



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الخامسة والسبعون

روما، 22-23 أبريل/نيسان 2002

تقرير عن سير العمل في برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق (برنامج التغيير الاستراتيجي)

أولا - الخلفية

1 - اعتمد مجلس المحافظين، لدى موافقته على القرار 116/د-23 في دورته الثالثة والعشرين في فبراير/شباط 2000، ميزانية رأسمالية لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق مقدارها 26.0 مليون دولار أمريكي للسنوات المالية 2000 إلى 2005. وفوض رئيس الصندوق اعتماد الشريحة الأولى من هذا المبلغ بمقدار 1.3 مليون دولار (5% من مجموع الميزانية) لمرحلة التصميم التفصيلي للبرنامج على أن يجرى اعتماد الشرائح التالية لدى تقديم تقرير رئيس الصندوق إلى المجلس التنفيذي بشأن استخدام الشريحة السابقة وموافقة المجلس على خطة لاستخدام الشريحة التالية.

2 - وطلب من رئيس الصندوق أن يقدم تقريرا عن سير العمل في برنامج تطوير أسلوب العمل إلى الدورات السنوية لمجلس المحافظين، وتقديم تقرير نهائي في فبراير/شباط 2006.

3 - واستعرض المجلس خلال دورته الحادية والسبعين في ديسمبر/كانون الأول تقريرا عن التصميم التفصيلي للبرنامج (الوثيقة EB 2000/71/R.9)، ووافق على الشريحة التالية. وبلغت المصروفات 15.5 مليون دولار أمريكي لتنفيذ خمس عمليات من 2001 إلى 2003 هي:

- الاستراتيجية والتمويل
- إدارة الموارد البشرية



- تكنولوجيا المعلومات
- خدمات المساندة
- إدارة المعرفة

ثانيا - التقدم المحرز حتى الآن

4 - كان يتعين قبيل تنفيذ العمليات، تقييم مدى استعداد الصندوق للتغيير، وتحديد استراتيجية لإدارة التغيير. وقد اضطلعت بهذه النشاطات وحدة إدارة البرامج من يوليو/تموز إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2001 بمعاونة أحد الخبراء الاستشاريين ومشاركة الموظفين عموماً.

5 - والنتيجة الرئيسية لهذه العملية هي أنه على الرغم من اعتقاد الموظفين بأن الصندوق في حاجة إلى تغيير، لا بد أن تحظى العملية بمصادقية لديهم بما يشجعهم على المشاركة فيها. ولم تسفر مرحلة تصميم البرنامج عن رؤية واضحة للأهداف الاستراتيجية أو تحديد نوع المؤسسة التي يتعين أن يكون عليها الصندوق في المستقبل. وعلى وجه الخصوص، كان يتعين زيادة توضيح العناصر التي تركز على التحديث لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة وتلك التي تركز على الفعالية لزيادة تأثير برامج الصندوق.

6 - وينبغي تحقيق الاتساق بين برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق والإطار الاستراتيجي للصندوق (2002 - 2006) لضمان مساعده للصندوق في تنفيذ استراتيجيته. وتم تغيير أسم برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق إلى برنامج التغيير الاستراتيجي لابرار هذا الاتساق وللتأكيد على أن البرنامج لن يكون مجرد استعراض للعمليات الحالية. ويعبر الاسم الجديد عن محور تركيز البرنامج - أي على التغيير المؤسسي لتمكين الصندوق من تحقيق أهدافه بقدر أكبر من الكفاءة والفعالية.

7 - وأكد التحليل الذي أجرته وحدة إدارة البرامج للعمليات الخمس خلال الفترة من أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول 2001، الحاجة إلى تحديث أدوات المساندة في مجالات التمويل والموارد البشرية والخدمات الإدارية والنهوض بنظم المعلومات من خلال الاستثمارات التي وافق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2000.

8 - وسوف يؤدي النهوض بتكنولوجيا المعلومات من خلال الاستعاضة عن الاستخدامات اليدوية، والمتفرقة واحلال نظم PeopleSoft المتكاملة في مجالي التمويل والموارد البشرية إلى توفير المساندة المطلوبة. وسيجرى إسناد أولوية للتدريب ومشاركة الموظفين لضمان نجاح التنفيذ. ونظراً لضخامة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات في إطار برنامج التغيير الاستراتيجي، سيتعين على الصندوق أن يعزز من عمليات التخطيط وتحديد الأولويات في هذا المجال.

9 - وأكد التحليل الحاجة إلى تعزيز قدرات التخطيط والإدارة في المنظمة. ويكتسي ذلك أهمية خاصة من حيث الربط بين المخصصات المالية والموارد البشرية والأولويات الاستراتيجية. ولهذه الغاية، ستستحدث في 2002 عملية سنوية جديدة للتخطيط ووضع الميزانية.



ثالثا - التنفيذ خلال 2002

10 - طلبت الإدارة العليا من وحدة إدارة البرامج وضع خطة عمل وميزانية لعام 2002. واتفق على تحديد بعض المشروعات باعتبارها من نشاطات التغيير الاستراتيجي الرئيسية، وعلى ضرورة الاحتفاظ بمفهوم النشاطات المشتركة بين المهام (العمليات). وسوف يبدأ تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي بالمشروعات الواردة أعلاه.

التخطيط الاستراتيجي ووضع الميزانية

11 - تتمثل الأهداف في:

- ربط عمليات التخطيط ووضع الميزانية بالإطار الاستراتيجي حتى تكون برامج العمل ومخصصات الميزانية جزءا أساسيا فيها؛
- توسيع نطاق التخطيط وتخصيص الموارد، وضمان توزيعها وفقا للاحتياجات العملية ومتطلبات الرقابة؛
- تبسيط عملية إعداد الميزانية؛

12 - ويعتبر تحسين التخطيط ووضع الميزانية عنصرا جوهريا في تنفيذ الإطار الاستراتيجي والاستراتيجيات الإقليمية، وللموازنة بين مخصصات الموارد والأولويات. ومن فبراير/شباط إلى أبريل/نيسان 2002، سوف تجتمع مجموعة عمل لوضع عملية سنوية جديدة للتخطيط ووضع الميزانية لدعم عملية وضع برنامج العمل والميزانية الإدارية لعام 2003.

الإدارة المالية

13 - تتمثل الأهداف الرئيسية في:

- تبسيط العمليات المالية بما يتيح للإدارة العليا والمتوسطة رصد أداء النشاطات الاستراتيجية بالقياس بالمصروفات؛
- تطبيق اللامركزية على إدارة الميزانية لضمان استخدام الموارد بصورة تنسم بالكفاءة وتخضع للمساءلة؛
- الحد من المدخلات اليدوية والازدواجية لضمان المدفوعات الفورية والمحاسبة.

14 - وسيوفر الاستثمار في هذا المشروع أدوات لتحسين الإدارة المالية وتقييم الإنجازات بالنظر إلى النظام المالي في الصندوق الذي سيبسط عملية تجهيز المعاملات وبفوض إدارة الميزانية من خلال هيكل مراكز التكلفة يدعمها إطار للرقابة.

15 - وستقدم المعلومات بقدر أكبر من الكفاءة، وستمكن من التحليل مما يتيح للصندوق اتخاذ التدابير العلاجية السريعة بشأن برنامج العمل والميزانية الإدارية. كما يتيح هذا النظام اللامركزي الاستعاضة عن الموافقات المتعددة استنادا إلى المساءلة. ويجري تحرير الموظفين من الأعمال الإدارية اليدوية والمتكررة وتمكينهم من تخصيص الوقت لخدمات القيمة المضافة، وتقديم المشورة للوحدات التنظيمية وإجراء تحليلات دورته لاستخدام الموارد ونتائجها.



إدارة الموارد البشرية

16 - تتمثل الأهداف في إدارة الموارد البشرية في:

- تحديد الأولويات والهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذها؛
- زيادة دقة ونوعية الخدمات؛
- تبسيط العمليات الإدارية.

17 - سيحدد الاستثمار الموارد البشرية باعتبارها جزءا ذا قيمة مضافة لدى الصندوق وتحسين قدرة الإدارة لدى الوحدة لتخطيط الخدمات اللازمة ومساندة المديرين والموظفين.

18 - وستعمل نظم تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بإدارة معلومات الموارد البشرية على تبسيط العمليات وتمكين المستفيدين النهائيين من خلال الإجراءات الإدارية ذاتية الخدمة. ومن المفترض توافر عملية تخطيط للمستقبل الوظيفي تتضمن نشاطات التعلم والنمو، ونظام التخطيط للأداء الفردي وتقديره وتقييم المهارات والتناوب والتنقل.

19 - وقامت لجنة استعراض من أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول 2001 بفحص الجوانب الأربعة للموارد البشرية. وهي الاختيار والتقييم، واللجوء إلى آليات المنظمات واستخدامها، وتقدير الأداء والتزقي الوظيفي. وسيتيح تنفيذ توصيات اللجنة الفرصة للصندوق لتحديد سياساته وإجراءاته وإدخال أدوات لدعم إدارة الموارد البشرية.

نظم معلومات الإدارة

20 - تتمثل الأهداف في:

- وضع خطة لتكنولوجيا المعلومات وهيكل تنظيمي لتحقيق الاحتياجات المؤسسية للإطار الاستراتيجي وبرنامج التغيير الاستراتيجي؛
- توفير أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تمكن الصندوق من التكيف مع الاحتياجات المتغيرة.

21 - وسيتيح الاستثمار للصندوق إقامة هيكل متكامل وموحد لتكنولوجيا المعلومات. وستؤدي الوظائف المؤسسية الهامة لشعبة تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين المستفيدين، من خلال التعلم، من تحديد الاتفاقيات على مستوى الخدمة لتعزيز التعاون بين موظفي تكنولوجيا المعلومات والمستفيدين بهدف وضع متطلبات جديدة مما يؤدي إلى كفاءة دعم تكنولوجيا المعلومات لأولويات الأطر المؤسسية والاستراتيجية.

الخدمات الإدارية

22 - تتمثل الأهداف في:

- استخدام التكنولوجيا للحد من التكاليف؛
- زيادة سرعة الخدمات وفعاليتها.



23 - يتوقع تبسيط تدفقات العمل والإسراع بتوزيع الوثائق وتعزيز الخدمات.

24 - وعلاوة على المشروعات المشار إليها أعلاه، وكجزء من تركيز برنامج التغيير الاستراتيجي على الفعالية بهدف زيادة تأثير برامج الصندوق، بدأ العمل في مشروع إدارة المعرفة في 2001 من خلال إنشاء وحدة تيسير إدارة المعارف. وقد عقدت هذه الوحدة مشاورات داخلية بشأن النهج الاستراتيجي لإراء إدارة المعارف وتنفيذها في الصندوق. وكان من نتيجة ذلك أن تقرر ضرورة أن تتوافق استراتيجيات إدارة المعرفة مع الإطار الاستراتيجي لضمان أن تتطوي النشاطات المنفذة على قيمة مضافة لأولوية الإطار الاستراتيجي ذات الصلة بزيادة التأثير الميداني للصندوق. وعلاوة على ذلك، رؤى أن من الضروري دمج هذا المشروع مع العمل المنفذ في مرحلة التصميم في 2000 في مجالات التأثير والشراكة واستخدام منتجات جديدة.

25 - وسوف يركز برنامج التغيير الاستراتيجي كذلك في 2002 على بلورة المقترحات الأخرى اللازمة لتحسين فعالية الصندوق في زيادة تأثير برامجه. وكما أشير خلال اجتماع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2000، نتيجة لمرحلة التصميم التفصيلي، أن ثمة حاجة إلى أعمال أخرى في مجالات التأثير والشراكة واستحداث منتجات جديدة. وسوف ييسر برنامج التغيير الاستراتيجي التوفيق بين الأولويات التي حددها الإطار الاستراتيجي ومشروع إدارة المعرفة والعمل المنفذ خلال مرحلة التصميم التفصيلي في المجالات المشار إليها. ويتيح هذا العمل لبرنامج التغيير الاستراتيجي تقديم مقترحات تصميم تفصيلية والاستثمارات اللازمة لها إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2002.

رابعا - عملية التوريد

26 - طلب المجلس التنفيذي في مارس/آذار 2001، إجراء عملية بحث دولية عن شركاء في التنفيذ. ووضعت الإعلانات في المطبوعات الرئيسية حول العالم، وتلقى أعضاء المجلس التنفيذي نسخا من طلب المعلومات.

27 - وكان الغرض من ذلك هو تحديد المكاتب الاستشارية باعتبارها الجهة المتعاقدة الرئيسية أو المتعاقدة من الباطن. ووردت عروض من شركات في النمسا، والهند، وهولندا، ونيوزيلندا، وأستراليا، وسويسرا، والمملكة المتحدة. ودعي عدد من الشركات إلى تقديم عروض تقنية ومالية. وفي يوليو/تموز 2001، قام فريق خبراء يمثل مختلف إدارات الصندوق بتقييم العروض ووضع قائمة قصيرة من ثلاث شركات.

28 - وفي أوائل فبراير/شباط 2002، قدمت الشركات الواردة في القائمة القصيرة عروضاً لمقترحاتها. وسترد العروض التقنية والمالية النهائية في 26 فبراير/شباط 2002 وسيقوم فريق خبراء بتقييمها. وسيتخذ قرار نهائي بشأن منح العقد في نهاية مارس/آذار 2002.

خامسا - برنامج التغيير الاستراتيجي - هيكل الإدارة

29 - ستكون الإدارة العليا مسؤولة عن توجيه برنامج التغيير الاستراتيجي وأولوياته وموارده. ويمثل رئيس الصندوق، بوصفه راعي البرنامج، التزام الإدارة العليا ببرنامج التغيير الاستراتيجي وتشجيع المساندة داخل الصندوق وتيسير التغييرات التنظيمية اللازمة.



- 30 - وتتولى وحدة إدارة البرامج، تحت إشراف راعي البرنامج، مسؤولية التنفيذ وتحقيق الاتساق بينه وبين الإطار الاستراتيجي وبرنامج العمل والميزانية الإدارية السنوي. وستعقد اجتماعات ربع سنوية مع الإدارة العليا للاطلاع على سير العمل.
- 31 - وسيتحمل مديرو الشعب مسؤولية النتائج في مجالاتهم. وسيجرى تجميع افرقة من موظفي الصندوق والخبراء من شركاء التنفيذ لكل مشروع.
- 32 - يتفق على آلية مع شركاء التنفيذ لتسوية القضايا التي قد تؤثر في نتائج برنامج التغيير الاستراتيجي أو تؤخر تنفيذه.
- 33 - سيوفر شركاء التنفيذ الخبرات في مجال إدارة البرامج والمخاطر وإدارة التغيير والمسائل التقنية.

سادسا - مراحل الميزانية والمنافع

- 34 - اعتمد مجلس المحافظين، لدى موافقته على القرار 116/د-23 في دورته الثالثة والعشرين في فبراير/شباط 2000، ميزانية رأسمالية قدرها 26.0 مليون دولار لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق، وعلى شريحة أولى بمبلغ 1.3 مليون دولار ولمرحلة التصميم (بحد أقصى 5% من الميزانية الإجمالية). وفي 31 ديسمبر/كانون الأول 2001، بلغ الإنفاق من الشريحة الأولى ما يقرب من مليون دولار أمريكي. وسوف يستخدم الباقي في استكمال تحديد أولويات الإطار الاستراتيجي بشأن إنجاز التأثيرات وتقييمها وإدارة الحافطة وسياستها.
- 35 - وفي 31 ديسمبر/كانون الأول 2001 أنفق 0.57 مليون دولار على المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي من الشريحة الثانية البالغة 15.5 مليون دولار، التي وافق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2000.
- 36 - وسوف ينفذ الصندوق هذه المرحلة الأولى بين أبريل/نيسان 2002 وأكتوبر/تشرين الأول 2004 بالبداية بتحديث الإدارة المالية، ونظم معلومات الإدارة، وإدارة الموارد البشرية والخدمات الإدارية.



37 - وتبلغ الميزانية الباقية لتنفيذ المرحلة الأولى 14.9 مليون دولار أمريكي موزعة حسب الآتي:

فئة الإنفاق	التكاليف بالدولار الأمريكي
حزم البرمجيات	2.1
تحديث الأجهزة	1.0
الخبراء الاستشاريون	7.3
مشاركة موظفي الصندوق	2.3
التدريب	0.9
حزمة إنهاء خدمات الموظفين	1.3
المجموع	14.9

38 - وقيل نهاية 2002، سيبسر برنامج التغيير الاستراتيجي التوافق بين أولويات الإطار الاستراتيجي والعمل الذي أنجز خلال مرحلة التصميم في مجالات الشراكات والتأثير، واستحداث المنتجات الجديدة ودمجها في إدارة المعرفة. وسيقدم إلي المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2002 تقريراً يتضمن المقترحات والاستثمارات اللازمة لاستعراضها والموافقة على الشريحة الأخيرة بحد أقصى قدره 9.2 مليون دولار أمريكي.

39 - **المنافع** - كان قد اقترح في أول الأمر على الدورة الثامنة والسنتين للمجلس التنفيذي تمويل برنامج التغيير الاستراتيجي باستخدام منهجية الميزانية الرأسمالية. وكان ذلك يعني إهلاك المصروفات ذات الصلة بالاستثمارات على فترة متعددة السنوات وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية.

40 - واستناداً إلي استعراض وتحليل مرحلة التصميم، وكما نوقش خلال الدورة الحادية والسبعين للمجلس، فإن تمويل برنامج التغيير الاستراتيجي لن يحقق مستوى من الوفورات يكفي لإهلاك الميزانية الرأسمالية وإعادة توزيع الموارد على العمليات.

41 - ولذا، اتفق على أن يسجل الصندوق التكاليف ذات الصلة ببرنامج التغيير الاستراتيجي باعتبارها فئة تكاليف خاصة في كشف الإيرادات. وسوف تؤدي الاستثمارات في التحديث خلال المرحلة الأولى إلي الإفراج عن موارد مالية وبشرية. ولدى التوفيق بين جهود برنامج التغيير الاستراتيجي والإطار الاستراتيجي، سوف يضمن الصندوق استثمار أية وفورات تنشأ من ذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.