

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث

الوثيقة: EB 2022/136/INF.3

التاريخ: 12 أغسطس/آب 2022

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنجليزية

للعلم

مراجع مفيدة:

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث (EB 2022/135/INF.4).

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تنفيذ استثمار موجه لبناء القدرات في الصندوق
(EB 2020/129/R.3/Rev.2)

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى الإحاطة علما بالتحديث الموفر بشأن خطة الموظفين والعمليات
والتكنولوجيا، والتي من المقرر إتمامه في نهاية عام 2022.

الأسئلة التقنية

Edward Gallagher
كبير موظفي وحدة التغيير والإيصال والابتكار
البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

Guoqi Wu
نائب الرئيس المساعد
دائرة خدمات المنظمة
البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

جدول المحتويات

موجز تنفيذي ii

1	أولاً- تحديث عن البنود ذات الأولوية العالية – الحالة وأنشطة 2022
1	ألف- تعزيز المهارات/تجديد المهارات
1	باء- إنهاء الخدمة
1	جيم- التوريد في المشروعات
2	دال- صرف القروض
2	هاء- تجهيز الوثائق
2	واو- الأتمتة
3	ثانياً- تحديثات بشأن مسارات العمل
3	ألف- الموظفون
	باء- العمليات 4
6	جيم- التكنولوجيا
6	ثالثاً- إدارة التغيير والتواصل
6	رابعاً- ترتيبات التنفيذ
6	خامساً- الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية
7	سادساً- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها
7	سابعاً- تحديث بشأن الميزانية واستخدامها

الملاحق

8	الملحق الأول- استخدام ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات حتى منتصف يوليو/تموز 2022
9	الملحق الثاني- الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022
10	الملحق الثالث- التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف يوليو/تموز 2022
12	الملحق الرابع- تحديث بشأن فوائد إعادة تصميم أساليب العمل

موجز تنفيذي

- 1- تهدف خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى تمكين الصندوق من زيادة مساهمته إلى أقصى حد في خطة عام 2030 من خلال تزويده بالقدرات والمؤهلات الملائمة من الموارد البشرية، وبالعمليات المؤسسية ذات الكفاءة، وبالطول التكنولوجية اللازمة لتحقيق نتائج إنمائية فعالة.
- 2- وقد أحرز تقدم كبير منذ بدء التنفيذ في أبريل/نيسان 2020، ويمضي المشروع في المسار الصحيح لإنجازه بحلول نهاية عام 2022 ضمن مظروف أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات. وتشمل أبرز الإنجازات:
 - **الموظفون:** ساعدت الإجراءات المنقحة لإدارة الأداء على إحداث تغيير ثقافي في الطريقة التي يُدار بها أداء الموظفين، مما أتاح المزيد من التفاعلات البناءة والمتكررة بين المديرين والموظفين. وأدى برنامج تعزيز المهارات دورا مهما في سد فجوات المهارات البالغة الأهمية وتزويد الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة لأداء وظائفهم على نحو أفضل، وفي دعم اللامركزية 2.0 من خلال استهداف المديرين القطريين والموظفين الميدانيين عن طريق برامج أكاديمية العمليات. وعموما، أُنجزت 779 1 دورة كجزء من البرنامج. وختاما، قَدِّم برنامج إنهاء الخدمة الدعم أيضا للمؤسسة في تحقيق أهداف المنظور الجنساني وتعزيز جدول أعمالها بشأن التنوع.
 - **العمليات:** بلغت وفورات الوقت أكثر من 9 000 ساعة بفضل التغييرات في عمليتي إدارة الاستشاريين والتعيين، بما يتجاوز تقديرات الوفورات في أسلوبَي العمل هذين بأكثر من 1 000 ساعة. وسيساعد ذلك على التخفيف من مسألة عبء العمل البالغة الأهمية في مختلف أنحاء المؤسسة.
 - **التكنولوجيا:** مكن اختبار وتعميم تسعة برامج تجريبية لأتمتة المعاملات الموظفين في مختلف أنحاء الصندوق من اكتساب خبرة عملية في الأتمتة. وفيما لا تزال الأتمتة الاستراتيجية جارية، قام أكثر من 40 موظفا باختبار منصة تحليلات ذاتية الخدمة وإنشاء لوحات استنادا إلى احتياجاتهم المحددة في مؤشرات الأداء الرئيسية، والرصد، والأفكار، إلى آخره، مما أدى إلى وضع أكثر من 60 تقريرا حتى الآن.
- 3- ومنذ الآن حتى نهاية عام 2022، سيتواصل تنفيذ العناصر التي لم تكتمل بعد، مع توقُّع الحصول على فوائد إضافية. وسيوفَّر أيضا التدريب لتمكين الموظفين من استخدام النظم والمبادئ التوجيهية والإجراءات الجديدة.
- 4- وفي بعض الحالات، لن تصبح الفوائد المستمدة من التحسينات واضحة إلا بعد انتهاء التنفيذ الكامل وتعميمه. ويعزى ذلك بصورة أساسية إلى: (1) الوقت الذي يستغرقه الموظفون في تعلم النظم والإجراءات الجديدة والبدء باستخدامها؛ (2) الإطار الزمني الأطول المستغرق حين يغطي تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات عنصرا واحدا في مشروع أوسع (مثلا النظام الشامل للتوريد في المشروعات). وفي ضوء ذلك، واستنادا إلى مدخلات قُدِّمت خلال دورة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان، تقترح الإدارة تقديم تقرير إنجاز خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى الدول الأعضاء في دورة المجلس التنفيذي التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2023.
- 5- وفي أبريل/نيسان 2022، أجرى مكتب المراجعة والإشراف مراجعة لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا بغرض استعراض فعالية الخطة وكفاءتها والإبلاغ عنها، قياسا بالإطار الزمني والميزانية المتوقَّعين. وقد أصدر مكتب المراجعة والإشراف مسودة التقرير، وتقوم الإدارة بتحليل استنتاجاته.
- 6- ومن أجل ضمان إغلاق البرنامج بنجاح في نهاية عام 2022، ستستمر المشاركة بتنسيق وثيق مع لجنة الإدارة التنفيذية، إلى جانب القيام بتحديثات بشأن التقدم الفردي المحرز مع رؤساء الدوائر المعنية، والمشاركة مع موظفي الصندوق من خلال مشاركة رابطة موظفي الصندوق والتواصل الداخلي الفعال.

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث

أولا- تحديث عن البنود ذات الأولوية العالية – الحالة وأنشطة 2022

ألف- تعزيز المهارات/تجديد المهارات

- 1- أنجزت 1 779 دورة تدريبية حتى منتصف يوليو/تموز 2022 في برنامج تعزيز المهارات (64 في المائة من البرنامج بأكمله). وتشمل التدريب الذي يهدف إلى تعزيز مهارات القوى العاملة اللامركزية في الصندوق؛ مثلا، أطلقت أكاديمية العمليات عدة دورات للموظفين الميدانيين (كالدورات عن المشاركة في السياسات على المستوى القطري).
- 2- وتلقى البرنامج تعقيبات إيجابية من الموظفين، ومن أجل تقدير أثره على الأداء على نحو أفضل، من المقرر إجراء مراجعة نظام تقييم الأداء للموظفين ذوي الأدوار البالغة الأهمية في الفصل الأول من عام 2023.
- 3- ومكّن البرنامج الإدارة من إحراز تقدم في سد فجوات المهارات البالغة الأهمية وتزويد الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة لأداء وظائفهم. ويُتوقع بالتالي أن يستمر البرنامج بعد عام 2022 وبشكل جزءا من استراتيجية التعلم الجديدة في الصندوق في المرحلة القادمة.

باء- إنهاء الخدمة

- 4- حتى الآن، وقّع 34 موظفا اتفاقيات بالتراضي بين الطرفين لإنهاء الخدمة. ويجري النظر في اتفاقيتين إضافيتين في عام 2022.
- 5- ووقّع اتفاقيات إنهاء الخدمة 11 موظف خدمات عامة و23 موظفا من الفئة الفنية، وقد مكّنت الإدارة من الاستجابة للأهداف المؤسسية على نحو أفضل، مثل اللامركزية 2.0 وجدول أعمال الصندوق بشأن التنوع من حيث المنظور الجنساني وتعزيز تمثيل الموظفين من بلدان القائمتين بآء وجيم. ونتيجة لذلك، جرى تجاوز الهدف المحدد في التزام التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق من حيث المنظور الجنساني، مع نسبة 41.4 في المائة من الموظفين في الوظائف العليا من الفئة الفنية ف 5 وما فوق.
- 6- وتمكن الصندوق أيضا من الالتزام بنهج "عدم خسارة الوظائف" لموظفي الخدمات العامة في المقر الرئيسي الذين تأثروا بتغييرات اللامركزية 2.0. وحتى الآن، فإن غالبية موظفي الخدمات العامة في الوظائف التي أُلغيت في نهاية ديسمبر/كانون الأول 2021 قد عُيّنوا في وظائف شاغرة أخرى مناسبة.

جيم- التوريد في المشروعات

- 7- أطلق تمويل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إعداد العمل التأسيسي وهيكلية النظام في نظام التوريد الشامل الجديد في الصندوق. وسيوفّر هذا النظام فوائد نوعية من خلال تحقيق شفافية أكبر بكثير وجودة أفضل في العمليات التشغيلية والعمل على إبراز صورة استخدام أموال الصندوق، عن طريق التثبيت من أنها تُستخدم حصرا للغرض المقصود منها. والعمل التقني جار، ويُتوقع إجراء تجريب أولي للنظام في مجموعة صغيرة من المشروعات بحلول الفصل الرابع من عام 2022. وسيبدأ تنفيذ النظام في عام 2023. وبالتوازي مع ذلك، يجري حاليا إعداد برنامج للتدريب والتواصل.
- 8- ويُتوقع أن يحقق النظام كفاءات تشغيلية تصل إلى 3 500 ساعة في السنة، وسيبتلور معظمها على مستوى وحدات إدارة المشروعات. وستتحقق هذه الفوائد تدريجا، بمجرد تنفيذ جميع أجزاء النظام والبرنامج وتلقي جميع المستخدمين الداخليين والخارجيين التدريب الملائم (بعد الإطلاق بعام واحد تقريبا).

دال- صرف القروض

- 9- يحقق ترشيد عملية صرف القروض في الصندوق بالفعل تحسينات في الكفاءة والضوابط. وتشمل خفض النقاط في قائمة المراجعة من 20 نقطة إلى 5 نقاط، والانتقال إلى تقديم طلبات السحب بالصيغة الرقمية فقط. وكان المقترضون يقدمون سابقا طلبات السحب بالصيغتين الورقية والرقمية، مما يتطلب التدقيق المسهب في الأوراق والتحقق من الوثائق من أجل المطابقة بين النسختين لتجنب خطر الدفعات المزدوجة. ويُتوقع أن يتيح تقديم طلبات السحب بالصيغة الرقمية فقط وفورات في وقت التحقق بمقدار نحو 2.5 ساعة لكل طلب سحب. وفي جميع المجالات المنفذة، بلغت الوفورات حتى الآن ما يقارب 650 5 ساعة في السنة في شُعب متعددة، وبمجرد الانتهاء من تنفيذ النظام، قد تتحقق وفورات إضافية تبلغ 850 ساعة.
- 10- وبحلول الفصل الرابع من عام 2022، سُنطّق مجموعة جديدة من السياسات والمبادئ التوجيهية بشأن الإدارة المالية للمشروعات، بما يؤدي إلى الانتقال من نهج قائم على المعاملات إلى نهج قائم على المبادئ في الضمانات الائتمانية، مما يتيح تمييزا أكبر في عمليات التحقق استنادا إلى مخاطر المشروعات. وسنخفّض عمليات التحقق من الاستعراضات المكتبية المسبقة إلى أدنى حد لصالح الاستعراضات المكتبية اللاحقة في الميدان، مع الحد من الوثائق المطلوب تقديمها. وستجعل الإصلاحات الصندوق يتماشى مع أفضل الممارسات في المنظمات النظيرة، وستعزز إطار الصندوق الشامل القائم على المخاطر، وتفرض على المشروعات انضباطا ماليا أكثر ملاءمة في توقيتته، واستعراضا أكثر انتظاما للتقدم المالي.
- 11- والتغييرات جارية في نظام بوابة عملاء الصندوق ويُتوقع أن تكتمل وتُدرج في البوابة بحلول الفصل الأول من عام 2023. وأُطلق قبل الموعد المحدد تقرير جديد لرصد المبالغ المصروفة يعرض بيانات شبه آنية عن التقدم المحرز في الصرف حسب الإقليم والبلد.

هـ- تجهيز الوثائق

- 12- تستخدم أفرقة اللغات في مكتب سكرتير الصندوق حاليا منصات ونظما متعددة لتجهيز وثائق الهيئات الرئاسية مسبقا (مثلا استرداد المواد التي سبق تحريرها)، وترجمتها وتحريرها والتحقق من المصطلحات المستخدمة. وسيتيح استخدام أداة الأمم المتحدة للتحرير والترجمة eLuna جمع كافة هذه العناصر في منصة واحدة – مما يؤدي إلى ترشيد العمليات وتعزيز التعاون والكفاءة والجودة. وسيجرب مكتب سكرتير الصندوق النظام على وثائق لا تخص الهيئات الرئاسية في الخريف، بهدف تنفيذه على نحو كامل واستخدامه في دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2022.
- 13- وفيما يتعلق بالأنشطة غير المرتبطة بالتكنولوجيا، عزز مكتب سكرتير الصندوق الترويج والتدريب على المبادئ التوجيهية الجديدة لتجهيز الوثائق (كما وردت في نشرة الرئيس في فبراير/شباط 2022، بعد موافقة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2021)، والتي تشمل الأعداد المنقحة للكلمات، والرسوم التي تُفرض على الشُعب عند التأخر في تقديم الوثائق، ونماذج الوثائق المحدثة والأسهل استخداما. وأُجريت دورات تدريبية، ويرصد مكتب سكرتير الصندوق التقيد بالمبادئ التوجيهية الجديدة خلال الإعداد لدورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول.

واو- الأتمتة

- 14- أتاحت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا للصندوق فرصة استكشاف إمكانات بعض تكنولوجيات الأتمتة الناشئة. واستنادا إلى المشاورات مع الموظفين، قُسم البرنامج إلى جزئين: أتمتة المعاملات والأتمتة الاستراتيجية.

- 15- وركزت أتمتة المعاملات على المهام اليدوية المتكررة المستندة إلى القواعد والتي يمكن أتمتها. وانتقل أحد عشر مقترحا من المقترحات التي جرى استعراضها إلى مرحلة البرامج التجريبية حيث طُوّر حل الأتمتة لأداء المهام اليدوية وجُزّب في أوضاع عمل حقيقية. وُعِدّت تسعة مقترحات ناجحة في الاستجابة لاحتياجات العمل وجرى تعميمها. وتشمل الأمثلة عمليات أتمتة تشغّل يوميا في مهام متكررة تقوم بتجهيز أسعار الصرف من مصرف تابع للصندوق والأمم المتحدة، وتقوم بمواءمة بيانات الصندوق المصرفية مع المعاملات الداخلية.
- 16- وفي العمليات الرئيسية، طُوّرت عمليات الأتمتة لإدراج النتائج السنوية وتحميل مذكرات المشروعات المفاهيمية في نظام إدارة النتائج التشغيلية في الصندوق وتجميع تقارير الإدارة المالية للمشروعات قبل ذهاب الاستشاريين في بعثات. وتُشغّل جميع عمليات الأتمتة هذه منذ أكثر من عام وتُدمج بنجاح في العمل اليومي. ولدى إغلاق خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، سيجرى تقدير لكل برنامج تجريبي وتُجمع الدروس المستفادة من المشاركين.
- 17- وتركز الأتمتة الاستراتيجية على البيانات. ويكتسي تحسين النفاذ إلى البيانات وتجميعها وتصورها وتحليلها أهمية حيوية لدعم التخطيط وعملية صنع القرارات المستنيرة في الصندوق. ومن أجل تلبية هذه الحاجة، طُوّر الصندوق *OmniData*. فمن خلال استخدام أحدث الخدمات السحابية، تُجمع البيانات الداخلية والخارجية آليا في مستودع مركزي يمكن لجميع موظفي الصندوق النفاذ إليه. وتتوفّر دورات تدريبية على تحليل البيانات ونمذجتها وتصورها. ويقوم أربعون موظفا من مختلف أنحاء الصندوق حاليا باختبار المنصة وإنشاء لوحات استنادا إلى احتياجاتهم المحددة من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية، والرصد، والأفكار، وما إلى ذلك. وُضع أكثر من 60 تقريرا تتضمن أفكارا جديدة. وتتيح المنصة أيضا حولا تحليلية متقدمة مصممة خصيصا – من خلال الاستفادة من مؤهلات قوية جدا في الذكاء الاصطناعي لتعزيز استكشاف أفكار من البيانات واستنباطها.
- 18- ويتواصل العمل على تنقيح الحلول ومعالجة أدوار المشاركين ومسؤولياتهم قبل بدء التنفيذ في الفصل الرابع.

ثانياً- تحديثات مسارات العمل

ألف- الموظفون

إدارة الأداء

- 19- مكّنت دورة إدارة الأداء لعام 2021 الصندوق من تحديد 183 موظفا بأنهم من ذوي الأداء المتفوق أو المتميز (25 في المائة من مجموع الموظفين)، و10 موظفين بأنهم من ذوي الأداء الضعيف.
- 20- ومن أجل مواصلة تعزيز ثقافة الأداء، أُطلقت عملية نظام تقييم الأداء لعام 2022، بالإضافة إلى دورات تدريبية استشارية للمشرفين والموظفين، ومراجعة لأهداف الأداء. وأدت التغييرات إلى قدر أكبر من الموضوعية في تقدير الأداء وإلى دقة متزايدة من أجل مزيد من التعقيبات البناءة، وعززت التعقيبات المستمرة والمنظمة بين المشرفين والموظفين.
- 21- وساعدت الإجراءات المنقحة أيضا المشرفين والموظفين على معالجة القصور في الأداء. وخلال الفصلين الأول والثاني من عام 2022، أُغلقت ثلاث خطط لتحسين الأداء مع نتيجة ناجحة. وأُطلقت سبع خطط إضافية لتحسين الأداء ويُتوقع أن تنتهي بحلول الفصل الأول من عام 2023.

مراجعة الوظائف

- 22- وحتى منتصف يوليو/تموز، صنّفت جهات التصنيف الخارجية المستقلة التابعة لمركز الأمم المتحدة العالمي لخدمات الموارد البشرية 545 وظيفة من أصل 790 وظيفة (69 في المائة).

- 23- وتتبع الممارسة نهجا متدرجا، مع إعطاء الأولوية للوظائف حسب الدائرة، بالإضافة إلى الوظائف التي تصبح شاعرة أو تشكل جزءا من عملية التنقل في الصندوق. ويتوقع أن تُنجز هذه المرحلة النهائية بحلول نهاية العام.
- 24- وكانت مراجعة الوظائف حاسمة في دعم تحويل منظمة الصندوق، من خلال ضمان إجراء استعراض رسمي للأدوار الوظيفية المطلوبة في جميع وظائف الصندوق وللتصنيف المناسب.
- 25- ومكنت العملية أيضا الصندوق من إعداد نُبذ وظيفية جديدة تتضمن كلا من المتطلبات العامة والخاصة الوظيفية. ويجري تحميل النُبذ الوظيفية على نظام شعبة الموارد البشرية في صيغة ديناميكية لضمان الإدماج في منصة إدارة المواهب المجددة لشعبة الموارد البشرية، بما يتيح للمديرين والموظفين مطابقة المواهب مع الوظائف الشاعرة ودعم خطة التعاقب.

باء- العمليات

إدارة المخاطر المؤسسية

- 26- تحت مظلة خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، تحقق إنجاز مهم في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة متكاملة مع اعتماد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وبيان الإقبال على المخاطر. ومن خلال اعتماد المقاييس وزيادة امتثال العملية للإبلاغ عن الإقبال على المخاطر في لوحة المخاطر المؤسسية، يستفيد الصندوق الآن من أداة إبلاغ سليمة ومن عملية لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في مختلف أنحاء المنظمة مع تحسين اتساق البيانات وإبراز صورتها لدعم صنع القرارات.
- 27- وفي الفصل الثاني من عام 2022، أنجز مشروع جمع البيانات عن الحوادث/ والخسارة والإبلاغ عنها للسماح بإنشاء قاعدة بيانات موثوق بها يُرتكز عليها في وضع تقدير للمخاطر وتحليل للأثر يتسمان بفعالية متزايدة.
- 28- وكان تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات حاسما في تعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية بمرونة وفي التوقيت الملائم. وتُخصَّص الأموال المتبقية لدعم الجهود الإضافية المبذولة من أجل ترشيد تجهيز البيانات والإبلاغ عنها، ويُتوقع التسليم بحلول نهاية العام.

إعادة تصميم أساليب العمل

- 29- قدرت الإدارة أن إعادة تصميم أساليب العمل في مجالات أساليب العمل الأصلية ستتيح وفورات في الوقت تبلغ نحو 15 000 ساعة. وحتى منتصف يوليو/تموز 2022، بلغت الوفورات المؤكدة 9 410 ساعات – مع توقع وفورات إضافية في السفر بحلول نهاية عام 2022 وفي تجهيز الوثائق في عام 2023. وترد الإنجازات حسب مجال أسلوب العمل في الفقرات أدناه وفي الملحق الرابع.

إدارة الاستشاريين والتعيين

- 30- تشارف إعادة تصميم عمليات التعيين وإدارة الاستشاريين على الانتهاء. واستنادا إلى العمل الذي أنجز حتى الآن، مقابل تقديرات خط الأساس لعام 2019 ببلوغ الوفورات في إدارة الاستشاريين 5 361 ساعة سنويا من خلال التغييرات التي أُدخلت إلى العملية، سيتمكن الصندوق من تحقيق وفورات في الوقت بمقدار 6 170 ساعة؛ وفي مجال التعيين، حُسبت الوفورات بـ 3 048 ساعة سنويا (مقابل التقديرات التي أشارت إلى بلوغ الوفورات 2 928 ساعة). وتتحقق الوفورات في مختلف الشُعب ومستويات الدرجات والأدوار في المنظمة، مما سيساعد أيضا على التخفيف من مشكلة عبء العمل البالغة الأهمية التي تعاني منها المنظمة حاليا.
- 31- وفيما يتعلق بإدارة الاستشاريين مثلا، تخفض البوابة الإلكترونية المعززة مدة إصدار العقود، والتي يُقدَّر أنها حققت وفورات بمقدار 1 631 ساعة – وهي ضعف الوفورات التي قُدِّرت أساسا بـ 815 ساعة؛ وأتاح انخفاض عدد الأفراد الذين يعطون الموافقات في مختلف المراحل خلال عملية التعيين تحقيق وفورات بمقدار 1 540

- ساعة (مقابل الوفورات التي قُدرت أساساً بـ900 ساعة). وأنجز النظام المعزز العقود الإلكترونية للاستشاريين والموظفين وتحسين بوابة الاستشاريين مع مرونة أكبر للقوائم. وعلى الرغم من أن مؤشرات الأداء الرئيسية عن الوقت المستغرق لملء الشواغر في الفئة الفنية لم تتحقق على نحو كامل، فقد ظهر اتجاه تنازلي إيجابي.
- 32- وتمثل هذه الإنجازات نحو 1 000 ساعة إضافية من الوفورات مقارنة بالتقديرات الأصلية. وقد تحقق ذلك بصورة أساسية من خلال عمليات الترشيد في إطار إعادة تصميم أساليب العمل والتنفيذ والاعتماد الناجحين للتغييرات في سياسة ونظام الموارد البشرية.

السفر

- 33- انتهى التنفيذ في مجال أسلوب عمل السفر. وتشمل الإنجازات ما قام به قسم السفر والتأشيرات في الصندوق من استعراض لسياسة السفر، وإطلاقه برنامج "أبطال السفر" وإتمام التدريب الإلزامي على السفر لأكثر من 800 مسافر.
- 34- وبالإضافة إلى ذلك، اكتملت تعزيزات النظام. وعموماً، ولدت إعادة تصميم أساليب العمل نهجا جديداً وديناميكياً بالكامل للسفر المؤسسي في الصندوق يدعم على نحو كامل اللامركزية وتنفيذ التفويض بالصلاحيات في إدارة السفر.
- 35- ويُتوقع تحقيق وفورات بمقدار يزيد عن 3 000 ساعة نتيجة لإعادة تصميم عملية السفر. وسيُقدّم تحديث في وثيقة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول.

الأموال التكميلية

- 36- يعمل الصندوق على تعزيز نهجه لتعبئة الأموال التكميلية وإدارتها. وقد أعد إطار استراتيجي للموارد التكميلية وجرى اعتماده. ويضمن ذلك مواءمة تعبئة الموارد وإدارتها وتنفيذها مع أولويات الصندوق الاستراتيجية. ووُفّر الإطار أيضاً الأساس لإنشاء لجنة تعبئة الموارد من أجل تحسين الحوكمة الداخلية والتنسيق بين الدوائر.
- 37- وختاماً، ستجري الموافقة على الإجراءات التشغيلية الجديدة خلال الفصل الثالث من عام 2022، بالإضافة إلى المصروفة المحدثة المسؤولة، والخاضعة للمساءلة، والتشاورية والمستنيرة.

التوريد المؤسسي

- 38- في المجموع، اشتملت إعادة تصميم أساليب العمل في عمليات التوريد المؤسسي على 11 توصية تتعلق اثنتان منها بالتحسين المستمر. وقُدرت الوفورات في البداية بـ192 ساعة سنوياً، ولا تزال هذه التقديرات السنوية فعالة نظراً إلى تعزيزات أساليب العمل. وقدم العملاء وأصحاب المصلحة الداخليون تعقيبات إيجابية بشأن نتيجة التنفيذ هدفت إلى معالجة عدة "نقاط متعثرة". وتشمل الفوائد النوعية التي لوحظت توعية أكبر، وخفض العمل المتكرر، وتحسين الجودة وتوفير الخدمات، وتعزيز المساءلة وتحسين تجربة المستخدم/العميل.

التواصل الداخلي والخارجي

- 39- تهدف إعادة تصميم أساليب العمل في التواصل الداخلي والخارجي إلى ترشيد مختلف المسائل التي تؤثر في التواصل الداخلي والخارجي للصندوق، بما في ذلك: الحجم الكبير من المراسلات التي تُنتج وتُطلب (غالباً بطريقة مخصصة)، وبطء عمليات الموافقة، والافتقار إلى المساءلة في تبادل المعلومات، وعدم وضوح الإجراءات والمسؤوليات، ومنصات تبادل المعلومات التي تتطلب التطوير.
- 40- وقد بدأ العمل الأولي، مثلاً، في تحديد إجراءات التواصل وتوثيقها، والتفاعلات مع الشركاء الداخليين والخارجيين، والفجوات والفرص المحتملة لتحسين تدفق المعلومات على نطاق أوسع داخل الصندوق؛ وفي

وضع خرائط التفاعلات وأوجه التأزر المحتملة للتواصل في مختلف أنحاء الصندوق، والتي سيُسترد بها في نُهج المشاركة مع شعبة التواصل العالمي والترويج الخارجي وستؤدي إلى وفورات من حيث الموارد والوقت.

جيم- التكنولوجيا

منصة إدارة المواهب

41- أنجزت منصة إدارة المواهب التي توفر المقومات التقنية اللازمة لإطار إدارة المواهب الجديد في الصندوق، في يوليو/تموز 2021. وتتيح المنصة منظورا معززا عن كل موظف من حيث المهارات والتدريب والأداء، وسوف يتوسع مع إضافة مزيد من البيانات.

ثالثا- إدارة التغيير والتواصل

42- استمر العمل الوثيق مع لجنة الإدارة التنفيذية وفرادى رؤساء الدوائر المعنية في توفير الدعم القوي للخطة، لا سيما فيما يتعلق بإدارة المشكلات ومعالجة المسائل التي تعرقل التقدم.

43- واستمر التواصل مع موظفي الصندوق بشأن التقدم من خلال مدونات الإدارة ومسار العمل؛ وكانت انطلاقة سلسلة الفيديوهات التي تسرد قصص خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا جيدة، مع تحقيق مقاطع الفيديو التي قُدمت حتى الآن أرقام مشاهدة جيدة. ويظهر الموظفون أيضا تقديرهم وتبنيهم للنتائج التي تحققت - وفقا لما أشار إليه الموظفون المشاركون في برامج الأتمتة التجريبية بشأن التوافق الرقمية والبرنامج الآلي لمجموعات أدوات المعرفة، والذين نالوا تنويها في جوائز الصندوق السنوية للموظفين عن فئة "المشروع الابتكاري".

44- وبدأت المراجعة التي أجراها مكتب المراجعة والإشراف لعناصر مختارة في خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في أبريل/نيسان 2022. وأجرى المراجعون مقابلات مع أعضاء الفريق العامل المعني بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا ومع أصحاب الأعمال، واستعرضوا التقارير والمراسلات كجزء من مهمتهم. وحتى منتصف يوليو/تموز 2022، يجري الفريق العامل المعني بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا استعراضا لمسودة التقرير من أجل تقديم تعقيبات أولية عنها.

رابعا- ترتيبات التنفيذ

الإطار الزمني

45- يرد الإطار الزمني للتنفيذ في الملحق الثاني. وتمضي جميع المخرجات في المسار الصحيح نحو الإنجاز بحلول نهاية عام 2022.

خامسا- الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية

46- يرد تحديث للتقدم المحرز في مؤشرات الأداء الرئيسية في الملحق الثالث. وتمضي معظم المؤشرات في المسار الصحيح بصورة عامة، وقد تجاوز بعضها الأهداف - مثلا، النسبة في المؤشر 23 "مشاركة الموظفين في الأتمتة" هي ضعف الهدف المحدد بـ 5 في المائة، مع بلوغ نسبة الموظفين المشاركين 10 في المائة.

47- ولكن لا تزال ثمة تحديات. وتشمل الأمثلة: (1) عند وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لإعادة تصميم أساليب العمل، قُدِّر الوقت الذي يستغرقه التنفيذ الكامل لمكونات النظام بأقل من الوقت الفعلي؛ (2) ازداد فعليا عدد الأيام التي يستغرقها التعيين مقارنة بخطط الأساس ومؤشرات الأداء الرئيسية لأسباب عدة غير مرتبطة بزيادة

ترشيد عملية التعيين؛ ولكن يبرز اتجاه إيجابي في التعيينات الحديثة جداً؛ (3) ستتحقق الفوائد خلال إطار زمني أطول من التصور الوارد أساساً في مؤشرات الأداء الرئيسية. وكننتيجة مباشرة، سيُصاغ تقرير إنجاز خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا لشهر ديسمبر/كانون الأول 2023.

سادساً- المخاطر الأساسية وإجراءات التخفيف منها

- 48- مع اكتمال الجزء الأكبر من التنفيذ في جميع مسارات العمل وسير العمل على نحو جيد في المجالات غير المنتهية، تعتقد الإدارة أنه يمكن التخفيف على نحو ملائم من مخاطر استكمال التنفيذ في جميع المجالات.
- 49- ولكن تبقى بعض التحديات فيما يتعلق بـ: (1) توافر الموظفين لمواصلة الاضطلاع بالأنشطة اليومية والمشاركة بنشاط في التغييرات والإصلاحات والدورات التدريبية المتعلقة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛ وتعطي الإدارة الأولوية للتدريب المتعلق بضمان ملاءمة العمليات وفعاليتها – مثلاً، تلقى 100 في المائة من المديرين القطريين تدريباً على التوريد في المشروعات؛ (2) محدودية الموارد اللازمة لإدارة التغيير ومستوى التحاق الموظفين الجدد، مما قد يؤخر تحقيق طموح خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

سابعاً- تحديث بشأن الميزانية والاستخدام

- 50- يبلغ المجموع التراكمي لأموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات 11.855 مليون دولار أمريكي للفترة 2020-2022. واستناداً إلى استعراض متأن لاستخدام الميزانية، وافقت الإدارة على إعادة توجيه الوفورات من عملية إعادة تصميم مسارات العمل إلى برنامج إنهاء خدمة الموظفين، وتعزيز المهارات/تجديدها، والتوريد في المشروعات ومراجعة الوظائف. وستواصل الإدارة استعراض الاستخدام وقد تقترح إعادة تخصيص أخيرة لمبلغ صغير بحلول الفصل الرابع من عام 2022.
- 51- وحتى منتصف يوليو/تموز 2022، بلغت قيمة الاستخدام الفعلي 9.591 مليون دولار أمريكي أو 81 في المائة. ومن أصل المبلغ المتبقي المتاح وقدره 2.25 مليون دولار أمريكي، يتعلق مبلغ 1.275 مليون دولار أمريكي بإنهاء الخدمة وقد حُصِّص فعلياً للاستخدام. ونتيجة لذلك، فإن الإدارة على يقين بأن استخدام الاستثمار الموجه لبناء القدرات سيقترّب من نسبة 100 في المائة بحلول نهاية عام 2022.
- 52- انظر الملحق الأول للاطلاع على تفاصيل عن إعادة توجيه الميزانية والاستخدام الحالي.

استخدام ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات حتى منتصف يوليو/تموز 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
16	319		335	15	-	-	-	320	وضع خطط استراتيجية للقوى العاملة على مستوى الشعب
378	792		1 170	120	310	355	385	385	التعزيز الموجه للمهارات وتجديدها
1 275	2 000		3 275	570	705	1 500	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
1	79		80	(270)		-	-	350	تعزيز نضج أساليب العمل
333	2 184		2 517	-433	1 200	950	800	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
129	681		810			240	570	570	تنفيذ تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
1	659		660			660	-	-	تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية والقائمة على البيانات)
2 254	9 601		11 855	-	2 315	4 165	5 375	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 الـ 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 يوليو/تموز 2022

المؤشرات				
مؤشرات الحصائل				
2021	ستصبح بيانات الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022 متاحة في سبتمبر/أيلول 2022.	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 72 في المائة	80 في المائة	1- مؤشر انخراط الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)
2022	نظرا إلى متطلبات التوظيف والمهارات المتطورة في المنظمة وواقع أن استقصاء فجوات المهارات لعام 2019 قد لا يكون متلائما معها، نواصل تجديد المهارات وتعزيزها على نحو موجه. (الوصول إلى 77 في المائة من الموظفين ذوي الأدوار البالغة الأهمية).	استقصاء فجوات المهارات لعام 2019	انخفاض في الفجوات بنسبة 25 في المائة	2- انخفاض في فجوات القدرات
2021	98 في المائة	92 في المائة	أكثر من 95 في المائة	3- النسبة المئوية لعروض العمل المقبولة كنسبة مئوية من العروض المقدمة
2022	100 في المائة، إذ أغلقت بنجاح خطط تحسين الأداء الثلاث التي أنجزت في الفصلين الأول والثاني من عام 2022.	أكثر من 90 في المائة من الموظفين مقصرون في أدائهم	أكثر من 90 في المائة من الموظفين مقصرون في أدائهم	4- الموظفون الذين نجحوا في الخروج من دورة قصور الأداء
2021	متوسط عدد الأيام 131 يوما في عام 2021. ولكن تجدر الإشارة إلى أن الاتجاه تنازلي، وبين يونيو/حزيران 2021 ويونيو/حزيران 2022، انخفض عدد الأيام التي يستغرقها التعيين إلى 103 أيام.	100 يوم	90 يوما	5- الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)
2022	في المسار الصحيح	2019: 300 000 دولار أمريكي	انخفاض بنسبة 15 في المائة	6- الانخفاض في إجمالي نفقات العمل الإضافي في السنة
2023 - وليس 2022	في المسار الصحيح - ولكن ضمن إطار زمني أطول	2019	15 000 ساعة/السنة	7- ساعات عمل الموظفين التي جرى توفيرها في السنة
2023	ستصبح بيانات الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022 متاحة في سبتمبر/أيلول 2022.	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 27 في المائة	50 في المائة	8- الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية
2022	في المسار الصحيح	2019: 27 في المائة	25 في المائة	9- الانخفاض في التكاليف النسبية للوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية
مؤشرات النواتج				
التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة				
الفصل الرابع من 2021	أكمل 217 موظفا في أدوار بالغة الأهمية (87 في المائة من الهدف)		250 موظفا	10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تعزيز مهاراتهم أو تجديدها

	تدريباً واحداً على الأقل ضمن برنامج تعزيز المهارات. وتجدر الإشارة إلى أن الهدف الأولي يتغير مع تغير تركيبة القوى العاملة وأعدادها. التاريخ النهائي للفصل الرابع من 2022			
الفصل الرابع من 2022	أنجز بنسبة 69 في المائة حتى منتصف يوليو/تموز 2022		100 في المائة	11- جميع الوظائف التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)
				إدارة الأداء
الفصل الرابع من 2020	أنجزت		أنجزت	12- إعادة تصميم عملية إدارة الأداء
الفصل الرابع من 2021	في المسار الصحيح (أنجز بنسبة 84 في المائة). شهدت الأرقام تقلبات بالمقارنة مع التحديثات السابقة بسبب تغيير المشرفين مع مرور الوقت وانضمام مشرفين جدد.		100 في المائة من المديرين والمشرفين	13- تدريب جميع المشرفين على إدارة الأداء
الفصل الأول من 2021	أنجز		أنجز	14- وضع نظام مخصص لإدارة الأداء
الفصل الرابع من 2020	أنجز		أنجز	15- إصدار دليل إدارة قصور الأداء
الفصل الرابع من 2020	أنجز		أنجز	16- الانتهاء من استعراض عملية الطعن
				المزايا المعروضة على الموظفين
الفصل الرابع من 2020	أنجز		أنجز	17- الانتهاء من استعراض آليات التعويض في السياسات
				إعادة تصميم أساليب العمل
الفصل الرابع من 2020	أنجز		100 في المائة	18- إنجاز عمليات الإصلاح التي تحقق مكاسب سريعة (18)
الفصل الرابع من 2020	أنجز 90 في المائة: سيجري الانتهاء من باقي تغييرات النظام في عام 2022.		100 في المائة	19- إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)
الفصل الرابع من 2020	أنجز		أنجز	20- إنجاز استعراض أساليب العمل الإضافية
الفصل الرابع من 2021	قيد الإنجاز: سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2022.		100 في المائة	21- تنفيذ التوصيات المختارة
				إطار إدارة المخاطر المؤسسية
الفصل الأول من 2021	أنجز - إنشاء لوحة المخاطر المؤسسية		تقديم تقارير فصلية عن المخاطر	22- إعداد تقارير فصلية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات
				الامتمة
الفصل الرابع من 2020	أنجزت (10 في المائة) وتزايدت النسبة		5 في المائة من موظفي الفئة الفنية	23- مشاركة الموظفين في الامتمة
الفصل الرابع من 2021	تجاوزت النسبة - 82 في المائة حتى الآن.		25 في المائة	24- تعميم اختبارات الامتمة

تحديث بشأن فوائد إعادة تصميم أساليب العمل

ملاحظات	الفوائد الكمية			مجال أسلوب العمل	
	المجاميع المنقحة	التوقع عند الانتهاء	المنجزة		
				المحددة أساسا	
				المرحلة 1	
-	3 222	3 222 ^a	-	4 156 - 5 161	السفر
-	3 048	يؤكد لاحقا	3 048	2 928	التوظيف
-	6 170		6 170	5 361	إدارة الاستثماريين
-	192	-	192	195 - 213	التوريد المؤسسي
-	1 733	1 733 ^b	-	3 903	تجهيز الوثائق
لم تُستخدم أموال مخصصة للاستثمار الموجه لبناء القدرات.	-	-	-	-	الأموال التكميلية
	14 365	4 955	9 410	*16 543 -17 566	المجموع الفرعي
					المرحلة 2
-	3 500	3 500	-	3 500	التوريد في المشروعات
ستخضع المرحلة 2 للتقديرات	6 363	6 363	5 650	6 363	صرف القروض (المرحلة 1)
تركيز على الفوائد الاستراتيجية لا على الفوائد الكمية	-	-	-	-	التواصل الداخلي والخارجي
	9 863	9 863	5 650	9 863	المجموع الفرعي
	24 228	14 818	15 060	26 406 - 27 429	المجاميع

أ ملاحظة عن فوائد السفر: نظرا إلى جائحة كوفيد-19 والاختلال في معايير السفر، سٌحسب تحقيق الفوائد لدورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2022.

ب جميع فوائد تجهيز الوثائق مرهونة بالتنفيذ الكامل والتعميم والاستخدام المدرب لأداة eLuna. الإطار الزمني: نهاية الفصل الثاني من عام 2023. * انظر الملحق الأول للاطلاع على المجاميع المتوقعة: <https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/EB-2021-133-R-23.pdf>