



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الثمانون

روما، 17-18 ديسمبر/كانون الأول 2003

تقرير عن سير العمل

في

برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق

(برنامج التغيير الاستراتيجي)



المحتويات

1	أولا - مقدمة
1	ثانيا - الأهداف والتغيرات الرئيسية المتوقعة لبرنامج التغيير الاستراتيجي
2	ثالثا - خطة برنامج التغيير الاستراتيجي وتقدمه ونتائجه
2	ألف - خطة البرنامج
2	باء - التقدم المحرز في تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي خلال العام 2003
6	جيم - القضايا ذات الصلة
7	رابعا - الاستفادة من ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي
8	خامسا - المضي قدما

ءقرىر عن سىر العمل

فى برنامء ءءوىر أسلوب العمل فى الصنءوق (برنامء ءءىىر الاسءراءىى)

أولا - مقءمة

- 1 - بءبىه القرار رقم 116/ء 23 فى ءورءه ءالءة والعشرىن فى شهر فىبراءر/شباط 2000، وافق مجلس المحافظىن على مىزانىة رأسمالية قىمءءها 26 مليون ءولار أمرىكى لبرنامء ءءوىر أسلوب العمل فى الصنءوق للسنوءات المالية من 2000 إلى 2005. وقء ءؤل رىس الصنءوق بءءصىص الءفةة الأولى وقىمءءها 1.3 مليون ءولار أمرىكى (5% من المىزانىة الكلىة) للءصمىم ءءصىلى للبرنامء. وقء اسءءمءت مرءلة الءصمىم هءه ورفءء إلى المجلس ءءفىءى فى ءىسمبر/كانون الأول 2000. ووافق المجلس ءءفىءى على الءفةة ءالنىة وقءرها 15.5 مليون ءولار أمرىكى للمضى بمرءلة ءءفىء الءالىة من البرنامء. وفى أبرىل/نسىان 2002 ءم اءءىار شرىك للءءفىء (شركة كاب ءىمىنى ارنسء وىانء (Cap Gemini Ernst&Young))، وءرى ءءافوض ومن ءم ءءوقىع على عءء بسعر مءءء فى 31 مابو/أىار 2002. وءءأء مرءلة ءءفىء بءارىء 3 يونىو/ءزىران 2002.
- 2 - ءُلب من رىس الصنءوق ءءءىم ءقرىر عن سىر العمل فى برنامء ءءوىر أسلوب العمل فى الصنءوق إلى الءوراء السنوىة لمجلس المحافظىن، ورفء ءقرىر نهائى عن هءا البرنامء إلى الءورة ءلى سءءء فى فىبراءر/شباط 2006. وقء ءم ءءءىم ءقرىر المرءلى الأول إلى المجلس ءءفىءى فى ءىسمبر/كانون الأول 2002.
- 3 - ىءطى ءقرىر الءى بىن أبءىنا الءءرة من 1 أءءوبر/ءشرىن الأول 2002 إلى 15 أءءوبر/ءشرىن الأول 2003.

ءالنىا - الأهداف وءءىىرات الرىسىة المءوقعة لبرنامء ءءىىر الاسءراءىى

- 4 - الءءف الرىسىى من مرءلة ءءفىء الءالىة لبرنامء ءءوىر أسلوب العمل فى الصنءوق - المءروف ءالنىا باسم برنامء ءءىىر الاسءراءىى - هو ءرشفىق العملىاء الإءارىة والاسءءناء عن الأعمال الءىءوىة بقءر الإمكان، مع ءعم برنامء PeopleSoft، كءزمة ءءارىة مءكاملة من البرمءىاء.
- 5 - وأما العملىاء ءالء الءى ءءطوى علبها هءه المرءلة فهى: الإءارة المالية (المءاسبة)، القروض والمئء، ءءرىء، السفرىاء وءءكالىف، إءارة النقءىة، المساهماء والمىزانىة)، وإءارة الموارء البشرىة (إءارة قوة العمل، ءعىبن

المستشارين والتطوير التنظيمي، والرواتب)، ونظم معلومات الإدارة (الهندسة التقنية الملائمة لبرنامج PeopleSoft والبنية التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بـ PeopleSoft). وتتعلق التغييرات الأساسية الخاصة بالإدارة المالية بعمليات المحاسبة والميزانية القائمة على أساس الأنشطة، علاوة على تحقيق اللامركزية في رصد ومدخلات الميزانية. وتتعلق التغييرات الأساسية بإدارة الموارد البشرية بتوحيد بيانات الموارد البشرية ومركزتها مع تحقيق اللامركزية في بعض المدخلات. وأخيراً تتعلق التغييرات الأساسية في نظم معلومات الإدارة بتحقيق التساوي في البنية التقني وتبسيط دعم النظم.

ثالثاً - خطة برنامج التغيير الاستراتيجي وتقدمه ونتائجه

ألف - خطة البرنامج

6 - كما تم إبلاغ المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2002، فقد وقع الاختيار على شركة كاب جيمني ارنست ويانغ لتكون الشريك المنفذ مع الصندوق بعقد محدد السعر على أساس المنجزات المحددة. وقد بدأ مستشارو الشركة بالعمل مع موظفي الصندوق في يونيو/حزيران 2002. وتم تطوير خطة برنامج التغيير الاستراتيجي بالتعاون مع كاب جيمني بما في ذلك المعالم البارزة والأنشطة الرئيسية لتوفير الأهداف القابلة للتحقق المطلوبة لتبسيط العمليات المدرجة أعلاه كما حددها العقد. ويمكن تجميع الأنشطة الرئيسية في خمس مراحل مقابلة للخطوات المختلفة الضرورية لتنفيذ حزمة البرمجيات التجارية وهذه المراحل هي: (i) مرحلة التقييم التفصيلي؛ (ii) مرحلة التحقق؛ (iii) مرحلة الإعداد النهائي؛ (iv) مرحلة التنفيذ والدعم؛ و (v) فترة الضمان. وأما الإطار الزمني المتوقع للتنفيذ فهو من يونيو/حزيران 2002 إلى فبراير/شباط 2004.

7 - أخذت التعديلات المدخلة على الخطة المبدئية في أوائل نوفمبر/تشرين الثاني 2002 بعين الاعتبار القرار القاضي باستكمال البرنامج في ثلاث مراحل للاختبار الفعلي في أبريل/نيسان ويوليو/تموز وأكتوبر/تشرين الأول 2003، عوضاً عن تنفيذه في مرحلة واحدة كما كان مزمعاً في السابق. وقد اختير هذا النهج المتدرج للسماح للصندوق بالتكيف مع النظم الجديدة والتدرج بنشر هذه النظم بين المستخدمين. ومع ذلك، فقد أشارت التطورات والخبرات الحديثة إلى الحاجة لإعادة تعديل أخرى للبرنامج.

باء - التقدم المحرز في تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي خلال العام 2003

8 - **الاختبار الفعلي (أبريل/نيسان):** اشتمل الاختبار الفعلي في أبريل/نيسان على تنفيذ الوحدات القياسية لبرنامج PeopleSoft والعمليات المناظرة للمحاسبة والتوريد. كما اشتمل أيضاً على إرساء أساس الرصد للميزانية على مستوى النشاط. وكان الاختبار الفعلي الأول هاما للصندوق، استراتيجياً ومعنوياً، لجهة إيضاحه إمكانية تنفيذ الوحدات القياسية. وكان بالفعل إنجازاً رئيسياً للموظفين حيث تحققت الوحدات القياسية الخاصة بمسألتين (دفتر الأستاذ العام/الحسابات المستحقة والتوريد) في الوقت المحدد لهما.

(أ) *دفتري الأستاذ العام/ الحسابات المستحقة*: تم الاختبار الفعلي للوحدات القياسية الخاصة بهاتين المسألتين في 1 أبريل/نيسان، ولكن بدون الأرصدة المتبقية الأخيرة من النظام السابق. وبهذا الصدد، وقبل إمكانية ترحيل جميع البيانات التشغيلية والمالية لجميع المبالغ من النظام القديم، هنالك حاجة لتحويل هذه البيانات وربما لدمجها في قيم معادة أو حقول جديدة بحيث يتم الأخذ ببيئة الميزانية الجديدة القائمة على النشاط والتي مازالت حيز التطوير. وحتى كتابة هذه السطور، يتوقع لعملية ترحيل البيانات أن تستكمل في نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول. وكما هو متوقع عند تنفيذ تغيير رئيسي في النظم تمت مواجهة بعض المشاكل في البداية في الأشهر الأولى من العمليات مع أن الصندوق ما فتئ يعمل مع شريكه في التنفيذ لحل هذه القضايا.

(ب) *التوريد*: في أبريل/نيسان 2003، تم التنفيذ الفعلي للوحدات القياسية لبرنامج PeopleSoft الخاصة بالتوريد والتسديد. ويتم استخدام هذا النظام حاليا لجميع التوريدات في مقر الصندوق. وتقوم الوحدات القياسية بأتمتة وتجميع جميع مظاهر التوريد والتسديد للسلع والخدمات التي يشتريها الصندوق. ومازالت بعض وظائف الوحدات القياسية حيز التطوير لجعل تطبيقها مناسباً تماماً لمتطلبات الصندوق وبخاصة سير العمل الذي يتوقع له أن يؤتمت بصورة كاملة المصادقة على المعاملات وتوصيفها ضمن هذا النظام. كذلك فقد أتاح تنفيذ الوحدات القياسية الخاصة بالتوريد للصندوق الفرصة لمراجعة وتحسين المبادئ التوجيهية للمشتريات. وقد أقر رئيس الصندوق المبادئ التوجيهية الجديدة ونفذت في أبريل/نيسان 2003 مترامنة مع إطلاق الوحدات القياسية لبرنامج PeopleSoft الخاصة بالتوريد والتسديد وهي حاليا قيد الاستخدام. وقد استجابت المبادئ التوجيهية والوحدات القياسية لبرنامج PeopleSoft بقدر الإمكان ولأقصى حد ممكن، لتوصيات مكتب المراجع الداخلي في الصندوق وتقريره الخاص بأنشطة التوريد الصادر في مايو/أيار 2000.

9 - *الاختبار الفعلي (يوليو/تموز)*: كان هدف الاختبار الفعلي للمرحلة الثانية (يوليو/تموز) تنفيذ الوحدات القياسية الخاصة بالموارد البشرية والرواتب في برنامج PeopleSoft، والوحدات القياسية الخاصة بالسفرات والنفقات، والمساهمات، والقروض والمنح. إلا أنه بالتشاور مع شريك التنفيذ تم تعديل الجدول الزمني لتواريخ الاختبار الفعلي الخاص بالرواتب والمنح والقروض (أنظر أدناه)، أما الوحدات القياسية الخاصة بالموارد البشرية والسفرات والنفقات والمساهمات فقد تم اختيارها فعليا في تواريخ مختلفة في شهر يوليو/تموز. وفي حين كان الاختبار الفعلي الخاص بالمساهمات والسفرات والنفقات ناجحا، تم تعليق الاختبار الفعلي للوحدات القياسية للموارد البشرية إذ ما زال الصندوق بحاجة لتطوير بعض مظاهر النظام.

(أ) *المساهمات*: لأول مرة في تاريخ الصندوق، تم تحديد قاعدة بيانات متكاملة مع نظام مالي لإدارة بيانات المساهمات. وقد تم الاختيار الفعلي لنظام المساهمات المتكامل في برنامج PeopleSoft في 7 يوليو/تموز 2003. وبعد ذلك التاريخ، تم ترحيل كميات هائلة من البيانات الخاصة بالمساهمات إلى النظام الجديد، وفي هذا النظام تتم معالجة المعاملات المالية بواسطة الكمبيوتر، كذلك يخزن النظام الآن السجلات الخاصة بمساهمات جميع الدول الأعضاء منذ إنشاء الصندوق. وأهم فوائد هذا النظام تقاسم المعلومات من خلال

التقارير التي يمكن الوصول إليها من خلال المتصفح لشبكة الإنترنت. والتقارير متواجدة حالياً كما يجري في الوقت الحاضر تحليل كامل لأداء البيانات. ومن المتصور لهذه التقارير أن تكون جاهزة للاستخدام بحلول نهاية العام 2003.

(ب) *السفریات والنققات*: كان الاختبار الفعلي بتاريخ 10 يوليو/تموز ناجحاً ولكنه اقتصر على الجزء الخاص بالسفریات في مكتب المراقب المالي. ويلبي النظام المبادئ التوجيهية لبرنامج التغيير الاستراتيجي التي تتضمن تبسيط وترشيح عملية السفریات والانتقال من الضوابط السابقة إلى الضوابط اللاحقة، ومن المصادقات المتعددة إلى مصادقة واحدة. علاوة على الاستغناء عن الأعمال المكتبية الورقية والمهام اليدوية. وسيتم تدريب الموظفين أثناء الخدمة بالتدرج لتعميم استخدام النظام في الصندوق ككل.

(ج) *تعيين المستشارين*: تم تأجيل الوحدات القياسية الخاصة بتعيين المستشارين بسبب تعليق الإنجاز الفعلي للوحدات القياسية للموارد البشرية وبعض مسائل الإدماج الأخرى، وكذلك للسماح ببعض الوقت لتطوير السياسات والإجراءات المناسبة، ووظيفة بحث فعالة في قاعدة بيانات المستشارين

10 - تمت الاستفادة من عدد من الدروس المستفادة من الاختبارين الفعليين في أبريل/نيسان ويوليو/تموز، ونتيجة لذلك، تم تبني عدد من الإجراءات العلاجية. أولها وبناء على نصيحة من خبراء ضمان الجودة في الصندوق وعلى استعراضاته الداخلية، تقرر تأجيل الاختبار الفعلي للوحدات القياسية المخطط لها في يوليو/تموز والمتعلقة بكل من الرواتب والمنح والقروض. وثانيهما، وبسبب المشاكل التي اتضحت في الاختبار الفعلي في يوليو/تموز، فقد قرر الصندوق وشركة كاب جيمني تخصيص أسبوع كامل في سبتمبر/أيلول 2003 "للاستفادة من التجارب" لكل مجموعة من الوحدات القياسية حيث تم استعراض جميع العناصر وتحليل الزمن والجهد والقوة العاملة الضرورية لكل خطوة إلى الإمام.

(أ) *الرواتب*: أشارت الدروس المستفادة في محاولة تحقيق الهدف الطموح للاختبار الفعلي في يوليو/تموز قبل استكمال بعض الوحدات القياسية إلى أن محاولة إدارة البرنامج بصورة متشجعة تحكمها تواريخ الاختبار الفعلي قد يكون لها نتائج عكسية غير مرغوبة. وخاصة بالنسبة للرواتب، لأن حل مسألة مدفوعات الرواتب بمفعول رجعي مسألة حاسمة بالنسبة للاختبار الفعلي ولن يتم الاختبار الفعلي الكامل القادم إلا بعد حل المسائل العالقة واختبارها. وما زال الصندوق وشركة كاب جيمني يعملان على هذه القضايا.

(ب) *القروض والمنح*: بعد استعراض للعمليات الداخلية في الصندوق، أفادت شركة كاب جيمني في أبريل/نيسان 2003 بأن حزمة PeopleSoft المعيارية يمكن لها أن تدعم متطلبات الأعمال في الصندوق فقط في حال إدخال تعديلات على الرمز المعياري الذي لم تتم التوصية بها. بعدئذ بدأ الصندوق وشركة كاب جيمني بعملية لتحديد الطريق قدماً، كان التركيز الأساسي على الاتفاق على بداية العمل على مستويين: أولهما، هو حل مؤقت لضمان الإبلاغ عن معاملات القروض والمنح في النظام المحاسبي المنفذ حديثاً. وثانيهما، تصميم نظام جديد وشامل للقروض والمنح. والاجتماعات جارية بين الصندوق والشركة

للاتفاق على المظاهر الحاسمة لهذه الخطوات ولتحديد عملية التفاوض على تكاليف ومحتوى تنفيذ هذا النظام.

11 - الاختبار الفعلي في أكتوبر/تشرين الثاني: تم تصور تنفيذ الوحدات المالية لبرنامج PeopleSoft لإعداد الميزانية وإدارة النقدية في أكتوبر/تشرين الأول أي المرحلة الثالثة من الاختبار الفعلي. ولكن هذا الاختبار الفعلي لم يجر كما كان مصمما له لعدة أسباب:

- كما أشير إليه سابقا، كانت هنالك جملة كبيرة من المشاكل والقضايا العالقة التي لا بد من حلها في فترتي الاختبار الفعلي في أبريل/نيسان ويوليو/تموز، بما في ذلك قضايا ترحيل البيانات؛
- تسببت بعض التغييرات في إدارة برنامج التغيير الاستراتيجي سواء عن طريق الصندوق أو شركة كاب جيمني ببعض التأخيرات؛
- سلطت تدريبات "الاستفادة من التجارب" الضوء على بعض قضايا الإدماج التي مازالت بحاجة إلى المزيد من العمل.

12 - ولهذه الأسباب، وبالتشاور مع شركة كاب جيمني تقرر إجراء تقدير شامل للخطوات التالية وتأجيل تواريخ الاختبارات الفعلية في أكتوبر/تشرين الأول لإتاحة المزيد من الوقت لتنفيذ ملائم.

(أ) إعداد الميزانية. تنفيذ الوحدات القياسية لإعداد الميزانية، والمخطط إجراؤه أصلا في 1 أكتوبر/تشرين الأول 2003 جار وسيحدد تاريخ لاختباره الفعلي بعد وقت قصير، بالتشاور مع شركة كاب جيمني. في هذه الأثناء، تم استكمال تدريب الفريق الصيف الماضي وهو الآن يعمل بجد لتطوير متطلبات الأعمال لهذه العملية. وسيتم تدريب جميع المستخدمين النهائيين للنظام خلال عام 2004 قبل وقت كاف في استخدام وحداته القياسية خلال مرحلة إعداد الميزانية لعام 2005.

(ب) إدارة النقدية: بدأت المرحلة الأولى لإدارة النقدية بتطوير صلة وصل الكترونية لتحويل الأموال بين نظام التوريد والتسديد في برنامج PeopleSoft والتطبيقات المصرفية في الصندوق. وكانت هذه الأتمتة ضرورة لا بد لها في إعادة تصميم وتنفيذ عملية التسديد الجديدة. كذلك كانت مسألة إدارة النقدية مشمولة بتنفيذ الوحدات القياسية للسفريات والنفقات في برنامج Peoplesoft التي تم الاختبار الفعلي لها في يوليو/تموز. وبنهاية سبتمبر/أيلول وبهدف تنفيذ المهام والوظائف الجوهرية للوحدات القياسية هذه، تم إعلان متطلبات الأعمال في إدارة النقدية في الصندوق على ضوء اعتمادها على التدفقات النقدية الأساسية: القروض والمنح، والاستثمارات والمساهمات والرواتب. ويعمل الفريق المشكل من موظفي الصندوق في الخزانة والمحاسبة مع شريك التنفيذ على تصميم وظيفي متين لتطوير صلات الوصل والتقارير بغية أن تقوم الوحدات القياسية الجديدة لإدارة النقدية إدارة موارد الصندوق بصورة فعالة وكفوءة.

13 - **نظم معلومات الإدارة.** تم التعبير عن تيار تكنولوجيا المعلومات في برنامج التغيير الاستراتيجي في مكونين اثنين:

(أ) تصميم وتنفيذ البنى الأساسية التقنية لبرنامج PeopleSoft (المعدات والبرمجيات) لتنفيذ الوحدات القياسية التي طورها المستشار لدعم عمليات الأعمال في الصندوق في إطار العمليات الآمنة التي يمكن الاعتماد عليها. ويمكن التعبير عن البنى الأساسية التقنية لتطبيقات برنامج PeopleSoft في بيئتين مستقلتين - واحدة للتطوير وواحدة للإنتاج - وذلك لضمان الفصل الضروري بين أنشطة التنفيذ والعمليات بعد الاختبار الفعلي. استلم فريق التنفيذ بيئة التطوير في أكتوبر/تشرين الأول 2002. في حين استكمل التصنيف المفصل للمكونات المختلفة لبيئة الإنتاج في نهاية يناير/كانون الثاني 2003. ومباشرة بعد ذلك، تمت المبادرة بعملية التوريد ذات الصلة واستكملت في زمن قياسي للسماح بتسليم المعدات الجديدة بحلول نهاية فبراير/شباط 2003. واستكملت جميع الأنشطة لتركيب وإدماج واختبار 20 ملقناً و 13 مكوناً للربط الشبكي وجميع الوحدات القياسية والأدوات المتعلقة بذلك في برنامج PeopleSoft في الوقت المناسب لتحرير بيئة الإنتاج اللاحقة بحلول 31 مارس/آذار 2003، كما كان مخططاً له. ومنذ أبريل/نيسان 2003، قام موظفو الصندوق بتشغيل بيئة الإنتاج تحت التوجيهات التقنية لمستشار شركة كاب جيمني.

(ب) استعراض عمليات وتنظيم تكنولوجيا المعلومات القائمة في الصندوق بهدف بناء القدرات الملائمة في هذا المجال (العمليات، الكفاءات، الأشخاص والأدوات) التي تسمح للصندوق بالاستفادة بالكامل من تكنولوجيا المعلومات، بما فيها استيعاب تطبيقات PeopleSoft الذي تنفذه شركة كاب جيمني. ويتم حالياً وضع اللمسات النهائية على اقتراح بهذا الشأن لعرضه على الإدارة العليا في الصندوق للمصادقة عليه في المستقبل القريب.

جيم - القضايا ذات الصلة

14 - تجري حالياً جهود مكثفة ومكرسة لضمان حصول الصندوق على نظام جيد مستدام. وسيطلب ذلك ضمانات ملائمة للجودة، وبنية دعم مناسبة وتدريب وتغيير في استراتيجية الإدارة بالنسبة للمظاهر "الأقل أثراً" في النظام الجديد.

15 - **ضمان الجودة.** كجزء من إدارة المخاطر والقضايا في برنامج التغيير الاستراتيجي، جرت ثلاثة استعراضات خارجية لضمان الجودة ما بين شهري مارس/آذار ويوليو/تموز 2003، من المقرر إجراء استعراض رابع في يناير/كانون الثاني 2004. وقد أجرت شركة استشارية استعراضاً للمكونات الأساسية للبرنامج وتقدمت بتوصيات لإدخال تحسينات عليها. ومن بين المجالات التي تم التطرق إليها: تخطيط ورصد البرنامج، وإدارة القضايا والمخاطر والاختبار وترحيل البيانات وقضايا الإدماج والاتصالات والتدريب وإدارة التغيير.

16 - **البنية الداعمة لبرنامج PeopleSoft.** قبل الاختبار الفعلي في أبريل/نيسان صممت ونفذت بنية لدعم النظم التي ستخضع للاختبار الفعلي. وحددت معايير التوثيق وعملية إدارة الحالات ذات الصلة بهذه النظم والإبلاغ عنها. وقد اعتمدت هذه البنية على الخبرة والمعرفة التي يمتلكها أساساً موظفو الصندوق، وتمت الاستعانة بمستشارين خارجيين

لتوفير الكفاءات التي يتطلبها برنامج PeopleSoft والتي سيتم تطويرها في المنظمة. ويعمل هذان المستشاران حالياً على توفير الدعم بهدف نقل المعارف ذات الصلة تدريجياً إلى العاملين في الصندوق.

17 - **التدريب.** حددت خطة على مستوى عالٍ في المرحلة الأولى من البرنامج، بما في ذلك مسارات التدريب، لكل موجز تشغيلي وتقني من مواجيز البيانات. وقد تم توفير التدريب الرسمي على برنامج PeopleSoft لموظفي الصندوق في الفرق المختلفة المسؤولة عن تنفيذ النظام. كذلك نظمت دورات تدريبية قبل كل إنجاز فعلي للمستخدمين النهائيين الذين سيستخدمون وحدات قياسية معينة من هذا النظام. وطورت خطة تدريب للعاملين في الصندوق أيضاً. والهدف الإجمالي لهذه الخطة هو تدريب وتحضير جميع الموظفين المعنيين على استخدام نظام PeopleSoft الجديد وإدخال التعديلات الضرورية على إجراءات الصندوق الحالية. وسيتم توفير هذا التدريب لجميع المستخدمين قبل تشغيل البرنامج.

18 - **إدارة التغيير.** خلال التنفيذ هذا العام، جرى اختبار لقضايا إدارة التغيير وطورت استراتيجية لإدارة التغيير اشتملت على قيادة الإدارة العليا، والدمج التنظيمي والتدريب والاتصالات وإدارة المخاطر. ونظمت حلقات العمل للفت نظر كل من إدارة الصندوق وموظفيه العاملين على برنامج التغيير الاستراتيجي. ففي يونيو/حزيران 2003، جرى تقدير لجاهزية الإدارة بهدف تحديد جاهزية المدراء في الصندوق لقبول وتنفيذ لامركزية الميزانية وهي جزء لا يتجزأ من برنامج التغيير الاستراتيجي. ويشير هذا التقرير إلى أن المدراء مستعدون بالفعل لهذا التغيير، ولكنه سلب الضوء أيضاً على مجالات مازال الدعم مطلوباً فيها. وهناك مجالات هامة مازالت بحاجة لاتخاذ إجراءات بصددها وهي توفير التدريب الملائم للموظفين علاوة على إيجاد بنية دعم تقني قبل تسيير البرنامج.

19 - ونظراً لعدد الوحدات النمطية التي لا بد من تنفيذها عام 2004 ولما يناظرها من عدد التغييرات التي مازال على الصندوق أن يمر بها، فمن الضروري للصندوق أن يستمر بالتركيز على قضايا إدارة التغيير. ومن هنا يتوقع لخبير في إدارة التغيير أن يعمل مع مكتب الموارد البشرية في الصندوق للمساعدة في برنامج التغيير الاستراتيجي

رابعا - الاستفادة من ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي

وضع النفقات والالتزامات

20 - وافق مجلس المحافظين بمقتضى القرار 116/د 23 الذي تبناه في دورته الثالثة والعشرين في فبراير/شباط 2000، على ميزانية رأسمالية قدرها 26 مليون دولار أمريكي لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق، وعلى تخصيص الدفعة الأولى منها وقدرها 1.3 مليون دولار أمريكي لمرحلة تصميم البرنامج (أي حوالي 5% كحد أعلى من الميزانية الإجمالية). بحلول ديسمبر/كانون الأول 2001، وصلت النفقات في الدفعة الأولى بحدود 1 مليون دولار أمريكي. وبحلول 15 أكتوبر/تشرين الأول 2003، كان قد تم صرف ما يقرب من 7.4 مليون دولار أمريكي من الدفعة الثانية وقدرها 15.5 مليون دولار أمريكي (أي حوالي 50%)، التي صادق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2000، على المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي.

21- يظهر الجدول أدناه فئات الصرف، والمخصصات الأصلية والنفقات لعامي 2001-2002 والالتزامات بتاريخ 15 أكتوبر/تشرين الأول 2003.

**نفقات البرنامج للفترة 2001-2003 (أكتوبر/تشرين الأول)
(بالدولارات الأمريكية)**

الفئة	مجموع المخصصات	النفقات 2001	النفقات 2002	الالتزامات بتاريخ 15 أكتوبر/تشرين الأول 2003	الرصيد
الاستعاضة عن الموظفين	2 870 254	338 254	651 539	1 070 830	809 631
المستشارون	7 353 471	141 828	1 623 169	1 694 518	3 893 956*
السفريات والتدريب	881 038	29 038	110 535	201 956	539 509
غيرها من النفقات	98 237	26 237	11 467	13 980	46 553
البرمجيات	2 022 000	-	781 015	102 251	1 138 734
الأجهزة (كمبيوترات وملحقاتها)	975 000	-	7 507	607 282	360 211
نهاية خدمة الموظفين	1 300 000	-	-	-	1 300 000
المجموع	15 500 000	535 357	3 185 232	3 690 818	8 088 593

* من أصل هذا المبلغ، تم الالتزام بما قيمته 3.2 مليون دولار أمريكي لعقد شركة كاب جيمني

22- كانت الفئات الرئيسية للصرف من ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي لعام 2003 هي التالية: الاستعاضة عن الموظفين، وذلك للسماح للأقسام بالاستعاضة عن موظفيها الذي يعملون بدوام كامل في برنامج التغيير الاستراتيجي، والمستشارون لرفد القدرات في المجالات التقنية والاتصالات وضبط الجودة والتدريب للأفراد والجماعات من موظفي الصندوق على استخدام الوحدات القياسية لبرنامج PeopleSoft وتم توفير التقارير الشهرية للجنة التوجيهية للبرنامج بغرض رصد الميزانية.

خامسا - المضي قدما

23- كانت الخبرة المستقاة من السنة الأولى لتنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي مفيدة للغاية، وقد إتضح الآن أن تواريخ الاختبارات الفعلية والجدول الزمني الأصلية كانت طموحة. مما لا شك فيه أن المنظمة قد بدأت مشروعاً كبيراً بوقت زمني قصير نسبياً. علاوة على ذلك، فالوقت الضروري للاستعراض والمراجعة والوصول لتوافق في الآراء والمصادقة على السياسات والإجراءات الجديدة التي لها أثر على التغييرات التي ستطرأ على عمل الناس في الصندوق لم يتم تقديره بشكل صحيح، خاصة في ضوء المبادرات الأخرى التي تجريها المؤسسة متزامنة مع برنامج التغيير الاستراتيجي.

24- وأفادت الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أثناء تمرينات "الاستفادة من التجارب" أنه وبالنسبة لبعض الوحدات القياسية فقد كانت المنظمة غير مستعدة على الإطلاق للاختبار الفعلي. علاوة على ذلك، فإن مجالات الميزانية والمنح

والقروض وإدارة النقدية مازالت بحاجة إلى المزيد من العمل، حتى على مستوى مرحلة التصميم قبل محاولة إضفاء اللمسات الأخيرة على النظام. ناهيك عن ذلك، ففضية الإدماج التي لم تكن قد حلتت وصممت بشكل كامل في المراحل الأولية أثبتت كونها عسوية على الحل. ولم تحظ قضية ترحيل البيانات بما تستحقه من اهتمام، كما عانت بعض قضايا تنفيذ الوحدات القياسية من عدم وجود تحديد كاف وملائم لمتطلبات الأعمال في المقام الأول.

25 - أدى كل ما جرى ذكره إلى وقوف فريق برنامج التغيير الاستراتيجي وإدراكه للحاجة لإعادة النظر وتعديل البرنامج بهدف التمكن من تسليم منتجات ذات جودة عالية بجداول زمنية أكثر واقعية. ومن المقرر لمستشاري ضبط الجودة في الصندوق أن يأتوا في نهاية نوفمبر/تشرين الثاني لمساعدة الصندوق في التخطيط والبناء على أساس نتائج "الاستفادة من التجارب" التي جرت مع شركة كاب جيمني. في هذا الوقت يستمر العمل قدما وخاصة في قضايا الرواتب والميزانية وإدارة النقدية والوحدات القياسية للقروض والمنح.