



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والسبعون

روما، 10-11 سبتمبر/أيلول 2003

تقرير عن سير العمل في برنامج تطوير أسلوب

العمل في الصندوق

(برنامج التغيير الاستراتيجي)

1 - الخلفية

1 - وافق مجلس المحافظين بمقتضى القرار 116/د-23 الذي اتخذه في دورته الثالثة والعشرين في فبراير/شباط عام 2000 على برنامج لتطوير أسلوب العمل (بميزانية قدرها 26.0 مليون دولار أمريكي) على أن ينفذ في الفترة 2000-2005. وفوض مجلس المحافظين رئيس الصندوق بتخصيص الدفعة الأولى بمقدار 1.3 مليون دولار أمريكي (5% من الميزانية الإجمالية) للتصميم المفصل للبرنامج. وقد أنجزت مرحلة التصميم هذه وعرضت على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2000. ووافق هذا المجلس على دفعة ثانية بقيمة 15.5 مليون دولار أمريكي لمرحلة التنفيذ الراهنة. وجرى انتقاء شريك للتنفيذ هو شركة كاب جيميني إرنست يونغ (CGEY)، وأبرم عقد بسعر ثابت معها.

2 - وقد أعد هذا التقرير بناء على طلب لجنة مراجعة الحسابات، وذلك إضافة إلى تقارير برنامج التغيير الاستراتيجي التي عرضت على المجلس التنفيذي قبلاً للإحاطة.



2 - الأهداف

3 - ويتمثل الهدف الرئيسي لبرنامج التغيير الاستراتيجي في تبسيط العمليات الإدارية والاستغناء عن أكبر قدر من الأعمال اليدوية بمساعدة البرنامج الحاسوبي التجاري المتكامل المعروف باسم PeopleSoft.

4 - وشملت العمليات التي تم تحديدها لإخضاعها للتبسيط والدمج ما يلي:

(أ) الإدارة المالية

- المحاسبة
- نظام القروض والمنح
- التوريد والتسديد
- السفريات والنفقات
- إدارة النقدية
- المساهمات
- إعداد الميزانية

وتتعلق التغييرات الأساسية في الإدارة المالية بعمليات الميزنة والمحاسبة المستندة إلى الأنشطة وتطبيق اللامركزية على مدخلات الميزانية ورصدها.

(ب) إدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة القوة العاملة
- التعاقد مع الخبراء الاستشاريين
- التطوير التنظيمي
- المرتبات

وتتصل التغييرات الأساسية في إدارة الموارد البشرية بتوحيد البيانات ومركزتها، مع تطبيق اللامركزية على بعض المدخلات.

(ج) نظم إدارة المعلومات

- تعريف وتنفيذ بنية تقني كاف تستند إليه عملية تنفيذ برنامج PeopleSoft
- استعراض واقتراح عمليات تحكم عمليات تقانة المعلومات والهيكل التنظيمي وتكفل تعزيز مساندة برنامج PeopleSoft والنظم الأخرى

وتتعلق التغييرات الرئيسية في نظم معلومات الإدارة باتساق البنية التقني وتبسيط دعم النظم.

3 - التقدم المحقق حتى الآن

5 - بدأت مرحلة التنفيذ في يونيو/حزيران عام 2002. وشملت خطة البرنامج، التي وضعت بالتعاون مع شركة CGEY الأنشطة الرئيسية على طريق إنتاج المخرجات المطلوبة. وحددت مرحلة التخطيط التي انتهت في نوفمبر/تشرين الثاني عام 2002، متطلبات الأعمال بصورة تفصيلية وعيّنت وحملت العمليات على الوحدات القياسية لبرنامج PeopleSoft. وجاءت مرحلة التحقيق بعد ذلك وجرى فيها ترتيب وتعديل برنامج PeopleSoft، وبناء الوحدات البيئية، وتحويل البيانات من النظم القائمة.

6 - وشملت خطة مرحلة التحقيق ثلاث مراحل من الاختبارات الفعلية وذلك في أبريل/نيسان ويوليو/تموز وأكتوبر/تشرين الأول عام 2003. وقد اختير هذا النهج المرحلي لتمكين الصندوق من التكيف مع النظم الجديدة ونشرها شيئاً فشيئاً في صفوف المستخدمين.

7 - وقامت المرحلة الأولى، وهي عملية الاختبار الفعلي في أبريل/نيسان، بتنفيذ الوحدات القياسية لبرنامج PeopleSoft والعمليات المناظرة للمحاسبة والتوريد والتسديد. كما أنها شملت إرساء أساس رصد الميزانية على مستوى الأنشطة. وأنجزت هذه المرحلة في الموعد المضروب، ولو أن ترحيل بيانات المحاسبة وبعض الوظائف تم بعد تاريخ الاختبار الفعلي.

8 - وشملت المرحلة الثانية، وهي عملية الاختبار الفعلي في يوليو/تموز، تنفيذ الوحدات القياسية للموارد البشرية في برنامج PeopleSoft، وكذلك الوحدات القياسية المالية للسفريات والنفقات، والمساهمات، والمرتببات، ونظام القروض والمنح. وقد دخلت عناصر الموارد البشرية، والمساهمات، والسفريات والنفقات مرحلة الاختبار الفعلي في أواسط يوليو/تموز، ولو أنه تم تعليق عملية الاختبار الفعلي لعنصر الموارد البشرية حيث أن الأمر يقتضي تطوير بعض جوانب هذا النظام قبل نشر المنتجات في مختلف أرجاء الصندوق. ومن المزمع الآن أن يدخل عنصر التعاقد مع الخبراء الاستشاريين مرحلة الاختبار الفعلي قريباً.

9 - وبالإضافة إلى ذلك دعت الحاجة إلى تأجيل تنفيذ وحدتين قياسيتين كان من المزمع أن تدخل مرحلة الاختبار الفعلي في يوليو/تموز، وذلك استجابة للمشورة التي قدمها خبراء ضمان الجودة في الصندوق، وما خلص إليه كذلك الاستعراض الداخلي الذاتي. وإحدى الوحدتين المؤجلتين، وهي عنصر المرتببات، ينفذ حالياً بالتوازي، وعلى الأرجح فإنه سيستخدم فعلياً بالنسبة لمرتببات شهر أكتوبر/تشرين الأول. وترجع الأسباب الرئيسية للتأجيل إلى الحاجة إلى استكمال بعض المتطلبات الهامة، وجوانب الدمج، ومتطلبات الإبلاغ.

10 - والوحدة المؤجلة الثانية هي القروض والمنح: فبعد أن استعرضت شركة CGEY العمليات الداخلية أشارت في أبريل/نيسان عام 2003 إلى أن من المتعذر على نظام PeopleSoft أن يلبي متطلبات الأعمال في هذا الميدان ما لم يتم إدخال تعديلات واسعة على شيفرته الأساسية، وهو الأمر الذي لا تتصح الشركة بالقيام به.

11 - وقد أكد استعراض قام به خبير مستقل صواب هذه النصيحة. ومن ثم شرع الصندوق وشركة CGEY بعملية لإعادة تحديد معالم الخطوات المقبلة، حيث أن الترتيبات التعاقدية مع الشركة تنص على تنفيذ عملية القروض والمنح ضمن نظام PeopleSoft.

12 - وستضطلع المرحلة الثالثة، وهي عملية الاختبار الفعلي في أكتوبر/تشرين الأول، بتنفيذ الوحدات القياسية المالية لبرنامج PeopleSoft المتعلقة بإدارة النقدية وإعداد الميزانية.

13 - وفي ضوء الخطط التفصيلية لتنفيذ هاتين الوحدتين يتضح بجلاء أن استكمال المشروعات سيتم حسب ما هو منظر بعد أكتوبر/تشرين الأول. ويجري حاليا تعديل الخطط بالتعاون مع شركة CGEY للتوصل إلى موعد واقعي للاختبار الفعلي. على أن من المأمول أن تنجز كلتا الوحدتين قبل نهاية العام للاستفادة على النحو الكامل من الإجراءات المبسطة الجاري إرساؤها في مجالات أخرى ولتبسيط إعداد ميزانية عام 2005.

4 - الاستنتاجات والتحديات

14 - اتسم برنامج التغيير الاستراتيجي عند انطلاقه بخطة وأهداف بالغة الطموح وجسيمة الأعباء. وكما هو شائع بالنسبة لنظم تخطيط موارد المؤسسات هذه، فلقد كان بلوغ وإنجاز مختلف عمليات الاختبار الفعلية تجربة تعليمية طيبة. وبالاستناد إلى نهج بناء فقد تصدت الاجتماعات اليومية التي ضمت كبار الموظفين للمشكلات الأولية، وجرى تقديم الدعم التقني المؤهل لتذليل المصاعب.

15 - ويجري تطبيق التغييرات في أسلوب عمل الصندوق على نحو تدريجي. وفي اللحظة الراهنة فإن النظام يستخدم بطريقة "مركزية" على يد موظفي دائرة الشؤون المالية والإدارية.

16 - ومن المزمع الشروع في نشر النظام إلى بقية وحدات الصندوق في يناير/كانون الثاني عام 2004. واستعدادا لذلك يجري وضع برنامج تدريبي مركز والعناية بأمر التغييرات المعنية في السياسات والإجراءات.

17 - ويتسم تصميم النظام الجديد للقروض والمنح بالأهمية. وتشير الدلائل الراهنة إلى أنه سيصعب تحقيق المستوى المرغوب في دمج هذا النظام ببقية النظام المالي إذا لم تستخدم الوحدات القياسية لبرنامج PeopleSoft. وبالإضافة إلى ذلك فإن على الصندوق أن يرصد رسدا وثيقا لتطوير النظام، وهو ما يتطلب أنواعا من الأنشطة تختلف عما يحتاجه رصد تنفيذ حزمة تجارية مثل برنامج PeopleSoft. وما تزال المداولات جارية مع شركة CGEY بشأن الآثار التعاقدية لتصميم نظام القروض والمنح.