

Document: EB 2022/135/INF.4  
Date: 31 March 2022  
Distribution: Public  
Original: English

A



## خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث

### مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعون:

الأسئلة التقنية:

#### **Candida Sansone**

مديرة شعبة الموارد البشرية بالإنيابة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2434  
البريد الإلكتروني: c.sansone@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**

نائب الرئيس المساعد وكبير موظفي إدارة المخاطر  
المؤسسية  
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 الخامسة والثلاثون بعد المائة

روما، 25-27 أبريل/نيسان 2022

للعلم

## جدول المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولاً- تحديث عن البنود ذات الأولوية العالية
1	ألف- التوريد في المشروعات
1	باء- صرف القروض
1	جيم- تجهيز الوثائق
2	دال- تعزيز المهارات وتجديدها وبرنامج إنهاء الخدمة
3	هاء- الأتمتة
3	ثانياً- تحديثات بشأن مسارات العمل
3	ألف- الموظفون
4	باء- العمليات
5	جيم- التكنولوجيا
5	ثالثاً- إدارة التغيير والتواصل
6	رابعاً- ترتيبات التنفيذ
7	خامساً- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها
7	سادساً- تحديث بشأن الميزانية والاستخدام

### الملاحق

8	الملحق الأول- استخدام ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات حتى 10 مارس/أذار 2022
9	الملحق الثاني- الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022
10	الملحق الثالث- التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف مارس/أذار 2022
12	الملحق الرابع- خطة تعزيز المهارات من أجل التميز التشغيلي – التقدم المحرز حسب المجموعة

## موجز تنفيذي

- 1- هذه السنة هي الأخيرة في تنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. تهدف الخطة إلى تمكين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية من زيادة مساهمته إلى أقصى حد في خطة عام 2030 من خلال تزويده بالقدرات والمؤهلات الملائمة على صعيد الموارد البشرية، وعمليات مؤسسية ذات كفاءة، وبالحلول التكنولوجية اللازمة لتحقيق نتائج إنمائية فعالة.
- 2- ويُتوقع من جميع مسارات العمل إنجاز العمل المقرر بحلول نهاية عام 2022. وقد بدأت الكفاءات والفوائد بالتبلور، ويُتوقع أن تتحقق عند إدماجها بالكامل في عمليات الصندوق ونظمه وممارسات العمل الخاصة به.
- 3- وأحرز تقدم كبير على مستوى جميع مسارات العمل خلال العامين الأولين من تنفيذ الخطة. واستعرضت الإدارة التقدم الإيجابي والدروس المستفادة حتى الآن، ولضمان حصيلة ناجحة، حددت الإدارة مجالات التركيز التالية خلال فترة التنفيذ المتبقية:
  - ستستمر أنشطة التنفيذ بالتركيز بوجه خاص على المجالات الستة ذات الأولوية التي تُعدّ أساسية في عمليات الصندوق - التوريد في المشروعات، وصرف القروض، وتعزيز المهارات وتجديدها، وبرنامج إنهاء الخدمة، وتجهيز الوثائق والأتمتة.
  - أهمية التعاون الوثيق، من أجل نجاح المشروع، بين لجنة الإدارة التنفيذية بوصفها اللجنة التوجيهية، والفريق العامل المعني بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، وأصحاب الأعمال، ومجموع موظفي الصندوق، والمجلس التنفيذي، بدعم من إدارة التغيير الفعالة والتواصل. وقد أعادت لجنة الإدارة التنفيذية، في معتكف التخطيط الذي عقد في يناير/كانون الثاني 2022، تأكيد التزامها القوي بتحقيق أهداف الخطة وإنجاز التنفيذ بنجاح.
  - تركيز معزّز على تحسين التتبع وزيادة تحقيق الفوائد إلى أقصى حد. يعالج الفريق العامل استباقياً التحديات في مجالي رصد الفوائد واعتماد تدابير لمعالجة مسألة توافر الموظفين. وقد استُكملت تحسينات النظام والحلول التكنولوجية وجرى تعزيزها من خلال بذل جهود لتحفيز التغييرات الثقافية والتحويلات في السلوك.
  - تعزيز كيفية تنسيق الخطة مع الإصلاحات الجارية الأخرى (مثلاً اللامركزية 2.0)، وتمكين الخطة لهذه الإصلاحات.
  - ستوفّر المراجعة الداخلية للخطة من جانب مكتب المراجعة والإشراف في المرحلة القادمة، معلومات مهمة لتنفيذ الخطة.

## أولاً- تحديث عن البنود ذات الأولوية العالية

### ألف- التوريد في المشروعات

- 1- التوريد في المشروعات نشاط مهم في جميع مشروعات الصندوق. حالياً، يُدرج المقترضون من الصندوق أنشطة التوريد المقترحة في خطة غير إلكترونية. ومن ثم يجري موظفو الصندوق عمليات التحقق اليدوية بشأن الامتثال لمبادئ الصندوق التوجيهية والمبادئ التوجيهية الوطنية. وتشمل عمليات التحقق هذه تبادلات واسعة بين الأفرقة، وتستغرق وقتاً طويلاً جداً. وسيتم الاستمرار في إطار خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا خطة توريد إلكترونية مخصصة (الوحدة 1 في النظام الكامل) لاستخدامها من قبل أفرقة التوريد التابعة للصندوق وللحكومات المستفيدة. وسيثبت النظام تلقائياً من عتبات التوريد وتواريخه، ويوجه المقترضين في التخطيط الواقعي لأنشطتهم.
- 2- وقد بدأ العمل التقني في يناير/كانون الثاني 2022، على أن يكون التسليم الأول للمكونات التأسيسية في ختام الفصل الأول؛ ويُتوقع أن ينتهي تنفيذ الوحدة 1 في الفصل الرابع من عام 2022. ويجري إعداد خطة لإدارة التغيير بهدف ضمان بدء تنفيذ الخطة بنجاح، بما في ذلك تدريب أفرقة الصندوق والأفرقة القطرية في البلدان المستفيدة. وسيساهم النظام الجديد إلى حد كبير في تحسين الإدارة، والقيمة مقابل المال، والإشراف على أنشطة التوريد في المشروعات. وسيساعد في الحد من المخاطر المؤسسية، وزيادة الشفافية، وتحسين التخطيط وصنع القرار، وجعل الصندوق متوائماً مع المنظمات النظيرة. ووفقاً لتقديرات الإدارة، سيخفض النظام الجديد الوقت المطلوب لوضع كل خطة من خطط التوريد واستعراضها بنسبة تُقدَّر بـ20 في المائة للصندوق والمقترضين على السواء.

### باء- صرف القروض

- 3- حددت عملية إعادة تصميم أساليب العمل مجالات مهمة للتحسين في عملية صرف القروض. وستسمح التغييرات في منصة بوابة عملاء الصندوق بتحقيق تكامل أوثق بين العمل الائتماني التحليلي لتمويل البلدان والتحسينات وبين تفعيل منهجية الضمان القائمة على تقدير المخاطر، واستخدام النظم القطرية. وستتيح التحديثات للصندوق التركيز على الرقابة النقدية، وعلى الضوابط الجديدة لمكافحة تبييض الأموال والتدليس في جميع عمليات الصرف. ويمول الاستثمار الموجه لبناء القدرات في إطار الخطة مكوّنين في المرحلة الأولى: (1) المبالغ المصروفة في إطار بوابة عملاء الصندوق؛ (2) إدارة السيولة. والتطوير التقني جار حالياً، بعد التثبت من متطلبات العمل المفصلة. وإدارة السيولة هي في المسار الصحيح نحو الإنجاز في نهاية الفصل الثاني من عام 2022 في حين أن صرف المبالغ في إطار بوابة عملاء الصندوق سيُنجز في الفصل الرابع من عام 2022.
- 4- ومن أجل المساعدة في إدارة هذه التغييرات بفعالية، يجري بالتوازي إعداد تعديلات ذات صلة في السياسات والإجراءات الداعمة. وتشمل إجراءات في "الرسالة إلى المقترض"، وتحديث الضوابط المالية والتوجيه الداخلي. ويُرجَّح أن تبدأ الفوائد بالتحقق ابتداءً من عام 2023. ولكن، فيما يتعلق بالرقابة المالية ذات التجريب المتقدم للضوابط المبسطة الجديدة، لوحظت كفاءات كبيرة في سرعة الاستعراض والموافقة على طلبات السحب ما يساهم في تحوّل التركيز نحو المجالات ذات المخاطر الأعلى.

### جيم- تجهيز الوثائق

- 5- في فبراير/شباط 2022، اتفق الصندوق مع الأمم المتحدة على استخدام أدواتها لدعم التحرير والترجمة eLuna، التي ستجمع تحت مظلة واحدة الأدوات المتعددة المستخدمة حالياً في الترجمة والمصطلحات

والتحقق من المراجع والتحرير. وقد بدأ تدريب الموظفين في مكتب سكرتير الصندوق على استخدام eLuna. ولا يمكن تحديد الفوائد التي تتحقق من خلال تنفيذ جميع التوصيات المتعلقة بتجهيز الوثائق إلا بعد انقضاء فترة زمنية ملائمة من بدء التنفيذ، ولكن الوفورات تُقدَّر حاليا بـ 1 700 ساعة في السنة (استنادا إلى عدد الكلمات في عام 2019).

6- ووافق المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2021 على المبادئ التوجيهية الجديدة لإعداد وثائق الهيئات الرئاسية، وقد أصبحت قيد الاستخدام. ويقوم مكتب سكرتير الصندوق بحملة تواصل لإعلام موظفي الصندوق بالمتطلبات الجديدة المتعلقة بعدد الكلمات وبتغييرات إضافية، منها طول الملاحق ونماذج الوثائق المنقحة التي ستصدر قريبا. وتشمل الفوائد النوعية المتوقعة من الحملة تحسين التوعية بالعمليات والامتثال لها، والحد من تكرار العمل. وانصب التركيز بوجه خاص على مسألة الوثائق التي تصل إلى مكتب سكرتير الصندوق ويكون عدد كلماتها أعلى من الحد الأقصى المتفق عليه، إذ تؤدي إلى أخذ ورد مستهلك للوقت بين معدّي الوثائق ومانحي الموافقات، مما يتسبب بالتأخير ويعمل إضافي للمحررين والمترجمين. وسيدعم الفريق العامل المعني بالخطة التدابير اللازمة لإحداث تغيير في الثقافة داخل الصندوق من أجل معالجة هذه المسألة.

## دال- تعزيز المهارات وتجديدها وبرنامج إنهاء الخدمة

7- في ديسمبر/كانون الأول 2021، أضيفت مجموعة تعزيز مهارات الموظفين في الميدان الخاصة باللامركزية 2.0 إلى خطة تعزيز المهارات من أجل التميز التشغيلي. ويهدف المنهاج إلى ضمان استمرارية العمل ومستوى ملائم من القدرات في المكاتب الإقليمية ومكاتب الصندوق القطرية لدعم تنفيذ اللامركزية 2.0. ونُفذت وحدتان، المتعلقةتان بالتوريد ونظام المنح والمشروعات الاستثمارية، في فبراير/شباط 2022.

8- وفي إطار أكاديمية العمليات، نال جميع المديرين القطريين بنجاح شهادات توريد في المشروعات، مما يعزز قدرات بالغة الأهمية لتنفيذ البرامج القطرية بنجاح. وفي إطار أكاديمية العمليات، يُنفَّذ التعلم بطريقة موجهة، استنادا إلى المتطلبات الوظيفية، مع تدريب إلزامي تمنح عند إتمامه شهادة، وهو نهج تدريبي جديد تماما في الصندوق. ويقدم الجدول في الملحق الرابع ملخصا عن التقدم المحرز في الخطة الشاملة لتعزيز المهارات.

### إنهاء الخدمة

9- وقّع 24 موظفا، حتى الآن، اتفاقيات بالتراضي بين الطرفين لإنهاء الخدمة، جرى تمويل 19 اتفاقية منها بواسطة الاستثمار الموجه لبناء القدرات، وخمس اتفاقيات من خلال أموال الميزانية العادية للصندوق. ويجري النظر في خمس حالات إضافية لإنهاء الخدمة في عام 2022.

10- والاتفاقات التي وقّعها تسعة من موظفي الخدمات العامة أتاحت للصندوق:

- إلغاء وظيفتين في الخدمات العامة نتيجة للامركزية 2.0؛
- نقل ثلاثة موظفين داخليين في الخدمات العامة كان للامركزية 2.0 أثر عليهم، تجنبنا لخسارة الوظائف؛
- تحرير ثلاث وظائف حيث يجري النظر في نقل موظفين داخليين في الخدمات العامة تأثروا باللامركزية 2.0، للمساعدة في ضمان عدم خسارة الوظائف؛
- تعليق وظيفة تخضع حاليا للاستعراض بهدف الإبقاء عليها أو إلغائها بعد عام 2023.

11- ومن أصل الاتفاقيات الخمس عشرة التي وقّعها موظفو الفئة الفنية:

- تتعلق تسع اتفاقيات بوظائف من الدرجة الوظيفية ف-5، مما يتيح للصندوق استقطاب مرشحين دعما لجدول أعماله المتنوع، وزيادة تمثيل النساء في الوظائف العليا.

## هاء- الأتمتة

- 12- أتاحت الخطة فرصة فريدة للصندوق للاستثمار في تجريب تكنولوجيات جديدة بهدف العمل بفعالية أكبر. ومن أصل 11 برنامجا تجريبيا حددها الموظفون خلال عام 2020 لأتمتة المعاملات، اعتبر المسؤولون عن مهام التشغيل أن تسعة برامج منها ناجحة ونقي بالغرض مما يجعلها ملائمة للتعميم: فقد أبدى الموظفون تعليقات إيجابية بشأن سهولة استخدامها ودقتها وتوافرها على مدار اليوم طوال أيام الأسبوع.
- 13- وفي عام 2021، تحول عمل الخطة نحو التركيز على مبادرات الأتمتة الاستراتيجية التي تتمحور حول البيانات. ورُكِّز العمل على بناء منصة آمنة لجميع موظفي الصندوق لمساعدتهم على معالجة مجموعة واسعة من احتياجات المستخدمين للبيانات من خلال إدماج نهج الخدمة الذاتية. وتشكّل "بحيرة البيانات" هذه سجلا مركزيا للبيانات المنظمة وغير المنظمة، المؤسسية والخارجية على السواء. وتقترن المنصة بأدوات تحليلية وبصرية لتعزيز منفعتها، فيما يهدف برنامج تدريبي واسع النطاق إلى بناء المهارات التي يحتاج إليها الصندوق للاستفادة من البيانات والأدوات. وتدعم المنصة أيضا الأدوات التحليلية المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، والتي تتطلب استثمرا كبيرا في التدريب والحوسبة، وتحقق نتائج مع مرور الوقت.
- 14- والمنصة هي الآن في مرحلة اختبار بيتا. ويجري تدريب أفرقة خاصة على كيفية استخدام الأدوات، وقد بدأت هذه الأفرقة بإعداد لوحاتها. وخلال هذه المرحلة، يجري إعداد عدة حالات استخدام لمعالجة تحديات محددة يواجهها الصندوق في مجالي إدارة المعرفة والتحليلات التوقعية. والترويج للنشاط جار داخل الصندوق لزيادة المشاركين في اختبار بيتا، وتحديد حالات استخدام إضافية وإجراء تحسينات استنادا إلى التعليقات. ويعالج برنامج التدريب المخصص خلال المرحلة التجريبية مستويات المهارات المتميزة لدى المشاركين كي يتمكن جميعهم من تحقيق الاستقلالية في إعداد تحليلاتهم الخاصة. والخطوة المقبلة هي فتح المنصة أمام الإصدارات العامة في الصندوق.

## ثانيا- تحديثات بشأن مسارات العمل

### ألف- الموظفون

#### إدارة الأداء

- 15- في إطار الجهود الهادفة إلى تغيير ثقافة الأداء في الصندوق، جرى تجديد عملية إدارة الأداء في عام 2021، مما أدى إلى اعتماد سياسات وإجراءات منقحة لإدارة الأداء.
- 16- وأعربت غالبية المديرين عن تقديرها لعملية إدارة الأداء المجددة خلال جلسات الإحاطة وعيادات الموارد البشرية، مستنجة أنها تساهم في تيسير الإدارة والتنمية المتواصلتين للموظفين، وتتيح التعاطي بإنصاف مع الأداء، وتفيد في تنمية المهنة. وقد ساهمت هذه العملية المستمرة لإدارة الأداء في تحسين تحديد قصور الأداء وإدارته، وتبين نتائج الفصل الأول لعام 2022 عمليتين منجزتين وأخرين جاريتين لتحسين الأداء.
- 17- ودُعِم تنفيذ العملية المعاد تصميمها لإدارة الأداء من خلال تدريب المشرفين، و46 عيادة للموارد البشرية اعتبرها 97 في المائة من المجيبين مفيدة وفقا للبيانات الاستقصائية. ويُتَوَقَّع أن تحدد العملية المعاد تصميمها الموظفين ذوي الأداء العالي لدى إنجاز دورة نظام تقييم الأداء لعام 2021 في أبريل/نيسان 2022. واستنادا إلى ذلك، سيقدّر الصندوق الموظفين ذوي الأداء العالي ويكافئهم، وسوف يُسترسد بمسارهم الأدائي في عمليات الصندوق المتكاملة لإدارة المواهب، مما يعزز ثقافة الأداء.

## مراجعة الوظائف

18- جرت، حتى الآن، مراجعة 386 من أصل 1790<sup>1</sup> وظيفة (49 في المائة) من قبل مركز الأمم المتحدة العالمي لخدمات الموارد البشرية (OneHR). وبعد الانتهاء من مراجعة الوظائف في دائرة إدارة البرامج، أُعطيت الأولوية للوظائف في دائرة العمليات المالية ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة لدعم الجهود المستمرة لتنفيذ اللامركزية 2.0. وفي سياق تنفيذ اللامركزية 2.0، تُثبت مراجعة الوظائف أنها أساسية في موازنة مسؤوليات الموظفين مع الهيكل الإقليمي المقترح في نُبذ الوظائف الجديدة.

## باء- العمليات

### السفر

19- أُنجزت التوصيات في مجال عملية السفر. وتُستخدم لوحات متابعة السفر من قبل المسؤولين عن الميزانية ومساعدتهم لرصد نفقاتهم، ومن قبل فريق السفر لتحليل التوجهات وتحديد فرص إضافية للتحسين المؤسسي. وفي حين أن قياس النتائج الكمية كان أكثر صعوبة خلال الجائحة لأن خطط السفر خضعت إلى حد كبير للتعديلات والإلغاءات، فإن الفوائد الناتجة من التحسينات تشمل وفورات في الوقت تبلغ نحو 944 ساعة من الوقت المستهلك على الأخطاء في تقارير النفقات في المنظمة (حسب حجم السفر في عام 2019). وأدى التنفيذ إلى استخدام أدوات جديدة وابتكارية، وزيادة الدقة، والحد من العمليات الورقية واليدوية، واستخدام أدوات متقدمة للتخطيط والرصد. وعموماً، وأدت عملية إعادة تصميم أساليب العمل نهجاً جديداً ودينامياً بالكامل فيما يتعلق بالسفر المؤسسي في الصندوق، بما يدعم اللامركزية والطوارئ المرتبطة بالجائحة.

### التعيين وإدارة الاستشاريين

20- أُضيفت وظائف جديدة إلى المنصة الجديدة لإدارة المواهب، فأصبحت نظاماً أكثر تكاملاً يمكن الصندوق من اختيار المواهب وتوظيفها وتقييمها وإدارتها بما يتماشى مع احتياجات المنظمة المتنامية.

21- ومثال على ذلك العمل الجاري حالياً على منصة إعادة التعيين للتمكين من تقديم الطلبات، وتقييم المواهب ومطابقتها خلال عملية إعادة التعيين لعام 2022. ويستمد النظام الجديد البيانات من نُبذ المواهب الخاصة بالموظفين، أي السجل الإلكتروني الجديد والذاتي الإدارة الذي يتتبع الخلفية الأكاديمية والمهارات والخبرة المهنية لجميع موظفي الصندوق. ومن ثم يطابق النظام تلك المعلومات مع نُبذ الوظائف الإلكترونية، وتوصيفات الوظائف المصممة حديثاً، والمسؤوليات والمتطلبات الخاصة بكل دور من الأدوار في المنظمة.

22- وبالإضافة إلى ذلك، تُصمَّم وتُنَفَّذ تحسينات إضافية في ركيعة بوابة المرشحين في المنصة، مما يزيد من تبسيط عملية إدارة الاستشاريين. وتشمل السمات الجديدة أتمتة مسارات العمل للحد من الموافقات المطلوبة، بما يتماشى مع إطار تفويض السلطات ذات الصلة. والجديد أيضاً بوابة محسنة تتيح للاستشاريين تحميل الوثائق الإلزامية وتحديثها، وتوفّر تقييماً محسناً لخدمات الاستشاريين، وسجلاً معززاً لُنُبذ الاستشاريين. وبشكل هذا السجل مرجعاً موحداً يستعين به المديرون للبحث عن الخبراء واختيارهم، مع قوائم مُعدّة حسب التخصص، وقوائم متخصصة للاستشاريين الذين خضعوا سابقاً للتدقيق.

### الأموال التكميلية

23- يعدّ الصندوق حالياً إجراءات تشغيلية لتوثيق العمليات والمتطلبات والإجراءات الخاصة بتعبئة الأموال التكميلية وإدارتها. وستشمل هذه الإجراءات وضع مصفوفة موثوق بها وخاضعة للمساءلة وقائمة على

<sup>1</sup> خُفِّضَ العدد من 810 وظيفة مشار إليها في الوثيقة EB 2021/133/R-23 لأن 20 وظيفة في مكتب التقييم المستقل في الصندوق لا تخضع للمراجعة.

الاستشارة ومزودة بالمعلومات من أجل تحديد أدوار المديرين والموظفين في الشُّعب المختلفة ومسؤولياتهم. والهدف الأولي هو الانتهاء من إعداد الإجراءات بحلول نهاية الفصل الثاني من عام 2022.

### التواصل الداخلي والخارجي

24- في هذا المجال، قامت شعبة الاتصالات بما يلي: (1) ركزت على إرساء الأساس لمسارات جديدة في التواصل الداخلي؛ (2) أجرت تعديلات واسعة في المسارات وأنشأت مسارات جديدة، مما أدى إلى زيادة فعالية التواصل الخارجي. وتشمل الأمثلة، على صعيد التواصل الداخلي، إحراز تقدم في إعداد و/أو تحديث المبادئ التوجيهية لمساعدة الشُّعب على السير نحو نموذج الخدمة الذاتية في تواصلها الداخلي، فيما تشمل، على صعيد التواصل الخارجي، تعزيز التواصل من خلال دورات التدريب الإعلامي التي أجريت في فبراير/شباط بمشاركة مجموعة من المديرين وكبار المديرين والاختصاصيين التقنيين.

### إدارة المخاطر المؤسسية

25- ساهم تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة متكاملة، مع اعتماد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وبيان الإقبال على المخاطر. ومن خلال الاستفادة من تنقيح المقاييس وتوافر البيانات للإبلاغ عن مدى الإقبال على المخاطر في لوحة المخاطر المؤسسية، يستمر مكتب إدارة المخاطر المؤسسية في التركيز على التحسين المتواصل للإشراف على العوامل الرئيسية المحركة للمخاطر، وعلى تعزيز فهم الصندوق والدول الأعضاء لبيان الإقبال على المخاطر.

26- وتعمل وحدة إدارة المخاطر التشغيلية حالياً على جمع المعلومات والبيانات عن الحوادث التشغيلية والخسائر ذات الصلة في المنظمة. وسيتيح ذلك إنشاء قاعدة بيانات موثوق بها يُستند إليها في وضع تحليلات متزايدة الفعالية عن تقييم المخاطر والأثر. ويُتوقع أن تدعم الأموال المتبقية بذل جهود إضافية لأتمتة معالجة البيانات والإبلاغ.

### جيم- التكنولوجيا

27- وفقاً لما ورد آنفاً، كان تنفيذ منصة إدارة المواهب في يوليو/تموز 2021 معلماً مهماً في خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، مما أتاح إجراء تغييرات في الثقافة والعمليات. واعتمد نهج مرن في تصميم ووضع التوصيات النهائية بشأن إدارة الاستشاريين، بما يتيح إصداراً متوازناً للأنشطة المنجزة، مما يضمن تخطيطاً أكثر كفاءة للموارد وإبداء المستخدمين قبولاً أفضل للسمات المعززة. وسيُنجز المشروع في الفصل الثالث من عام 2022.

28- وقد أُنجزت التوصيات المتبقية الممكنة تكنولوجياً بشأن السفر؛ وتشمل التسوية الآلية لأسعار التذاكر، مما سيخفض العمل اليدوي.

### ثالثاً- إدارة التغيير والتواصل

29- مع دخول خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا عامها الأخير، سعى الفريق العامل إلى البناء على الممارسات الجيدة في الأعوام السابقة، وإلى النظر في كيفية إتمام الخطة بنجاح. وفي منتصف يناير/كانون الثاني، عقد الفريق اجتماعاً للتخطيط الاستراتيجي على مدار يوم كامل. وبعد أسبوع، استعرضت الإدارة العليا والفريق العامل، في معتكف لجنة الإدارة التنفيذية، سير التنفيذ ونظرت في التحديات التي يجب مواجهتها في الأشهر القادمة. وشددت لجنة الإدارة التنفيذية على التزامها القوي بنجاح الخطة، مشيرة بوجه خاص إلى عمل الإدارة العليا خلال السنة الأخيرة من التنفيذ.

- 30- وبالإضافة إلى الحفاظ على زخم التنفيذ، سينصب التركيز، ابتداء من الفصل الثاني من عام 2022، على تحقيق الفوائد وتتبعها، ومعالجة التحديات الناجمة عن توافر الموظفين من أجل تنفيذ الخطة، والتدريب ذي الصلة على النظم الجديدة. وخلال عام 2022، سيجري مكتب المراجعة والإشراف مراجعة داخلية لحسابات الخطة. ويتطلع الفريق العامل إلى هذا التدخل المناسب في توقيته، وسوف يدرج التوصيات التي ستصدر عن مراجعة الحسابات في نهج الخطة في سنتها الأخيرة، لا سيما فيما يتعلق بمعالجة التحديات.
- 31- وتدعم الخطة أيضا إصلاحات أخرى، مثل اللامركزية 2.0، من خلال الدورات الإلزامية لتعزيز التنفيذ القطري في إطار أكاديمية العمليات. وبذلت جهود أيضا لاستكمال الحلول التكنولوجية من خلال العمل على تحفيز تغييرات ثقافية إيجابية وتحولات في السلوك. واشتمل ذلك على حملة استباقية وحواجز لضمان التقيد بالحد الأقصى للكلمات في وثائق المجلس التنفيذي، وتمكين الموظفين من إعداد لوحاتهم من دون الاستعانة بخبراء تكنولوجيا المعلومات، من خلال منصة بيانات الأتمتة الاستراتيجية.
- 32- وختاماً، كما ورد في التحديث الصادر في ديسمبر/كانون الأول 2021، صُوِّرت سلسلة من الفيديوهات الترويجية التي تسلط الضوء على تجارب الموظفين الفردية المتعلقة بمساهمة إصلاحات الخطة في تحسين ممارساتهم اليومية في العمل. وسوف تُنشر السلسلة على الشبكة الداخلية للصندوق.

## رابعاً- ترتيبات التنفيذ

### الإطار الزمني

- 33- يرد الإطار الزمني في الملحق الثاني. والمخرجات المقررة هي بشكل عام في المسار الصحيح، على الرغم من تمديد تاريخ إنجاز مراجعة الوظائف إلى الفصل الرابع من عام 2022 لضمان دعم المبادرة للامركزية 2.0 ومبادرة ثقافة مكان العمل، اللتين يجري تنفيذهما بالتوازي.

### الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية

- 34- يرد في الملحق الثالث تحديث عن التقدم المحرز بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية. ومعظم المؤشرات هي بشكل عام في المسار الصحيح، وقد تجاوز بعضها الأهداف الموضوعية: فالمؤشر رقم 23 "مشاركة الموظفين في الأتمتة" يتجاوز بواقع الضعف تقريبا الهدف المحدد بـ5 في المائة، من خلال بلوغ نسبة مشاركة الموظفين 9.5 في المائة؛ والمؤشر رقم 24 "تعميم اختبارات الأتمتة" يتجاوز الهدف حاليا بثلاثة أضعاف.
- 35- وتشمل تحديات استيفاء مؤشرات الأداء الرئيسية:

- يُتَوَقَّع أن تتحقق الوفورات المتوقعة الناجمة عن إعادة تصميم أساليب العمل والبالغة 15 000 ساعة، ولكن ضمن إطار زمني أطول. وبوجه خاص، أشار بعض أصحاب الأعمال إلى أن هذه الفائدة ستبدأ بالتحقق خلال عام 2023 بعد انقضاء فترة زمنية ملائمة لإدماج العمليات والنظم وممارسات العمل الجديدة.
- وفيما يتعلق بتدريب المشرفين على النهج الجديد لإدارة الأداء، تلقى 90 في المائة من المشرفين التدريب بحلول الفصل الرابع من عام 2021 في حين أن النسبة المستهدفة كانت 100 في المائة. وبالمثل، خضع 179 موظفاً للتدريب على تعزيز المهارات وتجديدها في حين أن عدد الموظفين المستهدفين حسب مؤشر الأداء الرئيسي هو 250 موظفاً بحلول الفصل الرابع من عام 2021. وسيجري تدريب المجموعة المتبقية من الموظفين/المشرفين بحلول نهاية عام 2022.
- وختاماً، مؤشر الأداء الرئيسي الخاص بخفض عدد الأيام المطلوبة لشغل الوظائف الفنية الشاغرة هو حالياً أعلى من الانخفاض المستهدف من 100 إلى 90 يوماً. وساهمت الخطة أيضاً في خفض الوقت الذي تستغرقه شعبة الموارد البشرية في إدارة التعيين، لكن التعديلات الوظيفية لاستخدام النظم الجديدة

لا تزال جارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن: (1) حجم التعيينات المرتفع باستمرار في المنظمة؛ (2) قدرات الموظفين غير الكافية في شعبة الموارد البشرية خلال مرحلة من الإصلاحات المهمة، وفقا لما تسلط الضوء عليه أيضا دراسة ماكينزي عن الموارد البشرية، يؤثران على نحو حاسم في عدد الأيام الذي تستغرقه شعبة الموارد البشرية ومديرو التوظيف لانتهاؤ من عمليات الاختيار.

## خامسا- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

36- بعد عامين من بدء تنفيذ الخطة، تراجعت حدة المشكلة الناجمة عن عدد كبير من المخاطر التي حُددت في البداية<sup>2</sup>، مثل تبني الموظفين لإصلاح جديد ومشاكل التداخل المحتملة خلال فترة تجديد موارد الصندوق. ويؤدي التزام لجنة الإدارة التنفيذية بدعم الخطة والمشاركة فيها عن كثب، إلى تعزيز إجراءات التخفيف من المخاطر وإدارة التغيير خلال السنة الأخيرة لتنفيذ الخطة. وبوجه خاص، سيكون الدعم من لجنة الإدارة التنفيذية ومن الإدارة الوسطى مطلوباً للمساعدة على تحقيق الفوائد والاستفادة منها، ولدعم إنشاء نظم جديدة. وقد حُددت فوائد كثيرة على حدة، ولكن تحقيقها يتوقف على أنشطة أخرى؛ فعلى سبيل المثال، وفورات الوقت التي تؤمنها الخطة الإلكترونية للتوريد في المشروعات الممولة من الاستثمار الموجه لبناء القدرات هي جزء من نظام التوريد الشامل والأوسع نطاقاً الذي يجري إعداده. وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكن أن تتحقق الفوائد على نحو كامل إلا بعد أن يتعلم الموظفون كيفية استخدام النظم الجديدة واتباع الإجراءات المنقحة، وكلاهما يستغرقان وقتاً.

## سادسا- تحديث بشأن الميزانية والاستخدام

37- جرت الموافقة على الشريحة الأخيرة من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات، وقدرها 2.315 مليون دولار أمريكي، في دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2021، مما رفع المجموع التراكمي لأموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات إلى 11.855 مليون دولار أمريكي للفترة 2020-2022. وحتى 10 مارس/آذار 2022، بلغ الاستخدام الفعلي لهذه الأموال 8.85 مليون دولار أمريكي، مما يُبقي على مبلغ 3 ملايين دولار أمريكي متوفراً للفترة المتبقية من عام 2022. انظر الملحق الأول عن الاستخدام الفعلي

38- وبهدف تعزيز الأثر الشامل لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، يركّز الرصيد المتبقي لأموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات على المجالات الستة ذات الأولوية. وتستعرض الإدارة الأرصد المتبقية لتقدير إمكانية إعادة توجيه الأموال لهذه المجالات المحددة.

<sup>2</sup> انظر الجدول 3 من الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2.

## استخدام ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات حتى 10 مارس/آذار 2022

(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

الاستثمار الموجه لبناء القدرات المتاحة	المبلغ	الاستخدام الفعلي للاستثمار الموجه لبناء القدرات	الميزانية المخصصة للاستثمار الموجه لبناء القدرات						
			المجموع	إعادة التخصيص	2022	2021	2020		
									التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
1	319		320		-	-	-	320	وضع خطط استراتيجية للقوى العاملة على مستوى الشعب
495	555		1 050		310	355	385	385	التعزيز الموجه للمهارات وتجديدها
705	2 000		2 705		705	1500	500	500	برنامج إنهاء خدمة الموظفين
-	-		-		-	-	-	-	المزايا المعروضة على الموظفين
									إدارة الأداء
4	196		200			100	100	100	التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
									إعادة تصميم أساليب العمل
-	1 298		1 298		-2	-	-	1 300	تنفيذ التوصيات الثلاث والأربعين الأولى
-	80		80		-270	-	-	350	تعزيز نضج أساليب العمل
1 390	1 832		3 222		272	1 200	950	800	تحليل وتنفيذ التوصيات المتبقية
									إطار إدارة المخاطر المؤسسية
100	760		860		100	160	600	600	إدماج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
17	633		650			200	450	450	تنفيذ منصة إدارة المواهب
246	564		810			240	570	570	تنفيذ تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
39	621		660			660	-	-	تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية والقائمة على البيانات)
2 997	8 858		11 855		-	2 315	4 165	5 375	المجاميع

## 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
												التوصيات 68 الأصلية لعملية إعادة تصميم أساليب العمل
												• تنفيذ 18 مكسبا سريعا
												• تنفيذ 25 توصية إضافية
												• تنفيذ التوصيات الخمس والعشرين المتبقية
												تقييم نضج أساليب العمل وإجراءات المتابعة
												التوصيات الإضافية لعملية إعادة تصميم أساليب العمل
												• تحليل أساليب العمل الجديدة (بالإضافة إلى أساليب العمل السبعة الأولية)
												• تنفيذ توصيات مختارة
												إدماج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
												التكنولوجيا
												منصة إدارة المواهب: التصميم، والاختبار، والتنفيذ، 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 مارس/آذار 2022

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	
<b>مؤشرات الحصائل</b>			
1- مؤشر انخراط الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)	80 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: يحدد لاحقا	2021
2- انخفاض في فجوات القدرات	انخفاض في الفجوات 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	أكثر من 90 في المائة من الموظفين مقصرون في أداؤهم	في المسار الصحيح	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 جرى توفيرها في السنة	15 000 ساعة/السنة	2019	2023 - وليس 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 والحكومة المؤسسية	25 في المائة	2019: 27 في المائة	2022
<b>مؤشرات النواتج</b>			
<b>التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</b>			
10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تعزيز مهاراتهم أو تجديدها	250 موظفا	أكمل 179 موظفا في أدوار بالغة الأهمية تدريبيا واحدا على الأقل ضمن برنامج تعزيز المهارات. التاريخ النهائي الفصل الرابع من 2022	الفصل الرابع من 2021
11- جميع الوظائف التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)	100 في المائة	في المسار الصحيح: أنجز بنسبة 49 في المائة حتى الآن	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 المديرين والمشرفين	أنجز 90 في المائة - يستطيع الباقون الخضوع للتدريب بواسطة التعلم الإلكتروني (وهو جزء من التدريب الإلزامي للمشرفين)	الفصل الرابع من 2021
14- وضع نظام مخصص لإدارة الأداء	أنجز	أنجز	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
المزايا المعروضة على الموظفين				
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	أنجز	الفصل الرابع من 2020
19-	إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)	100 في المائة	أنجز 90 في المائة: سيجري الانتهاء من باقي تغييرات النظام في عام 2022	الفصل الرابع من 2020
20-	إنجاز استعراض أساليب العمل الإضافية	أنجز	أنجز	الفصل الرابع من 2020
21-	تنفيذ التوصيات المختارة	100 في المائة	قيد الإنجاز: سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2022	الفصل الرابع من 2021
إطار إدارة المخاطر المؤسسية				
22-	إعداد تقارير فصلية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات	تقديم تقارير فصلية عن المخاطر	أنجز - إنشاء لوحة المخاطر المؤسسية	الفصل الأول من 2021
الآتمتة				
23-	مشاركة الموظفين في الآتمتة	5 في المائة من موظفي الفئة الفنية	أنجزت (9.5 في المائة) وتتزايد النسبة	الفصل الرابع من 2020
24-	تعميم اختبارات الآتمتة	25 في المائة	تجاوزت النسبة - حالياً 82 في المائة حتى الآن	الفصل الرابع من 2021

## خطة تعزيز المهارات من أجل التميز التشغيلي – التقدم المحرز حسب المجموعة

المجموعة	التقدم المحرز (2021-2022)*
أكاديمية العمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء صفحة مخصصة لأكاديمية العمليات على الشبكة الداخلية</li> <li>• خصص 299 تدريباً، أنجز 228 منها (76 في المائة)</li> <li>• 18 دورة قيد الإعداد حالياً</li> <li>• إنشاء مجتمع الصندوق للممارسات الإثمانية (وهو منتدى حيث يمكن مناقشة الممارسات التشغيلية)</li> <li>• مشاركة 211 موظفاً</li> </ul>
أكاديمية المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خصص 293 تدريباً/شهادة، أنجز 158 منها (54 في المائة)</li> <li>• مشاركة 105 موظفين</li> </ul>
أكاديمية القيادة والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خصص 393 تدريباً/شهادة، أنجز 225 منها (57 في المائة)</li> <li>• مشاركة 225 موظفاً</li> </ul>
التدريب الوظيفي المخصص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خصص 340 تدريباً/شهادة، أنجز 238 منها (70 في المائة)</li> <li>• مشاركة 288 موظفاً</li> </ul>
تعزيز مهارات الموظفين في الميدان في إطار اللامركزية 2.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد مناهج تدريب خاصة لكل دور وظيفي</li> <li>• تسمية 21 مدرباً داخلياً من 8 شعب</li> <li>• بدء التدريبات رسمياً في نهاية يناير/كانون الثاني 2022. خصص 1 090 تدريباً، أنجز 42 منها (4 في المائة)</li> <li>• مشاركة 54 موظفاً.</li> </ul>

\*حتى منتصف فبراير/شباط 2022