية العام.

##### مراجعة الوظائف

21- صدرت الإجراءات المنطبقة على عملية مراجعة الوظائف لعام 2021 في الصندوق. وهي تشمل إنشاء نماذج جديدة لثبذ الوظائف وإعداد ثبذ الوظائف، وتصنيف مركز الأمم المتحدة العالمي لخدمات الموارد البشرية (موارد بشرية واحدة) لثبذ الوظائف، وتنفيذ قرارات التصنيف.

22- وإحدى السمات الرئيسية هي أن نتائج التقييم/التصنيف الخارجي للوظائف المصنفة على رتبة/مستوى مختلف عن المستوى الأصلي يتعين المصادقة عليها من قبل رئيس الدائرة ذات الصلة، ثم الموافقة عليها من خلال الآلية الدينامية للتخطيط للقوى العاملة، مع الأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على الميزانية والاحتياجات المؤسسية في الهيكل الميداني الجديد في ظل اللامركزية 2.0.

23- وحتى هذا التاريخ، استُكمل تقييم/تصنيف خارجي لما يزيد بقليل عن 200 وظيفة. وأعطيت الأسبقية للوظائف في دائرة إدارة البرامج، للمواءمة مع عملية اللامركزية 2.0 الجارية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الوظائف داخل دائرة العمليات المالية، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة هي في مراحل متقدمة من العملية. وقد بدأ العمل التحضيري الأولي (مثل تحويل الثبذ العامة القديمة عن الوظائف إلى ثبذ عن الوظائف) بالنسبة لشعبة الخدمات الإدارية.

#### باء- العمليات

##### السفر

24- من أصل 10 توصيات قُدمت في مجال عملية السفر، جرى تنفيذ تسع منها بالكامل، ومن المتوقع إنجاز التوصية المتبقية (رقم 2 - "زيادة التسوية الآلية") بحلول نهاية عام 2021. وتشمل الإنجازات حتى هذا

التاريخ تنقيح سياسة السفر، وإدخال أبطال السفر، واستكمال التدريب الإلزامي الخاص بالسفر لأكثر من 800 مسافر.

25- وأطلقت لوحات متابعة السفر، التي سُلِّط الضوء عليها في التحديث المقدم للمجلس في سبتمبر/أيلول، بالكامل في أكتوبر/تشرين الأول 2021، وبدأ تدريب المسؤولين عن الميزانية ومساعدتهم على كيفية استخدامها.

26- وفي حين كان قياس النتائج الكمية أكثر صعوبة خلال الجائحة – كنتيجة، على سبيل المثال، للسفر المحدود والأكثر تعقيدا – من الناحية النوعية، حقق تنفيذ توصيات إعادة تصميم أساليب العمل نتائج إيجابية عديدة. وتشمل هذه أدوات جديدة ومبتكرة، ودقة أفضل، والحد من العمليات الورقية واليدوية، وأدوات متقدمة للتخطيط والرصد، وبشكل عام، نهجا جديدا وديناميا بالكامل بالنسبة للسفر المؤسسي للصندوق.

### التعيين

27- في الفصل الثالث من عام 2021، نُشرت شروط جديدة للتعيين كجزء من إجراءات التنفيذ الخاصة بالموارد البشرية، وأطلقت وظيفة "بوابة المرشحين" الجديدة على شبكة الإنترنت (انظر الإطار 1 أدناه) لتنفيذ توصيات إعادة تصميم أساليب العمل من أجل تبسيط عملية الاختيار في الصندوق وتحسين تجربة المستخدمين من المرشحين. وتتيح أفرقة إجراء المقابلات الأصغر وتقارير المقابلات المبسطة عمليات اختيار أكثر مرونة، بينما يضمن تعزيز منهجية التحقق من المراجع والمواءمة المؤتمتة للمتطلبات الأكاديمية الصرامة الضرورية لمنهجية فحص المرشحين. وتُدخل العملية الجديدة للتحقق من المراجع مستويات متزايدة من الاستعراض خلال المراحل المختلفة لعملية الاختيار: في مرحلة القائمة المختصرة، وفي الاتصالات الأولية مع المراجع، وعمليات التحقق بالرجوع إلى قاعدة بيانات الجزاءات التابعة للأمم المتحدة، ومرحلة التعيين، واستكمال عمليات تحقق إضافية من المراجع من قبل مزود خارجي للأمم المتحدة لتعيينات الرتب العليا، وخلال محادثات هاتفية إلزامية مع كل من المشرف الحالي على مقدم الطلب وجهة الاتصال في الموارد البشرية. وفيما يتعلق بالمتطلبات الأكاديمية، فإن التكنولوجيا الجديدة تقوم بفحص مؤتمت في المؤسسات الأكاديمية المدرجة في قاعدة البيانات العالمية للتعليم العالي، والذي كان يقوم به المسؤولون عن التوظيف يدويا.

### الإطار 1

#### تركيز إعادة تصميم أساليب العمل: بوابة المرشحين

بوابة المرشحين هي ركيزة رئيسية لمنصة إدارة المواهب الأوسع نطاقا. وأطلقت البوابة، التي أنشئت كامتداد لوحدة الموارد البشرية في نظام PeopleSoft للصندوق، في يوليو/تموز 2021. وهي تتيح للمنظمة إدارة اختيار المرشحين لكل من وظائف الموظفين وتعيينات الاستشاريين بطريقة مبسطة وغير ورقية بالكامل، مما يجعل العملية أسهل، وأقل استهلاكاً للوقت، وأكثر مراعاة للبيئة. وقد حسنت العملية غير الورقية بالإضافة إلى ذلك خبرة المستخدمين من الموظفين والاستشاريين. كما تُستخدم البوابة لإدارة طلبات الموظفين الداخليين، مع قيام النظام تلقائياً بإبراز المعلومات والبيانات المستمدة من موجز المواهب - وهو سجل طُوّر حديثاً عبر الإنترنت ويُدار ذاتياً للخلفية الأكاديمية، والمهارات، والخبرة المهنية (والذي حل محل نموذج السيرة الشخصية) - في البوابة. وسيُستخدم موجز المواهب لتقييم المواهب وأنشطة مطابقة المواهب من أجل العمليات المؤسسية مثل إعادة التعيين وتخطيط التعاقب.

### إدارة الاستشاريين

28- عالج نشر النسخة المنقحة من دليل الصندوق بشأن الاستشاريين والأشخاص الآخرين المعيّنين بموجب عقود غير الموظفين، إلى جانب إطلاق بوابة المرشحين، توصيات إعادة تصميم أساليب العمل في مجال إدارة الاستشاريين. وأصبح حساب أيام العقد المسموح بها مؤتمتاً وفقاً للسياسة المبسطة، وأدمج إعداد الاختصاصات لتعيينات الاستشاريين والموافقة عليها في نظام سير عمل بدلاً من إرسالها باليد عن طريق البريد الإلكتروني كنسخة في ملف "Word" كما كان الحال من قبل. وقد بدأت هذه التحسينات تدر بعض الفوائد من حيث جودة العمل ودقة الحسابات. وسوف تُنفذ التوصيات المتبقية خلال عام 2022.



**إعادة تصميم أساليب العمل: أمثلة أولية على الفوائد**

بوابة المرشحين: تعتبر النتائج الأولية من حيث توفير الوقت كنتيجة للوظائف الجديدة واعدة. وتشمل الأمثلة ضمن عملية التوظيف ما يلي:

- إدخال أداة إلكترونية على شبكة الإنترنت للإبلاغ عن وضع الطلبات الفردية زاد من وعي مقدمي الطلبات بعملية التعيين وخفض بنسبة 50 في المائة تقريبا من عدد الاستفسارات من المرشحين فيما يتعلق بوضع توظيفهم. وسيؤدي هذا التحسين وحده إلى توفير أكبر في وقت الموظفين من الـ 110 ساعات المقدرة في الأصل.
  - رصد آثار التغيير في سياسة الموارد البشرية المتمثل في تقليل عدد أعضاء أفرقة إجراء المقابلات، بالإضافة إلى الجمع بين مسارات العمل المنفصلة سابقا لإعداد طلب ملء وظيفة شاغرة ونشر إعلان عن وظيفة شاغرة، بالنسبة لعمليات الاختيار الـ 30 التي بدأت منذ إدخال التغييرات. وأظهرت النتائج أن الوفورات المتوقعة في الوقت البالغة 270 ساعة من مجموع 900 ساعة متوقعة على مدى فترة 12 شهرا قد تحققت بالفعل.
- وفيما يتعلق بعملية إدارة الاستشاريين:

- السياسة المبسطة لاحتساب عدد أيام العمل المسموح به للاستشاريين في سنة تقويمية واحدة أو على مدى خمس سنوات تقويمية، بالاقتران مع أتمتة عملية الحساب هذه لمُصدري العقود، قد أظهرت بالفعل وفورات كبيرة في الوقت. في السابق، كان حساب عدد الأيام المتبقية في عقد ما يتطلب في المتوسط ساعة واحدة، أما الآن فينطلب خمس دقائق. وتوقعت التقديرات الأصلية لإعادة تصميم أساليب العمل أنه يمكن تقليص الوقت إلى 15 دقيقة، مما يشير إلى أن الوفورات في الوقت قد تكون أعلى مما متوقعا بنسبة 20 في المائة.
- وبالإضافة إلى ذلك، فإن الخدمة الذاتية لتحميل الوثائق الإلزامية من قبل المرشحين على ملف الاستشاريين، والتحقق المؤتمت من المؤهلات الأكاديمية قد حققت بالفعل التخفيضات المتوقعة في الوقت اللازم للقيام بعمليات التحقق اليدوية، ومن المتوقع بالتالي أن تحقق الفوائد المتوقعة خلال الأشهر الـ 10 القادمة، أي وفورات في الوقت بحدود 135 ساعة تقريبا في السنة.

الأمثلة أعلاه ما هي إلا أمثلة قليلة على الفوائد المحققة في مساري عمل التوظيف والاستشارات. وسنقوم الإدارة بتجميع الفوائد المحققة كافة والإبلاغ عنها إلى المجلس التنفيذي في الوقت المناسب.

**الأموال التكميلية**

- 29- يتفاوض الصندوق بشأن حوالي 4 050 اتفاقية أموال تكميلية في السنة ويوقع عليها مع مجموعة متنوعة من المانحين. وتستوجب هذه الاتفاقيات التنسيق مع شعب الصندوق المختلفة وإجراءات موافقة معقدة. وبنهاية عام 2022، ستوضح الإجراءات التشغيلية المنقحة لتعبئة وإدارة الأموال التكميلية وعمليات الموافقة المبسطة، العمليات الداخلية لتعبئة وإدارة الأموال، وتوفير الوقت الإداري وتقديم التوجيه للموظفين في سائر المنظمة.

**التوريد المؤسسي**

- 30- أنجزت جميع الإجراءات التي يتعين تنفيذها في مجال هذه العملية، وتحققت الفوائد المتوقعة. وتشمل التحسينات الرئيسية في مجال هذه العملية عملية لوحة تجارية مبسطة، وموافقة مبسطة من قبل لجنة استعراض العقود على العروض المباشرة.

**التواصل الداخلي والخارجي**

- 31- قُدمت استراتيجية التواصل الجديدة، "التواصل العالمي والترويج الخارجي - السبيل إلى التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وما بعده" للمجلس في سبتمبر/أيلول 2021. وهي تضع مسارا استراتيجيا جديدا لنهج التواصل في الصندوق سيخدم منظمة لامركزية جرى إصلاحها داخليا، كما ستزيد إبراز الصورة والثقة خارجيا. ويدعم تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات تنفيذ مجالات العمل التأسيسي للاستراتيجية، مثل تحسين مواءمة إدارة المعرفة وتوليد البيانات في الصندوق مع احتياجات التواصل الخارجي للصندوق، وصقل

النموذج التشغيلي لشعبة الاتصالات (وحدات المنظمة، والإجراءات التشغيلية، إلخ.)، وتيسير وضع مبادئ توجيهية وإجراءات محدثة من أجل التواصل الداخلي والخارجي.

#### إدارة المخاطر المؤسسية

- 32- أحرز تقدم كبير في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة متكاملة في المنظمة، وبشكل ملحوظ مع وضع اللمسات الأخيرة على سياسة إدارة المخاطر المؤسسية. وتحدد السياسة الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لأصحاب المصلحة في إدارة المخاطر المؤسسية، مدعومة بهيكل لجنة مخاطر جديدة، وتصنيف شامل للمخاطر المؤسسية، وتصنيف وتحديد العوامل المحركة للمخاطر الرئيسية المالية، والتشغيلية، والاستراتيجية، والمتعلقة بتنفيذ البرامج في الصندوق. وبناء على هذا التصنيف، تحدد مؤشرات مخاطر رئيسية محددة العوامل المحركة للمخاطر الرئيسية هذه. كما تضيف السياسة الطابع الرسمي على هيكل إدارة مخاطر الصندوق، وتحدد المتطلبات والتوقعات الدنيا للإدارة الاستباقية للمخاطر في عمليات الصندوق.
- 33- ولا يزال التركيز منصبا على مواصلة تعزيز إدارة المخاطر المالية والتشغيلية والمتعلقة بتنفيذ البرامج من خلال تحسين قياس المخاطر وتفعيل السياسات الرئيسية.
- 34- وأنجز مكتب إدارة المخاطر المؤسسية أيضا الإعداد الداخلي لإطار الإقبال على المخاطر وبيان الإقبال على المخاطر اللذين سيستفيدان من تحديث المقاييس وتوفر البيانات للإبلاغ عن مدى الإقبال على المخاطر في لوحة المخاطر المؤسسية. وشارك مكتب إدارة المخاطر المؤسسية في الاستعراض السنوي للتصنيف الائتماني للصندوق، مع إشراف كافٍ على المقاييس والبيانات ذات الصلة.
- 35- وكان تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات حاسما بالنسبة لضمان وضع إطار إدارة المخاطر المؤسسية ووظائف رئيسية في هذا الإطار الزمني القصير، الأمر الذي لم يكن ممكنا بالموارد العادية وحدها.

#### جيم- التكنولوجيا

##### إدارة المواهب

- 36- أنجزت بنجاح منصة التكنولوجيا التي ستمكن إطار إدارة المواهب الجديد في يوليو/تموز 2021. ويركز الإطار الجديد على الأداء والمهارات على مدار كامل مهنة موظفي الصندوق، والذي تطالب نهجا شاملا ومتكاملا لأحداث عمل الموظف في الصندوق، من التوظيف إلى دورات الأداء، والتدريب، وإعادة التعيين، وتغيير الوظائف.
- 37- واعتمد نهج معياري، نظرا لنطاق هذا المشروع، مما أتاح للصندوق أن يبدأ في الاستفادة من النهج والوظيفة الجديدين في عام 2020. وشملت الإصدارات المبكرة وظيفة دعم عملية إعادة التعيين، مما يسمح بمطابقة الموظفين مع ملامح الوظائف لتحديد أفضل المطابقات بناء على المهارات والخبرة. ومن أجل إدارة الأداء، صدرت نماذج وعملية جديدة في أوائل عام 2021، ترسخ الطبيعة الدينامية لمحادثات الأداء المستمرة بين المشرف والمرؤوسين وهيكل التصنيفات الجديد.
- 38- ويوفر موجز المواهب وسيلة منظمة لرصد مهارات وخبرات كل شخص، والتي يمكن من ثم مطابقتها مع نُبذ الوظائف لدعم تخطيط التعاقب، والتغييرات التنظيمية الأخرى.
- 39- وفي يوليو/تموز 2021، أطلقت بوابة المرشحين الجديدة (انظر الإطار 1 أعلاه)، محققة تحسينات كبيرة في عملية تعيين الموظفين والاستعانة بالاستشاريين. وتوفر هذه البوابة الموحدة تقنيا منصة واحدة لإدارة الدعوات الموجهة للاستشاريين المحددة أو العامة من أجل الوظائف الشاغرة الجديدة.

40- ومع إنجاز المشروع التقني الآن، سيتواصل إطلاق القيمة بالنسبة للصندوق مع إضافة المزيد من البيانات إلى المنصة. ومتى وجدت كتلة حرجة من البيانات، ستدعم زيادة الوظائف كلا من شعبة الموارد البشرية وموظفي الصندوق في عملهم.

#### تحديثات العمليات بمكونات التكنولوجيا

41- العمل جارٍ على إنجاز توصيات إعادة تصميم أساليب العمل الممكنة تكنولوجيا بشأن السفر، والتوظيف، وإدارة الاستشاريين.

42- فيما يتعلق بالسفر، أُنجزت تسع من أصل 10 توصيات، ومن المتوقع أن ينجز العمل التقني بشأن التوصية العاشرة بنهاية عام 2021. وستمكن هذه التغييرات من إشراف المنظمة على السفر من خلال لوحات جديدة لمتابعة السفر، والتتبع للحد من الأخطاء، ودمج البيانات المؤتمتة لملفات السفر، والإنشاء التلقائي للمدفوعات المقدمة للسفر.

43- وبالنسبة لإدارة الاستشاريين، فإن إعادة تصميم العملية الكاملة جارية. وتهدف هذه التغييرات التقنية الناتجة عن مشاورات مستفيضة، إلى تحسين العملية الشاملة لإصدار عقود الاستشاريين ودعم تحسين إدارة الموارد من خلال قوائم الاستشاريين المرنة. وسوف يُنجز المشروع خلال النصف الثاني من عام 2022.

44- وفيما يتعلق بالتوظيف، فقد أُنجزت ست توصيات تقنية. أما التوصيات المتبقية فستعالج تحسين تبادل المعلومات مع المرشحين المحتملين، مما يزيد من دعم جهود تناول المزايا المعروضة على الموظفين. وسوف يُنجز هذا العمل خلال النصف الأول من عام 2022.

#### رابعاً- إدارة التغيير والتواصل

45- يتمثل الهدف الرئيسي لنهج إدارة التغيير في دعم الوعي، والقدرة، والمساءلة لدى موظفي الصندوق في المسائل المتصلة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وتستفيد إدارة التغيير القوية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا من ملكية الإدارة العليا (تقوم لجنة الإدارة التنفيذية بدور اللجنة التوجيهية)، والقيادة الشاملة للبرنامج من قبل نواب الرئيس المساعدين، ودائرة خدمات المنظمة، ومسارات العمل ذات الصلة التي يناصرها نواب الرئيس المساعدون الذين يخضعون للمساءلة، وفريق عامل متعدد الوظائف يضم رابطة موظفي الصندوق كمراقب، ومشاركة الإدارة الوسطى وأصحاب الأعمال، والتواصل القوي مع الموظفين وتوعيتهم.

46- ومنذ التحديث المقدم للمجلس في سبتمبر/أيلول 2021، ركزت جهود التواصل على توعية الموظفين من خلال: (1) رسوم بيانية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛ (2) فيديوهات ترويجية؛ (3) مدونة للتحديثات؛ (4) أحداث داخلية، بما في ذلك حدث تفاعلي لجميع الموظفين في أكتوبر/تشرين الأول، ومنتدى عن التغيير في الصندوق لجميع الموظفين في نوفمبر/تشرين الثاني.

47- جرى تقاسم الرسوم البيانية، المرفق كذيل أدناه، داخليا مع الموظفين. وهو يحدد العناصر الرئيسية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، وصلاتها مع مبادرات الإصلاح الأخرى، وكيفية مساهمتها في تحقيق أهداف التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، ويسلط الضوء على إنجازات وتعقيبات الموظفين.

48- صُممت سلسلة من الفيديوهات الترويجية يتحدث فيها موظفو الصندوق في أماكن مختلفة عن كيفية تحسين خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا للطريقة التي يقومون بها بعملهم – سواء من خلال توفير الوقت في المهام الإدارية كنتيجة لعملية الأتمتة أو تحسين المهارات من خلال تعزيز المهارات وتجديدها.

## خامسا- ترتيبات التنفيذ

### الإطار الزمني

49- يرد الإطار الزمني في الملحق الثاني. والمخرجات المقررة هي بشكل عام في المسار المقرر لها، على الرغم من تأجيل تاريخ إنجاز مراجعة الوظائف إلى الفصل الثاني من عام 2022 بسبب الحاجة إلى ضمان دعم المبادرة للامركزية 2.0، ومبادرات ثقافة مكان العمل، التي يجري تنفيذها بالتوازي.

### الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية

50- يرد في الملحق الثالث تحديث عن التقدم المحرز بشأن قائمة مؤشرات الأداء الرئيسية. وجميع المؤشرات في المسار الصحيح بشكل عام، وواحد منها، "تعميم اختبارات الأتمتة" يتجاوز الهدف حاليا بثلاثة أضعاف.

## سادسا- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

51- قدمت الإدارة خمسة مجالات رئيسية للمخاطر إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2020 (انظر الجدول 3 في الصفحة 15 من الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2)، بالإضافة إلى المخاطر التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

52- ويُعد توافر الموظفين أحد التحديات الناشئة الرئيسية المتعلقة بالطبيعة العامة للإصلاحات عبر المنظمة. وعلى وجه التحديد، يجري الاضطلاع بقدر كبير من عمل التنفيذ، مثل مشاركة الموظفين في الفريق العامل المعني بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، من قبل الموظفين بالإضافة إلى عملهم العادي. وتقوم الإدارة بالتخفيف من هذه التحديات والتقليل منها إلى أدنى حد من خلال التخطيط الأفضل للمهام والرسائل الواضحة بشأن الأولويات المؤسسية.

53- وتقوم الإدارة برصد المخاطر المحددة في تحديث سبتمبر/أيلول المتعلقة بإجراء مراجعة الوظائف بالتزامن مع عملية اللامركزية 2.0، والصعوبة المترتبة في موازنة وظائف الموظفين اللامركزية مع مراجعة رتب الوظائف.

## سابعا- تحديث بشأن الميزانية وطلب السحب

54- جرت الموافقة على طلب سحب مبلغ إجمالي تراكمي قيمته 9.54 مليون دولار أمريكي من م ظروف الاستثمار الموجه لبناء القدرات في عامي 2020 و2021. وحتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول، بلغ الاستخدام الفعلي لهذا المخصص 6.984 مليون دولار أمريكي، مما يبقي على مبلغ 2.556 مليون دولار أمريكي متوفرا للاستخدام في الفترة المتبقية من عام 2021 و عام 2022 قبل أي طلب سحب إضافي. وكان الإنفاق في عام 2021 أقل مما كان متوقعا نتيجة تغيير الأطر الزمنية لبعض الأنشطة، مثل التدريب الخاص بتعزيز المهارات، وتنفيذ إعادة تصميم أساليب العمل، وبرنامج إنهاء الخدمة.

55- وكما ذكر أعلاه، استفادت الإدارة من التعلم المؤسسي المكتسب حتى الآن لتحويل التركيز إلى المجالات التشغيلية الأساسية والهامة استراتيجيا خلال فترة التنفيذ المتبقية من أجل تعزيز الأثر الإجمالي لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، وتخصيص أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات بالدرجة الأولى للتوريد في المشروعات، وصرف القروض، وتجهيز الوثائق، وتعزيز المهارات وتجديدها، وبرنامج إنهاء الخدمة.

56- واستنادا إلى الاستخدام الحالي لميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات والمجالات الاستراتيجية المحددة، تقترح الإدارة طلب سحب نهائي بقيمة 2.315 مليون دولار أمريكي لعام 2022، بما في ذلك: 310 000 دولار أمريكي من أجل تمويل موجه لتعزيز المهارات وتجديدها؛ و705 000 دولار أمريكي من أجل برنامج

إنهاء خدمة الموظفين؛ و1.2 مليون دولار أمريكي من أجل تنفيذ التوصيات المتبقية في مسار العمل المتعلق بالعمليات، بما في ذلك الجوانب الرئيسية للتوريد في المشروعات، وصرف القروض، وتجهيز الوثائق؛ ومبلغ 100 000 دولار أمريكي من أجل دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية لزيادة ترسيخ إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة.

57- ويرد في الملحق الأول توزيع كامل لاستخدام ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2021 وطلب السحب المقترح لعام 2022.

## استخدام ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2021 والسحب المقترح لعام 2022

(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

الاستثمار الموجه لبناء القدرات المتاح والسحب المقترح		الاستخدام الفعلي للاستثمار الموجه لبناء القدرات	الميزانية المخصصة للاستثمار الموجه لبناء القدرات			
السحب المقترح لعام 2022	الاستثمار الموجه لبناء القدرات المتاح		المبلغ	المجموع	2021	
						<b>التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</b>
-	1	319	320	-	320	وضع خطط استراتيجية للقوى العاملة على مستوى الشعب
310	434	306	740	355	385	التعزيز الموجه للمهارات وتجديدها
705	554	1 446	2 000	1 500	500	برنامج إنهاء خدمة الموظفين
-	-	-	-	-	-	<b>المزايا المعروضة على الموظفين</b>
						إدارة الأداء
-	4	196	200	100	100	التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
						<b>إعادة تصميم أساليب العمل</b>
-	2	1 298	1 300	-	1 300	تنفيذ التوصيات الثلاثة والأربعين الأولى
-	270	80	350	-	350	تعزيز نضج أساليب العمل
1 200	774	976	1 750	950	800	تحليل وتنفيذ التوصيات المتبقية
						<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>
100		760	760	160	600	دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
-	17	633	650	200	450	تنفيذ منصة إدارة المواهب
-	249	561	810	240	570	تنفيذ تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
-	251	409	660	660	-	تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية والقائمة على البيانات)
<b>2 315</b>	<b>2 556</b>	<b>6 984</b>	<b>9 540</b>	<b>4 165</b>	<b>5 375</b>	<b>المجموع</b>

## الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022

2022				2021				2020				الموظفون
الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	
												التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: وضع خطط على مستوى الشعب
												التدريب الموجه لتعزيز المهارات وتجديدها
												مراجعة الوظائف
												استعراض قواعد النظام الإداري للموظفين وإجراءات التنفيذ الخاصة بالموارد البشرية القائمة لتعزيز المزايا المعروضة على الموظفين وأسس إنهاء/انتهاء الخدمة
												إعادة تصميم العملية الشاملة لإدارة الأداء
												دعم إعادة 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 العمل الجديدة (بالإضافة إلى أساليب العمل السبعة الأولية)
												تنفيذ توصيات مختارة
												دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
												التكنولوجيا
												منصة إدارة المواهب: التصميم، والاختبار، والتعميم، ودعم ما بعد الإطلاق
												تنفيذ المرحلة الأولى من 24 من تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
												إعادة تصميم أساليب العمل المتعلقة بالتوريد في المشروعات - الوحدة التأسيسية والوحدة 1
												إعادة تصميم أساليب العمل المتعلقة بصرف القروض - تحديثات مسارات العمل والإبلاغ عن السيولة
												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.

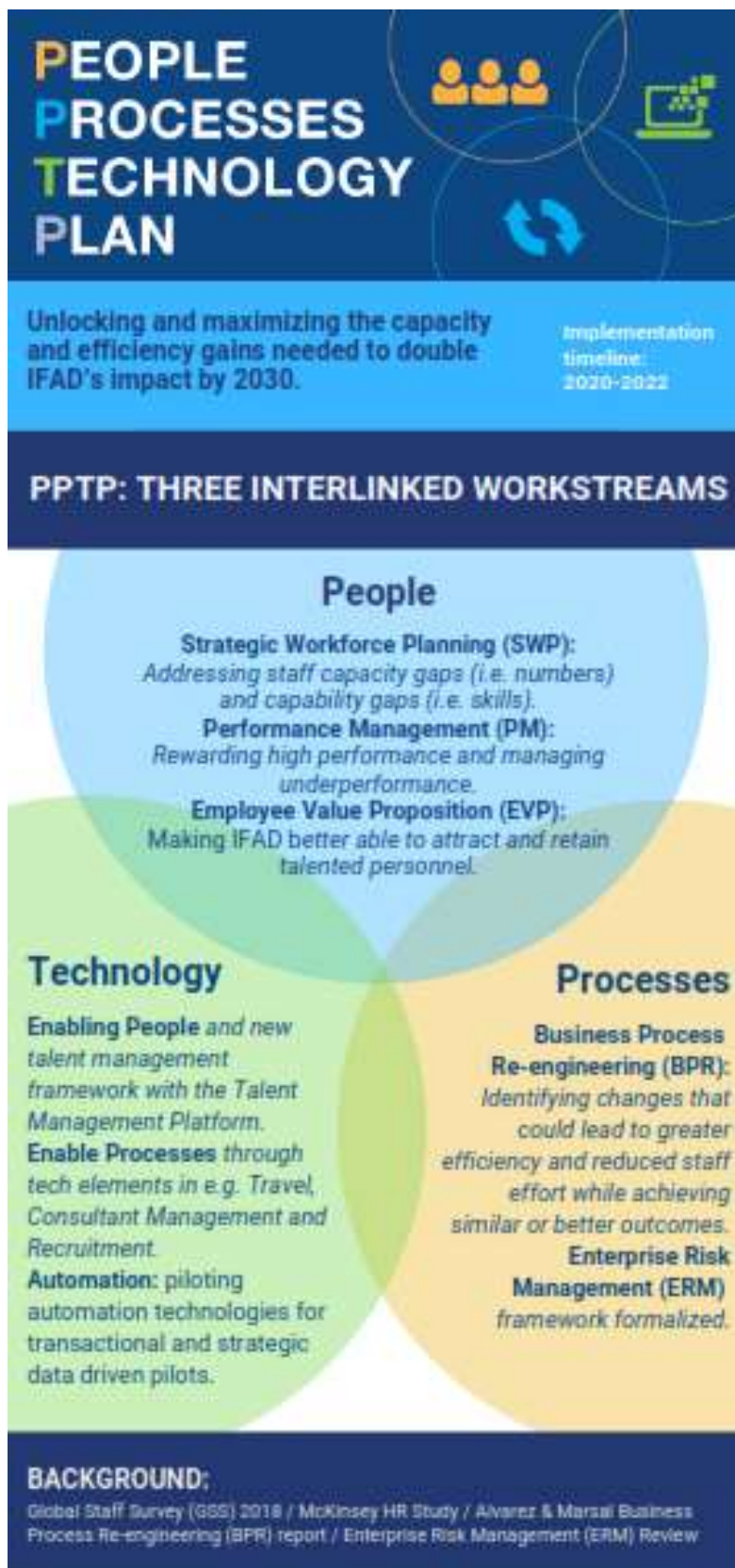
## التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2021

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	الحالة	الإطار الزمني
<b>مؤشرات الحاصل</b>				
1- مؤشر انخراط الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)	80 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: يحدد لاحقا	72 في المائة	2021
2- انخفاض في فجوات القدرات	انخفاض في الفجوات بنسبة 25 في المائة	استقصاء فجوات المهارات لعام 2019	في المسار السليم	2022
3- النسبة المئوية لعروض العمل المقبولة كنسبة مئوية من العروض المقدمة	أكثر من 95 في المائة	92 في المائة	97 في المائة	2021
4- الموظفون الذين نجحوا في الخروج من دورة قصور الأداء	أكثر من 90 في المائة من الموظفين مقصرون في أدائهم	في المسار السليم	في المسار السليم	2022
5- الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)	90 يوما	100 يوم	130 يوما	2021
6- الانخفاض في إجمالي نفقات العمل الإضافي في السنة	انخفاض بنسبة 15 في المائة	2019: 300 000 دولار أمريكي	في المسار السليم	2022
7- ساعات عمل الموظفين التي جرى توفيرها في السنة	15 000 ساعة/السنة	2019	في المسار السليم	2022
8- الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية	50 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 27 في المائة	في المسار السليم	2023
9- الانخفاض في التكاليف النسبية للوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية	25 في المائة	2019: 27 في المائة	في المسار السليم	2022
<b>مؤشرات النواتج</b>				
<b>التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</b>				
10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تعزيز مهاراتهم أو تجديدها	250 موظفا	أكمل 129 موظفا في أدوار بالغة الأهمية تدريبيا واحدا على الأقل ضمن برنامج تعزيز المهارات. التاريخ النهائي الفصل الرابع من 2022	في المسار السليم	الفصل الرابع من 2021
11- جميع الوظائف التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)	100 في المائة	حتى الآن: في المسار الصحيح (أنجز بنسبة 27 في المائة).	في المسار السليم	الفصل الرابع من 2022
<b>إدارة الأداء</b>				
12- إعادة تصميم عملية إدارة الأداء	أنجزت	أنجزت	في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
13- تدريب جميع المشرفين على إدارة الأداء	100 في المائة من المديرين والمشرفين	في المسار الصحيح (أنجز بنسبة 56 في المائة)	في المسار السليم	الفصل الرابع من 2021
14- وضع نظام مخصص لإدارة الأداء	أنجز	أنجز	في المسار السليم	الفصل الأول من 2021
15- إصدار دليل إدارة قصور الأداء	أنجز	أنجز	في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
16- الانتهاء من استعراض عملية الطعن	أنجز	أنجز	في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
<b>المزايا المعروضة على الموظفين</b>				



17-	الانتهاء من استعراض آليات التعويض في السياسات	أنجز	أنجز	الفصل الرابع من 2020
إعادة تصميم أساليب العمل				
18-	إنجاز عمليات الإصلاح التي تحقق مكاسب سريعة (18)	100 في المائة		الفصل الرابع من 2020
19-	إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)	100 في المائة		الفصل الرابع من 2020
20-	إنجاز استعراض أساليب العمل الإضافية	أنجز		الفصل الرابع من 2020
21-	تنفيذ التوصيات المختارة	100 في المائة		الفصل الرابع من 2021
إطار إدارة المخاطر المؤسسية				
22-	إعداد تقارير فصلية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات	تقديم تقارير فصلية عن المخاطر		الفصل الأول من 2021
الأتمتة				
23-	مشاركة الموظفين في الأتمتة	5 في المائة من موظفي الفئة الفنية		الفصل الرابع من 2020
24-	تعميم اختبارات الأتمتة	25 في المائة		الفصل الرابع من 2021

## PPTP infographic



## WHAT DO IFAD STAFF SAY ABOUT THE PPTP?

With all the implementation work that has taken place – what effects have IFAD staff noticed on the ground?

### Automation

For a project assistant, Operational Results Management System (ORMS) concept note automation was magic:

**"It was so easy! I just pushed the button and let the magic happen! It's a big time saver!"**

### Processes

*Travel Dashboard:* **"We now have all IFAD travel information in one place right in front of our eyes. No more clicking around multiple files to get the same information – it's all here!"**

### Recruitment

New 'paperless contracts' save admin time for the Human Resources Division and staff receiving contracts:

**"Now contracts get sent through the system, signed and returned in the same way – it's a lot easier, less time consuming and more environmentally friendly."**

### ERM

*New policy:*

**"Thanks to the support from PPTP, we were able to upgrade IFAD's risk practices, roles and responsibilities – which will strengthen the Fund in the years to come."**

### Automation

Automating the upload of exchange rates for the Financial Controller's Division (FCD) was clearly an important improvement:

**"Before the bot, the United Nations rates had to be manually input, which had the risk of human error. Now keeping the rates current is not a burden anymore."**

### People

Upskilling using Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) qualification:

**"With 44 IFAD staff learning complex finance concepts, this first corporate finance qualification has been a great success for IFAD!"**

