

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث

الوثيقة: EB 2022/137/R.42

بند جدول الأعمال: 18(أ)

التاريخ: 17 نوفمبر/تشرين الثاني 2022

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للعلم

مراجع مفيدة:

سبتمبر/أيلول 2022 - خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث ([EB 2022/136/INF.3](#)).

أبريل/نيسان 2022 - 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، والمقرر 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

ii	موجز تنفيذي
1	أولاً- تحديث عن البنود ذات الأولوية العالية
1	ألف- تعزيز المهارات/تجديد المهارات
1	باء- إنهاء الخدمة
2	جيم- التوريد في المشروعات
2	دال- صرف القروض
3	هاء- تجهيز الوثائق
3	واو- الأتمتة
4	ثانياً- تحديثات بشأن مسارات العمل
4	ألف- الموظفون
4	باء- العمليات
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 أكتوبر/تشرين الأول 2022
9	الملحق الثاني- الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022
10	الملحق الثالث- التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 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 المناسبة، وبالعمليات المؤسسية ذات الكفاءة، وبالحلول التكنولوجية اللازمة لتحقيق نتائج إنمائية فعالة.
- 2- ويسير المشروع على المسار الصحيح للانتهاء من تنفيذه بحلول نهاية عام 2022 ضمن مظهر أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات. وهذا هو آخر تحديث للتقدم المحرز في خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا قبل تقرير الانتهاء من التنفيذ النهائي، والذي سيحدد النواتج/النتائج الإجمالية، والفوائد المحققة والدروس المستفادة من المشروع، وسيقدم إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2023.
- 3- وتشمل أبرز الإنجازات التي تحققت حتى الآن لكل مسار عمل ما يلي:
 - **الموظفون:** يُظهر الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022 تحسناً في تنمية قدرات الموظفين بزيادة قدرها 7 في المائة عن إصدار 2018. وأعرب الموظفون عن تقديرهم لوجود المزيد من الإمكانيات للوصول إلى فرص التعلم وتطبيق مهاراتهم، ويرجع الفضل في ذلك جزئياً إلى برنامج تعزيز المهارات في خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛ وأظهر الاستقصاء العالمي للموظفين أيضاً تحسناً بنسبة 7 في المائة مقارنة بعام 2018 في مجالات إدارة الأداء والمكافأة والتقدير - وخلصت دورة إدارة الأداء لعام 2021 إلى وجود 183 موظفاً من ذوي الأداء العالي و9 موظفين من ذوي الأداء الضعيف.
 - **العمليات:** بلغت الوفورات المؤكدة التي تحققت حتى الآن من إعادة تصميم أساليب العمل ما يقرب من 400 9 ساعة. وتشير المكونات الأساسية للتوريد في المشروعات ومسارات عمل صرف القروض الممولة من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات في إطار المرحلة الثانية من إعادة تصميم أساليب العمل على المسار الصحيح للانتهاء من التنفيذ بحلول نهاية عام 2022. وتتعلق التحديات الأوسع المتبقية، والتي تقع خارج نطاق خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، بمحدودية الموارد من الموظفين لإجراء تدريب شامل وتغيير أنشطة الإدارة المتعلقة بصرف القروض.
 - **التكنولوجيا:** تدعم التكنولوجيا مساري عمل الموظفين والعمليات، واستُخدمت لإنشاء وتحديث وتبسيط النظم لدعم إطار إدارة المواهب الجديد وتوصيات إعادة تصميم أساليب العمل. وأتاح برنامج الأتمتة الأول للصندوق (الذي يمتد على مرحلتين) له طرقاً جديدة للعمل باستخدام التكنولوجيات المبتكرة. وفي المرحلة الأولى، نجح البرنامج في تجريب الأتمتة عبر مجالات العمل باستخدام أتمتة العمليات الروبوتية وروبوتات الدردشة؛ وفي المرحلة الثانية، بُنيت منصة بيانات ذاتية الخدمة. وَاغتنم موظفون على نطاق الصندوق الفرصة للحصول على تدريب وبدأوا في بناء لوحات معلومات خاصة بهم لدعم التواصل، وتحليل المشاكل وإدارة الأفرقة والمشروعات.
- 4- وتسير معظم مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروعات على المسار الصحيح إلى حد كبير، على الرغم من استمرار التحديات بشأن ثلاثة منها. وتتخذ الإدارة تدابير للتصدي لمثل هذه التحديات. انظر القسم الخامس في التقرير الرئيسي والملحق الثالث.
- 5- وفي سبتمبر/أيلول، أصدر مكتب المراجعة والإشراف نتائج المراجعة الداخلية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وخلص مكتب المراجعة والإشراف إلى أن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا كانت كافية ومناسبة وفعالة بصفة عامة، ولكنه قدم توصيتين فيما يتعلق بالحاجة إلى مزيد من الوضوح بشأن مصادر التمويل المختلفة المستخدمة وبشأن الإبلاغ عن الجداول الزمنية للتنفيذ لمكونات إعادة تصميم أساليب العمل

التي تضمنت تغييرات أو تحديثات في التكنولوجيا. (ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات في الفقرات 41 و45 و49 في التقرير الرئيسي).

6- والإدارة على ثقة من أن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا ستكتمل في الوقت المحدد ووفقا للميزانية، وأنه بعد فترة ملائمة، ستظهر الفوائد المستمدة من التحسينات. وستساهم هذه الاستثمارات في جعل الصندوق أكثر ملاءمة للغرض، ولا سيما في سياق زيادة اللامركزية والإصلاحات المالية.

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث

أولا- تحديث عن البنود ذات الأولوية العالية

ألف- تعزيز المهارات/تجديد المهارات

- 1- يركز برنامج التميز التشغيلي لتعزيز المهارات-المصمم لسد الفجوات في المهارات وتزويد الموظفين الذين يشغلون أدوارا حاسمة بالمعرفة والأدوات اللازمة لأداء وظائفهم - على تقديم البرامج والتمويل والخبرة التقنية ومهارات القيادة والإدارة في سياق التحديات التي حددتها زيادة اللامركزية والإصلاحات المالية ونتائج الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018.
- 2- ويشمل البرنامج أكاديميات مختلفة، مثل أكاديمية العمليات، وهي الأداة الرئيسية لتعزيز مهارات موظفي الفئة الفنية المعنيين بالعمليات، وتعزيز مهارات الموظفين الميدانيين في اللامركزية 2.0، ويستهدف الموظفين الإداريين الوطنيين في الميدان.
- 3- وحتى 1 أكتوبر/تشرين الأول 2022، بلغ المعدل الإجمالي لإكمال تدريب تعزيز المهارات 76 في المائة، وجرى تدريب 213 موظفا يشغلون أدوارا حاسمة في المجالات التي حُددت فيها احتياجات أو فجوات متعلقة بتعزيز المهارات. وتشمل هذه الأدوار الحاسمة ما يقرب من 100 من المديرين القطريين وموظفي البرامج القطرية وموظفي البرامج.
- 4- وتُظهر نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022 تحسنا في تنمية قدرات الموظفين - بزيادة نسبتها 7 في المائة عن نتائج عام 2018. وأعرب الموظفون عن تقديرهم لوجود المزيد من الإمكانيات للوصول إلى فرص التعلم وتطبيق مهاراتهم. وقد أقر موظفو الفئة الفنية في الميدان بوجود أثر كبير على عملهم اليومي بفضل أكاديمية العمليات، والتي من المتوقع أن تستمر في عام 2023، مما ينتج عنه قوى عاملة أكثر ملاءمة للغرض في سياق اللامركزية.
- 5- وتسير معظم مجالات خطة تعزيز المهارات على المسار الصحيح للانتهاء من تنفيذها بحلول نهاية عام 2022. ويُطلب رصد ومتابعة عن كثب لتعزيز مهارات الموظفين الميدانيين في اللامركزية 2.0، لأن هذا البرنامج الشامل يتطلب وقتا لكي يُطبق الموظفون التدريب على عملهم، بعد نهاية خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. والهدف من ذلك هو مواصلة هذا البرنامج الطموح، والذي يُعد ضروريا لدعم اللامركزية 2.0، حتى عام 2023، بانتظار توفر الميزانية.

باء- إنهاء الخدمة

- 6- وقّع 11 موظفا من موظفي الخدمات العامة و20 موظفا من موظفي الفئة الفنية اتفاقيات إنهاء الخدمة الممولة من الاستثمار الموجه لبناء القدرات.
- 7- وبرنامج إنهاء الخدمة: مكن الإدارة من تحقيق الأهداف المؤسسية، مثل أهداف اللامركزية وتنوع القوى العاملة؛ وساهم في تجاوز هدف المنظور الجنساني الذي حدد بموجب التزام التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، حيث تشغل النساء نسبة 42.1 في المائة من وظائف الفئة ف-5 وما فوق. وعلاوة على ذلك، فقد سهّل البرنامج نهج "عدم خسارة الوظائف"، حيث عُيّنت غالبية موظفي الخدمات العامة الذين أُلغيت وظائفهم في نهاية ديسمبر/كانون الأول 2021 في وظائف شاعرة مناسبة.

جيم- التوريد في المشروعات

- 8- يتدفق معظم تمويل مشروعات الصندوق عادة من خلال عمليات التوريد في المشروعات. والتوريد الفعال والشفاف هو المفتاح لزيادة القيمة مقابل المال إلى أقصى حد، وتعزيز الشفافية ودعم الإدارة القائمة على الأدلة.
- 9- وأتاحت أموال خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا تطوير المكونات الأولية للنظام الشامل للتوريد في المشروعات. ففي السابق، لم تكن خطط التوريد في المشروعات متاحة إلا كوثائق غير قائمة على الإنترنت، مما يعني أنها كانت في كثير من الأحيان قديمة وغير متزامنة مع حالة التنفيذ في الوقت الفعلي، ولا يمكن ربطها باستعراض الصندوق لمعاملات التوريد. وسيُدمج النظام الجديد هذه العناصر ويقدم لوحات إدارة المشروعات أداة ذكية تدعم تخطيط التوريد الخاص بها وتحدد تلقائياً تدفقات العمل الصحيحة. وقد اكتمل التطوير الممول من خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا وسيبدأ تعميم النظام الشامل في أوائل عام 2023.
- 10- وستعود معظم فوائد النظام على جانب وحدة إدارة المشروعات وستتحقق بمجرد بدء تشغيل النظام، وجرى إلحاق جميع المستخدمين الداخليين والخارجيين وتدريبهم بشكل كافٍ. ويمكن تمويل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الصندوق من اتخاذ خطوة رئيسية في تعزيز وظائفه الائتمانية ومتابعة الإدارة القائمة على الأدلة في عملياته.

دال- صرف القروض

- 11- كما ذكر في سبتمبر/أيلول¹، فإن تبسيط عملية صرف القروض في الصندوق يؤدي بالفعل إلى تحسينات في الكفاءة والضوابط. وعلى سبيل المثال، من المتوقع أن توفر طلبات السحب الرقمية فقط حوالي 2.5 ساعة لكل طلب سحب في وقت الفحص.
- 12- وأطلق نهج جديد مبسط لسياسات وإجراءات الرقابة المالية مما يقلل إلى حد كبير الوقت المطلوب لاستعراض طلبات سحب الأموال. ويعمل هذا النهج على تحويل وقت الاستعراض إلى مجالات المخاطر الأعلى والناشئة (مثل التدليس وغسل الأموال)، مع تخفيض إجراء التحقق المسبق من قائمة رقابة مالية تشمل 20 نقطة إلى قائمة تشمل 5 نقاط. واستُخدم برنامج التوقعات الرقمية الآمن الذي طُرح مؤخراً للتواصل مع 90 وزارة في عام 2022 - مما يوفر الوقت من خلال عملية موحدة وبمبسطة. وأخيراً، أُصدر تحديث للمبادئ التوجيهية للرقابة المالية وأطر عمل المخاطر ذات الصلة، وأنشئت لوحات معلومات جديدة لضمان تحديد المخاطر مبكراً واتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب.
- 13- وستُطلق مجموعة جديدة من السياسات والمبادئ التوجيهية بشأن الإدارة المالية للمشروعات، بما يؤدي إلى الانتقال من نهج قائم على المعاملات إلى نهج قائم على المبادئ إزاء الضمانات الائتمانية للمساعدة في استيعاب التعقيدات المتنوعة. ويتعين الآن على جميع المشروعات تقديم تقارير مالية مرحلية لتسهيل الرصد المنتظم للتقدم المالي. وستمكن هذه التدابير من إعادة التوازن القائم على المخاطر بين الرقابة الائتمانية وعمليات التحقق عبر الصرف والإشراف وعمليات مراجعة حسابات المشروعات. وستضع الإصلاحات الصندوق في طليعة أفضل ممارسات المنظمات النظيرة. ويجري إعداد تغييرات النظام المتصلة بتدفق عمل بوابة عملاء الصندوق ويُتوقع أن تكتمل بحلول الفصل الرابع من عام 2022 وتُدرج في عام 2023.

¹ الوثيقة [EB 2022/136/INF.3](#)، الفقرات 7-9.

هاء- تجهيز الوثائق

- 14- يواصل مكتب سكرتير الصندوق المضي قدما في تنفيذ أداة التحرير والترجمة التي صممتها الأمم المتحدة، وهي eLUNa. وتأخر بدء برنامج تدريب الموظفين مع الأمم المتحدة في نيويورك، حيث أثرت أعباء العمل الكبيرة على توافر الموظفين، ولكن يهدف مكتب سكرتير الصندوق إلى البدء في تدريب الأداة على وثائق محددة بحلول نهاية السنة بهدف الوصول إلى الاستخدام الكامل لها في دورة المجلس في أبريل/نيسان 2023.
- 15- واستمر التواصل والتوعية بالمبادئ التوجيهية الجديدة لتجهيز الوثائق، وقدم مكتب سكرتير الصندوق دورات تدريبية وعروضا إلى الموظفين على نطاق الصندوق، بما في ذلك جلسة مخصصة لتعزيز مهارات الموظفين في المكاتب الميدانية. وجرى تطوير موارد الدعم (مثل مقاطع الفيديو التدريبية بشأن إجراءات صياغة وثائق الهيئات الرئاسية)؛ وجرى تجديد نماذج الوثائق.
- 16- ومع ذلك، تبقى مسائل فيما يتعلق بالتأخر في تقديم الوثائق وعدم الالتزام بعدد الكلمات الذي وافق عليه المجلس. وتنتظر الإدارة في اتخاذ تدابير، مثل التدخل مبكرا في دورة تجهيز الوثائق، لمنع مثل هذه المشاكل.

واو- الأتمتة

- 17- من خلال خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، اكتسب الموظفون على نطاق الصندوق رؤى ثاقبة بشأن إمكانيات الأتمتة وتحليلات البيانات، واستخدموا هذه القدرات لدعم عملهم ونواتجهم.
- 18- وصُمم برنامج الأتمتة على أساس التعقيبات الواردة من موظفي الصندوق، الذين حددوا الفرص المتاحة للتكنولوجيات الجديدة لتلبية احتياجات الأعمال. وسعى البرنامج إلى تجريب حالات الاستخدام التي من شأنها أن تختبر فائدة هذه التكنولوجيات بالنسبة للصندوق. وجرى تجاوز مؤشرات الأداء الرئيسية للأتمتة (انظر الملحق الثالث).
- 19- وفي المرحلة الأولى، اعتُبرت 9 حالات لاستخدام أتمتة المعاملات من بين 11 حالة على أنها ناجحة خلال المرحلة التجريبية. وتتضمن هذه الأتمتة تحميل أسعار الصرف التي يستخدمها النظام المؤسسي، وتسوية قوائم الحسابات المصرفية وروبوت الدردشة للأسئلة المتعلقة بالقروض والمنح. وخلص أصحاب الأعمال إلى أن هذه التكنولوجيات أزالت مهمة يدوية من عبء عملهم، وقدمت المزيد من التعقيبات في الوقت الفعلي على أسئلة المستخدمين ودعمت استمرارية الأعمال. وشارك في هذه المشروعات التجريبية أكثر من 40 موظفا على نطاق الصندوق.
- 20- وركزت المرحلة 2 على البيانات. وأنشئت للصندوق منصة بيانات جديدة، Omnidata، وتتيح المنصة التحليلات والتصورات، بما في ذلك نظم المعلومات الجغرافية، والتحليلات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي. وتعد المنصة بمثابة نقطة دخول للعمل ببيانات الصندوق وتحليلاته. واقتربت المنصة بتدريب عملي فردي بما في ذلك سيناريوهات أكثر تقدما خاصة بالصندوق. وأثناء تجربة الحل في عام 2022، اختبر المنصة أكثر من 100 موظف على نطاق المنظمة.
- 21- وقد تجاوز التوقعات المستوى العالي من الاهتمام والمشاركة المباشرة من جانب القوى العاملة بشأن التكنولوجيات الجديدة وتحليلات البيانات التي أتاحتها خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. ويمثل هذا العمل تحولا مهما نحو مرونة أكبر في العمل بالبيانات للحصول على رؤى، وزيادة وصول القوى العاملة إلى البيانات والأدوات المتقدمة لتسهيل وظائفهم، وتمكين دعم القرار القائم على الحقائق وطرق العمل الجديدة من خلال الاستفادة من أحدث التكنولوجيات الناشئة.

ثانياً- تحديثات مسارات العمل

ألف- الموظفون

إدارة الأداء

- 22- حددت إدارة الأداء المعزز كعامل تمكين لقوى عاملة ملائمة للغرض من حيث القدرات والإمكانيات على حد سواء.
- 23- والأهداف الرئيسية الثلاثة لإدارة الأداء هي: مواءمة أهداف الأداء مع أولويات المنظمة؛ وإدارة الأداء كجزء لا يتجزأ من نهج إدارة المواهب الأوسع؛ والإدارة الفعالة لأضعف الأداء. وحقق الصندوق جميع الأهداف الثلاثة، مما أدى إلى ثقافة أداء أقوى.
- 24- وتشمل النتائج الملموسة ما يلي: المراجعة الكاملة لإجراءات ونظم إدارة الأداء؛ وتدريب 96 في المائة من المشرفين الحاليين في إدارة الأداء؛ والانتهاه من دورة كاملة في عام 2021 حددت 183 موظفا مصنفين على أنهم من ذوي الأداء العالي و9 موظفين على أنهم من ذوي الأداء المرضي جزئياً، وتجري معالجة ضعفهم من خلال عمليات التحسين؛ والخدمات الاستشارية للموارد البشرية وتدريب إدارة الأداء لدعم المشرفين. وتُظهر نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022 تحسناً في إدارة الأداء والمكافأة والتقدير - بزيادة قدرها 7 في المائة عن نتائج عام 2018.
- 25- وللمضي قدماً، ينبغي أن يستفيد الصندوق من هذه النتائج وأن يواصل تقديم هذا المستوى من الرصد والخدمات الاستشارية والتدريب لمواصلة إدماج إدارة الجودة في ثقافة مكان العمل.

مراجعة الوظائف

- 26- قدمت عملية مراجعة الوظائف دعماً حاسماً للتحويل التنظيمي الشامل للصندوق من خلال ضمان الاستعراض الرسمي لجميع النُبد الوظيفية للوظائف وتصنيفها المناسب.
- 27- وحتى الآن، صُنفت 570 وظيفة من أصل 790 وظيفة (72.2 في المائة) حسب المصنفين الخارجيين والمستقلين OneHR، من بينها 542 وظيفة (95.1 في المائة) جرى تأكيدها بنفس الرتبة/المستوى، و8 وظائف (1.4 في المائة) جرى تخفيضها، و16 وظيفة (2.8 في المائة) جرت ترفيئها و4 وظائف (0.7 في المائة) غيرت فئة الموظفين من الموظفين الفنيين الوطنيين إلى الدوليين. ولم تترتب على معظم الوظائف المصنفة آثار على الميزانية.
- 28- وستكتمل المراجعة في نهاية عام 2022.

باء- العمليات

(1) إدارة المخاطر المؤسسية

- 29- في إطار خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، تعززت إلى حد كبير إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة متكاملة باعتماد 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 على نطاق المنظمة مع تحسين اتساق البيانات وبروزها لدعم صنع القرارات.

30- وفي عام 2022، أنجز مشروع جمع البيانات عن الحوادث/ والخسارة والإبلاغ عنها للسماح بإنشاء قاعدة بيانات موثوق بها يُرتكز عليها في وضع تقييم للمخاطر وتحليل للأثر يتسمان بفعالية متزايدة. وبفضل تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات، جرى تطوير وتنفيذ حل منصة رقمية مبسطة، مما يدعم دورة الحياة الكاملة للمخاطر، ويتيح جمع معلومات عن الحوادث والخسائر، ودعم تقييمات المخاطر من خلال إدماج التقييمات الذاتية للتحكم في المخاطر وجمع/تكامل مؤشرات المخاطر الرئيسية، سواء من حيث تجميع البيانات أو الإبلاغ عنها مع توقع التسليم بحلول نهاية العام.

(2) إعادة تصميم أساليب العمل

31- يهدف مشروع إعادة تصميم أساليب العمل إلى معالجة التعقيبات الواردة من الموظفين في الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018 بأن العمليات الحالية مرهقة وتؤدي إلى تقادم مشكلة عبء العمل القائمة. وانصب التركيز بأكمله على توفير وقت الموظفين لتقليل الحاجة إلى العمل الإضافي ولضمان إدارة عبء العمل خلال يوم عمل معياري. ومن بين التقديرات الأصلية التي تشير إلى وفورات قدرها 15 000 ساعة، بلغت الوفورات المؤكدة التي تحققت حتى الآن حوالي 9 400 ساعة (انظر الملحق الرابع). ومن المتوقع تحقيق المزيد من الفوائد وسيجري الإبلاغ عنها في تقرير الانتهاء من التنفيذ النهائي. ويمكن الاطلاع على تحديثات إعادة تصميم أساليب العمل في التوريد المؤسسي والأموال التكميلية في الوثيقة [EB 2022/136/INF.3](#).

إدارة شؤون الاستشاريين وتعيينهم

32- اكتملت إعادة تصميم أساليب العمل لعمليات إدارة التعيينات وشؤون الاستشاريين. ومنذ تحديث المجلس في سبتمبر/أيلول 2022، أطلقت وظائف إضافية. ويشتمل ذلك على: صفحة مجددة لتقييم الاستشاريين تعطي الآن لمديري التوظيف تقييماً أكثر اكتمالاً للخدمات التي يقدمها استشاري ما؛ ومحرك بحث داخلي جديد لقوائم المتخصصين الذين جرى فحصهم – وهو مفيد خاصة للشعب التقنية التي تبحث عن خبرة محددة جرى التحقق من صحتها بالفعل؛ وأدوات تصفية جديدة لزيادة الرصد والشفافية في سير عمل الموافقة على عقود الاستشارات، وإظهار بيانات في الوقت الفعلي عن حالة الموافقة وإبراز الصورة الشاملة للعملية.

33- وسيجري الإبلاغ عن الاحتساب الشامل للفوائد الكمية المحققة من جميع التوصيات المنفذة في تقرير إنجاز خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في عام 2023.

34- وأخيراً، فإن المعرفة المكتسبة من خلال تبسيط هذه العمليات والعمل التأسيسي التقني هي الآن الأساس للجهود الجارية لإنتاج بيانات دقيقة وموثوق بها بشأن هاتين العمليتين الحاسمتين للموارد البشرية اللتين سيستخدمهما مديرو الصندوق في اتخاذ قراراتهم والتخطيط في المستقبل.

السفر

35- كانت الفوائد التي تحققت من خلال إصلاحات إعادة تصميم أساليب العمل أقل وضوحاً نتيجة تقليص السفر وزيادة التعقيبات المرتبطة بالسفر أثناء الجائحة. وأدت الطبيعة غير المؤكدة للسفر العالمي إلى مزيد من السفر في اللحظة الأخيرة (أي الحجز قبل أقل من خمسة أيام من المغادرة) - حيث جرى تجهيز 45 في المائة من تصاريح السفر والمعاملات ذات الصلة في اللحظة الأخيرة في عام 2022. واستمر ذلك في التسبب في زيادة التكاليف والأخطاء والضغط على جميع المستخدمين.

36- ومع ذلك، أسفرت الفوائد المرتبطة ببعض توصيات السفر عن نتائج إيجابية لقسم السفر والمستخدمين. فعلى سبيل المثال، أسفرت أتمتة تسوية تكاليف تذاكر الطيران التي تتطلب تحويل العملة، وملفات بيانات السفر للموظفين، وبعض طلبات السفر المسبقة، عن تحقيق وفورات في قسم السفر بحوالي 198 ساعة. وتوجد توصيات أخرى تعود بفوائد على المسافرين ومنشئي السفر على نطاق الصندوق، ومن المتوقع أن تسفر عن

فوائد إضافية في المستقبل. ومع استئناف السفر على مستوى العالم، قد تتاح حسابات أخرى للفوائد من جميع مستخدمي الصندوق وتُقدّم في تقرير إنجاز خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

التواصل الداخلي والخارجي

37- أتاح تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات ربط الاحتياجات والفرص المتعلقة بالتواصل، وتحديد أوجه التآزر المحتملة داخل وخارج شعبة التواصل العالمي والترويج. وتساعد هذه العملية في إعداد توليفة من إجراءات التواصل وتحليل الفجوات، إلى جانب صياغة توصيات ومسودة خطة عمل للفترة المنتهية في الفصل الأول من عام 2023. وسيبدأ على الفور بناء الحلول التي خُددت لسد الفجوات، والاستفادة من أوجه التآزر من أجل تعزيز تدفق المعلومات عبر شعبة التواصل العالمي والترويج والصندوق على نطاق أوسع، بهدف استحداث الكفاءات.

جيم- التكنولوجيا

38- نفذ مسار العمل التكنولوجي برنامج الأتمتة (انظر القسم الأول - واو) ومكّن عمل إعادة تصميم أساليب العمل (انظر القسم الثاني - باء) ومنصة إدارة المواهب في إطار مسار الموظفين، التي أُنجزت في يوليو/تموز 2021.

ثالثا- إدارة التغيير والتواصل

39- استمر العمل الوثيق مع لجنة الإدارة التنفيذية رؤساء الدوائر المعنية في توفير الدعم القوي للخطة، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة المشاكل ومعالجة المسائل التي تعرقل التقدم.

40- واستمر التواصل مع موظفي الصندوق بشأن التقدم من خلال حدث يضم جميع الموظفين، ومدونات خاصة بالإدارة ومسار العمل؛ ورسوم بيانية محدثة وسلسلة فيديوهات تسرد قصص خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا والتي أظهرت الأثر الإيجابي لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا على العمل في المكاتب الميدانية. وكانت رابطة موظفي الصندوق مراقبا في فريق عمل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا منذ بدء المشروع وقدم تحديثات متكررة عن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا لأعضائه من خلال قنوات التواصل الداخلية.

41- وأشارت المراجعة التي أجراها مكتب المراجعة والإشراف إلى أن الخطة قد أُديرت عموما بفعالية وبانتظام جيد وبكمية جيدة من التقارير العامة عن التقدم المحرز.

رابعا- ترتيبات التنفيذ

الجدول الزمني

42- يرد الجدول الزمني للتنفيذ في الملحق الثاني. وتسير جميع المخرجات على المسار الصحيح نحو الإنجاز بحلول نهاية عام 2022.

خامسا- الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية

43- تسير معظم المؤشرات على المسار الصحيح بصورة عامة (انظر الملحق الثالث)، وقد تجاوز بعضها الأهداف - مثلا، النسبة الخاصة بالمؤشر 23 بشأن مشاركة الموظفين في الأتمتة تبلغ 15 في المائة، أي ثلاثة أضعاف الهدف المحدد ونسبته 5 في المائة.

- 44- ولكن لا تزال هناك تحديات، ومن غير المرجح أن يتحقق 3 من أصل 11 مؤشرا للنتائج/النواتج خلال الإطار الزمني لتنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وهي: (1) مؤشر الأداء الرئيسي 5- الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة: على الرغم من أن هذا المؤشر قد زاد مقارنة بخطط الأساس نتيجة عوامل مختلفة غير مرتبطة بزيادة تبسيط عملية التعيين، فإن إعادة التنظيم داخل شعبة الموارد البشرية بفريق مخصص للتعيين، وعملية رصد أقوى تظهر بالفعل اتجاهها إيجابيا للمضي قدما؛ (2) على الرغم من أن مؤشر الأداء الرئيسي 1 - مؤشر مشاركة الموظفين - أظهر زيادة بنسبة 2 في المائة مقارنة بعام 2018 (الذي يتعلق بمهمة الصندوق، وفخر الموظفين بعملهم وشعورهم بالإنجاز الشخصي)، ولفت الموظفون الانتباه أيضا إلى المسائل الرئيسية مثل عبء العمل وتمكين الموظفين وبيئة مكان العمل العامة؛ (3) مؤشر الأداء الرئيسي 7 - عدد الساعات التي يوفرها الموظفون سنويا - ستتحقق الفوائد خلال إطار زمني أطول من التصور الوارد أساسا في مؤشرات الأداء الرئيسية. وتدرك الإدارة تماما التحديات المذكورة أعلاه وتلتزم بحلها في الأجل المتوسط.
- 45- وأخيرا، أبرزت المراجعة التي أجراها مكتب المراجعة والإشراف الحاجة إلى مزيد من الوضوح بشأن الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ مكونات التكنولوجيا في عملية إعادة تصميم أساليب العمل، والذي أثر على مؤشري الأداء الرئيسيين 18 و19.

سادسا- المخاطر الأساسية وإجراءات التخفيف منها

- 46- ترى الإدارة أن مخاطر استكمال التنفيذ منخفضة. ولكن تبقى بعض التحديات فيما يتعلق بما يلي: (1) توافر الموظفين لمواصلة الاضطلاع بالأنشطة اليومية والمشاركة بنشاط في التغييرات والإصلاحات والدورات التدريبية المتعلقة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛ (2) محدودية الموارد اللازمة لإدارة التغيير ومستوى التحاق الموظفين الجدد، مما قد يؤخر تحقيق طموح خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا - على سبيل المثال لتجهيز الوثائق. وتدرك الإدارة هذه المخاطر وتعمل بنشاط على التخفيف منها.

سابعا- تحديث بشأن الميزانية والاستخدام

- 47- يبلغ المجموع التراكمي لأموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات 11.855 مليون دولار أمريكي للفترة 2020-2022. واستنادا إلى استعراض لاستخدام الميزانية، أعادت الإدارة توجيه الوفورات من عملية إعادة تصميم أساليب العمل إلى برنامج إنهاء خدمة الموظفين، وتعزيز/تجديد المهارات، والتوريد في المشروعات ومراجعة الوظائف.
- 48- وحتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2022، بلغت قيمة الاستخدام الفعلي 11.191 مليون دولار أمريكي أو 94 في المائة. ومن الرصيد المتبقي، حددت الإدارة مبلغا قدره 180 000 دولار أمريكي يتعلق بتجهيز الوثائق باعتبارها من المخاطر المتعلقة بالتأخير في تنفيذ أداة eLUNa. وإذا لزم الأمر، سيعاد تخصيص هذه الأموال داخل المشروع. انظر الملحق الأول للاطلاع على تفاصيل عن الاستخدام الحالي للميزانية وإعادة تخصيصها.
- 49- وأخيرا، لاحظ مكتب المراجعة والإشراف أن الإدارة لم تبلغ عن استخدام الأموال المُرَحَّلة بعد عام 2020 ولم تُدرج في الإجمالي تكاليف الموظفين المعيّنين لأداء مهام خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وستُقدم أموال الميزانية المُرَحَّلة/الرأسمالية البالغة 1.185 مليون دولار أمريكي والمخصصة في أبريل/نيسان 2020 وتقدير لوقت الموظفين المخصص للمشروع في تقرير الانتهاء من التنفيذ النهائي.

الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022

2022				2021				2020				
الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	
												الموظفون
												التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: وضع خطط على مستوى الشعب
												التدريب الموجه لتعزيز/تجديد المهارات
												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 الست والثمانين 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 التغييرات والحلول التكنولوجية لإعادة 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 2022

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	الحالة	الجدول الزمني
مؤشرات النتائج				
1- مؤشر مشاركة الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)	80 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 72 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022: 74 في المائة. توخى الهدف زيادة بنسبة 8 في المائة مقارنة بالمؤشر السابق لمشاركة الموظفين في عام 2018؛ وكانت الزيادة في عام 2022 قدرها 2 في المائة. وتتلق المكاسب بمهمة الصندوق واعتزاز الموظفين بعملهم وإحساسهم بالإنجاز الشخصي. وتشير بعض المسائل الحاسمة التي حددت في الاستقصاء العالمي للموظفين إلى عبء العمل والتوازن بين العمل والحياة الشخصية والإصلاحات الجارية - بما في ذلك اللامركزية 2.0 وأثارها على الموظفين وعبء عملهم.	2022
2- انخفاض في فجوات القدرات	انخفاض في الفجوات بنسبة 25 في المائة	استقصاء فجوات المهارات لعام 2019	باستخدام استقصاء فجوات المهارات لعام 2019 كخط أساس، يجري الصندوق تعديل المتطلبات من المهارات مع تطور احتياجات التوظيف بمرور الوقت والمضي قدما في التعزيز الموجه للمهارات (85 في المائة من الموظفين الذين يضطلعون بأدوار حاسمة تعززت مهاراتهم بحلول الفصل الثالث من عام 2022)	2022
3- النسبة المئوية لعروض العمل المقبولة كنسبة مئوية من العروض المقدمة	أكثر من 95 في المائة	92 في المائة	98 في المائة	2021
4- الموظفون الذين تخرجوا بنجاح من دورة ضعف الأداء	أكثر من 90 في المائة من الموظفين ذوي الأداء الضعيف		أغلقت بنجاح ثلاث من خطط تحسين الأداء التي أنجزت في عام 2022. وأغلقت خطة لتحسين أداء بقرار إطلاق خطة تحسين أداء جديدة، نظرا لظروف محددة. وأطلقت خمس حالات إضافية من خطة تحسين الأداء كنتيجة لدورة نظام تقييم الأداء لعام 2021 ومن المتوقع الانتهاء منها في الفصل الأول من عام 2023.	2022
5- الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)	90 يوما	100 يوم	في نهاية سبتمبر/أيلول 2022، استغرق الأمر تقريبا 128 يوما لملء شواغر الوظائف الفنية. وأخذت مبادرات محددة لتقليل عدد الأيام من أجل تحقيق الهدف مثل: (1) إنشاء نظام رصد لتحديد ومعالجة المسائل المحتملة المتعلقة بتأخيرات التعيين ومعالجتها في الوقت المناسب. (2) اجتماعات منتظمة مع الإدارة العليا لتحديد أولويات التعيين وضمان المشاركة في الوقت المناسب ومساءلة مديري التعيين والقائمين بالتعيين. (3) تنقيح المبادئ التوجيهية للتوظيف لضمان اتباع نهج متسقة من شأنها تجنب تأخير العمليات نتيجة لعدم الاتساق أو فقدان أولويات التوظيف. (4) استخدام التعيينات الجماعية وتوسيع نطاق اختبار المرشحين من قائمة التعيين لتقصير فترات التوظيف وتحسين الكفاءة. (5) إعادة تنظيم شعبة الموارد البشرية ليشمل فريقا محددًا يركز فقط على التعيين.	2023/2022
6- الانخفاض في إجمالي نفقات العمل الإضافي في السنة	انخفاض بنسبة 15 في المائة	2019: 300 000 دولار أمريكي	على المسار الصحيح	2022
7- ساعات عمل الموظفين التي جرى توفيرها في السنة	15 000 ساعة/السنة	2019	على المسار الصحيح - ولكن ضمن إطار زمني أطول	2023 - وليس 2022
8- الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية	50 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 27 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022: 35 في المائة.	2023

	أظهر الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022 وجود زيادة بنسبة 8 في المائة في هذا المؤشر، على الرغم من أن النتيجة منخفضة من حيث القيمة المطلقة. ولم يتخذ بعد قرار بشأن تدابير معالجة هذا الأمر في ضوء نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022.			
2022	على 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 213 موظفا في أدوار بالغة الأهمية (77 في المائة) تدريباً واحداً على الأقل ضمن برنامج تعزيز المهارات. التاريخ النهائي: الفصل الرابع من 2022		250 موظفا	10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تعزيز مهاراتهم أو تجديدها
الفصل الرابع من 2022	حتى الآن: على المسار الصحيح (اكتملت نسبة 72.2 في المائة). وسيُنتهى من تنفيذ المشروع في غضون الجدول الزمني المحدد		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	على المسار الصحيح (أنجز بنسبة 96 في المائة). شهدت الأرقام تقلبات بالمقارنة مع التحديثات السابقة نتيجة 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 صمم خصيصاً لإدارة الأداء
الفصل الرابع من 2020	أنجز		أنجز	15- إصدار دليل إدارة ضعف 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 معلومات المخاطر المؤسسية		تقديم تقارير فصلية عن المخاطر	22- إعداد تقارير فصلية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات
الامتة				
الفصل الرابع من 2020	أنجزت (15 في المائة) وتتزايد النسبة		5 في المائة من موظفي الفئة الفنية	23- مشاركة الموظفين في الامتة
الفصل الرابع من 2021	تجاوزت النسبة - 82 في المائة حتى الآن.		25 في المائة	24- تعميم اختبارات الامتة

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	198	4 156 - 5 161	السفر
-	3 048	يؤكد لاحقا	3 048	2 928	التوظيف
-	6 170		6 170	5 361	إدارة الاستشاريين
-	192	-	192	195 - 213	التوريد المؤسسي
-	1 733	**1 733	-	3 903	تجهيز الوثائق
لم تُستخدَم أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات.	-	-	-	-	الأموال التكميلية
	14 365	4 955	9 608	*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	12 258	26 406 - 27 429	المجاميع

* انظر الملحق الأول للاطلاع على المجاميع المتوقعة:

<https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/arabic/EB-2021-133-R-23.pdf>

** جميع فوائد تجهيز الوثائق تعتمد على تنفيذ أداة eLuna وتعميمها والتدريب على استخدامها بشكل كامل. الجدول الزمني: نهاية الفصل الثاني من عام 2023.