



## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الحادية والثمانون

روما، 21-22 أبريل/نيسان 2004

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



## المحتويات

1	أولاً- مقدمة
1	ثانياً - التركيز والأهداف والتغيرات الرئيسية
2	ثالثاً - خطة برنامج التغيير الاستراتيجي وتقدمه، ونتائجه
2	ألف - إعادة ترتيب البرنامج
2	باء - شريك التنفيذ
3	جيم - خطة البرنامج وتقدمه
4	دال - القضايا ذات الصلة
5	رابعاً - استخدام ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي



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

**أولاً - مقدمة**

1 - بتبنيه القرار رقم 116/د 23 في دورته الثالثة والعشرين في شهر فبراير/شباط 2000، وافق مجلس المحافظين على ميزانية رأسمالية قيمتها 26 مليون دولار أمريكي لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق للسنوات المالية من 2000 إلى 2005. وقد خول رئيس الصندوق بتخصيص الدفعة الأولى وقيمتها 1.3 مليون دولار أمريكي (5% من الميزانية الكلية) للتصميم التفصيلي للبرنامج. وقد استكملت مرحلة التصميم هذه ورفعت إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2000. ووافق المجلس التنفيذي على الدفعة الثانية وقدرها 15.5 مليون دولار أمريكي للمضي بمرحلة التنفيذ الحالية من البرنامج الذي أصبح يطلق عليه الآن برنامج التغيير الاستراتيجي. وفي أبريل/نيسان 2002 تم اختيار شريك للتنفيذ شركة كاب جيميني ارنست ويانغ (Cap Gemini Ernst&Young)، وجرى التفاوض ومن ثم التوقيع على عقد بسعر محدد في 31 مايو/أيار 2002. وبدأت مرحلة التنفيذ في يونيو/حزيران 2002.

2 - طُلب من رئيس الصندوق تقديم تقرير عن سير العمل في برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق إلى الدورات السنوية لمجلس المحافظين، ورفع تقرير نهائي عن هذا البرنامج إلى الدورة التي ستعقد في فبراير/شباط 2006. وقد تم تقديم أحدث تقرير مرحلي إلى مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2004.

3 - في دورة المجلس التنفيذي المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2003، أشارت إدارة الصندوق إلى أنها ستزود المجلس في دورة أبريل/نيسان بتحديث عن إعادة ترتيب برنامج التغيير الاستراتيجي الذي تم تصوره بعد الزيارة التي قام بها خبراء مستقلون بشأن ضمان الجودة للبرنامج في ديسمبر/كانون الأول 2003.

**ثانياً - التركيز والأهداف والتغييرات الرئيسية  
المتوقعة لبرنامج التغيير الاستراتيجي**

4 - يركز هذا البرنامج أساساً على تشجيع وإجراء التغييرات التنظيمية التي تسمح للصندوق، في إطار جدول أعمال التغيير الشامل، أن يصبح أكثر فعالية وكفاءة في تنفيذ رؤيته وبلوغ هدفه الأسمى وهو الحد من الفقر.

5 - الهدف الرئيسي من مرحلة التنفيذ الحالية هو ترشيد العمليات الإدارية والاستغناء عن الأعمال اليدوية بقدر الإمكان، واستخدام برنامج PeopleSoft، وهو حزمة تجارية متكاملة من البرمجيات.

6 - والعمليات الثلاث التي تتطوي عليها هذه المرحلة هي: الإدارة المالية (المحاسبة، والقروض والمنح، والتوريد، والسفريات والتكاليف، وإدارة النقدية، والمساهمات والميزانية)، وإدارة الموارد البشرية (إدارة قوة العمل، وتعيين المستشارين، والتطوير التنظيمي، والرواتب)، ونظم معلومات الإدارة (الهندسة التقنية الملائمة لبرنامج PeopleSoft

والبنية التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة ببرنامج (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 التساوق في البنية التقني وتبسيط دعم النظم.

### ثالثاً - خطة برنامج التغيير الاستراتيجي وتقدمه، ونتائجه

#### ألف - إعادة ترتيب البرنامج

7 - حسبما ورد في التقرير المعروف على المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2003، فإن عوامل عديدة أسهمت في الحاجة إلى إعادة ترتيب البرنامج ومن بينها:

- الخلاف في الرأي بين أصحاب العملية في الصندوق وشركة كاب جيميني فيما يخص نطاق العمل الذي يتوجب عليها القيام به مما نجم عنه اقتراح جديد تقدمت به كاب جيميني لاستكمال العمل بتكلفة إضافية قدرها 1.892 مليون دولار أمريكي.
- البطء النسبي للتقدم المحرز في القيام بالأنشطة المحددة في إجراء "الخروج إلى الوجود الذي قامت به شركة كاب جيميني والصندوق في سبتمبر/أيلول 2003.

#### باء - شريك التنفيذ

8 - في ضوء ما تقدم، نصح الخبراء المستقلون بشأن ضمان الجودة إدارة الصندوق بالاستغناء حياً عن شركة كاب جيمي وبتوفير الدعم والخبرة التي يحتاجها الصندوق للاستمرار بتنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي من خلال تشكيل فريق للمشروع، يتألف من منفذين ذوي خبرة واسعة ببرنامج PeopleSoft للعمل بعمود مستقلة تحت إشراف إدارة الصندوق مباشرة، وساد الشعور بأن مثل هذا النهج من شأنه أن يضمن توافر المهارات المناسبة للصندوق في الموقع وفي جميع الأوقات الضرورية كما أنه سيزيل العراقيل الكامنة في التعامل مع طرف ثالث.

9 - وبصورة مشابهة، وكما نصح به الخبراء المستقلون بشأن ضمان الجودة - فقد تم رفض البديل المطروح بإيجاد شريك ثالث للتنفيذ، لأن عملية استدراج العطاءات ستستغرق الكثير من الوقت وستسبب في تأخير آخر في تنفيذ البرنامج.

10 - عقدت اللجنة التوجيهية لبرنامج التغيير الاستراتيجي اجتماعاً في 16 ديسمبر/كانون الأول 2003 حيث بحثت النهج المشار إليه أعلاه واعتمدته. وبعد ذلك تم عقد اجتماع مع شركة كاب جيميني في 18 ديسمبر/كانون الأول 2003، حيث اتفقت الشركة والصندوق على أن تنسحب الشركة ودياً من البرنامج. واتفق على أن يشترك الصندوق والشركة في تحديد المهام المطلوبة لنقل المسؤولية عن المشروع ثم تبدأ المفاوضات لتحديد الشروط المالية للتسوية.

11 - تم وضع هيكل جديد للبرنامج بعد موافقة اللجنة التوجيهية كالاتي:

- استبدال وحدة إدارة البرنامج بوحدة تنفيذ البرنامج برئاسة مساعد رئيس الصندوق للمالية والإدارة تضم منسق تكنولوجيا المعلومات ومستشار تنفيذي يتولى الإدارة اليومية للبرنامج.
- تشكيل فريق إمداج العملية يضم أصحاب عمليات تصريف الأعمال لرصد التقدم المحرز في البرنامج.
- استمرار اللجنة التوجيهية برئاسة نائب رئيس الصندوق وعضوية مساعدي رئيس الصندوق الثلاثة، بتقديم التوجيهات الاستراتيجية لتنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي والإشراف عليه.
- مواصلة رئيس الصندوق القيام بمهمة رعاية البرنامج.

### جيم - خطة البرنامج وتقدمه

12 - بعد موافقة اللجنة التوجيهية على إعادة ترتيب البرنامج، تم وضع خطة جديدة له (أنظر الفقرة 13 أدناه) وتشمل هذه الخطة إضافة إلى تقرير النظم المالية التي خرجت إلى الوجود أصلاً، الأنشطة التالية:

- (أ) *الموارد البشرية والرواتب*. تدعو الحاجة إلى الانتهاء من تنفيذ هذه النظم لتلبية متطلبات الأعمال، ويشمل ذلك نقل 25 عاملاً من البيانات إلى نظام الموارد البشرية، وستين متواليتين من الوحدات النمطية لجدول المرتبات، وإدخال بيانات الامتيازات والحصانات في نظام الموارد البشرية، وتنفيذ نظام التشغيل الشخصي لتمكين مستخدمي النظم من تحديث بياناتهم الشخصية المدرجة في النظام.
- (ب) *القروض والمنح*. يجري استعراض الوضع لتحديد متطلبات النظام، بما في ذلك تحديد رؤية للطريقة التي سيعمل بها النظام مستقبلاً. وبعد توضيح هذه المتطلبات ستوضع وثيقة عن مختلف الخيارات المتاحة لإعادة تطوير النظام وتحديد تكاليف كل من هذه الخيارات وفوائدها وسيتم تحديد أفضلها. وبمجرد التوصل إلى حل مقبول ستوضع خطة للتنفيذ.
- (ج) *الميزنة*. بدأ تنفيذ الوحدة النمطية لإعداد الميزانية، وسوف تسمح هذه الوحدة بأن يتم إعداد الميزانية بطريقة لا مركزية على نطاق الصندوق.
- (د) *إدارة النقدية*. سيتم تكثيف العمل على هذه الوحدة النمطية التي كانت وما تزال في مرحلة التصميم.
- (هـ) *الأموال التكميلية*. يعتبر هذا خط إضافي في برنامج التغيير الاستراتيجي ويهدف إلى توحيد معلومات المنظمة عن الأموال التكميلية وضمان توافر المعلومات للجميع في الصندوق. ويجري تحديد العمليات الجارية وفحص الاحتياجات من المعلومات. وانتظاراً لنتائج الاستعراض، من المتوقع أن تكتمل عملية التشغيل في منتصف عام 2004.

(و) **إدارة التغيير.** تمشياً مع تزايد عدد النظم التي يرجح أن تدخل مرحلة التشغيل في الأشهر الستة التالية، يجري التركيز على أنشطة إدارة التغيير لضمان أن تكون المنظمة والعاملون فيها مستعدين للتعامل مع التغيرات التي ستقترن بتشغيل النظم الجديدة. وتشمل هذه الأنشطة تحديد أصحاب الشأن، والاتصالات الداخلية والخارجية، ورصد الاستعداد للتغيير والتدريب على التعامل معه.

13 - **تحديد مراحل التنفيذ.** قسّمت المرحلة الحالية من البرنامج إلى مرحلتين فرعيتين:

(أ) ستركز المرحلة الفرعية الأولى أساساً على وضع الوحدات النمطية لبرنامج PeopleSoft المستخدمة بالفعل في الصندوق وإدماجها بشكل كامل في النظام. وسيؤدي ذلك إلى حدوث تغيرات أولية في عملية تصريف الأعمال نتيجة للممارسات العملية الكامنة في هذا النظام البرنامجي. ويتوقع أن تنتهي هذه المرحلة الفرعية في منتصف عام 2004.

(ب) سوف تستخدم المرحلة الفرعية الثانية النظم والعمليات المحسنة التي نفذت في المرحلة الفرعية الأولى لتعميم عملية التغيير حتى تشمل باقي المنظمة، بما في ذلك تحقيق اللامركزية في إعداد الميزانية وإدخال البيانات وإعداد التقارير. ومن المقرر أن ينتهي تنفيذ المرحلة الفرعية الثانية في مطلع عام 2005.

#### دال - القضايا ذات الصلة

14 - يجري بذل جهود مكثفة ومحددة للتأكد من أن الصندوق سيوفر نظاماً مستداماً ومستوفياً للمعايير الفنية. ويتطلب ذلك لضمان استمرار الجودة وتوفير بنية دعم مناسبة وتنفيذ استراتيجية للتدريب وإدارة التغيير.

15 - **ضمان الجودة.** في إطار إدارة مخاطر برنامج التغيير الاستراتيجي وقضاياها، أجريت ثلاث عمليات استعراض خارجية لضمان الجودة في الفترة من مارس/آذار حتى يوليو/تموز 2003؛ كما أجري الاستعراض الرابع في ديسمبر/كانون الأول 2003. وقامت الشركة الاستشارية التي أجرت عمليات الاستعراض السابقة باستعراض شامل للبرنامج وقدمت توصيات بشأن تحسين عملياته علاوة على إعادة ترتيبه. وشملت المجالات التي تناولتها عمليات الاستعراض: تخطيط البرنامج ورصده، وإدارة المخاطر والقضايا، والاختبار، ونقل البيانات، وقضايا التكامل والدمج، والاتصال، والتدريب، وإدارة التغيير. وكما سلفت الإشارة، تنوي وحدة تنفيذ البرنامج واللجنة التوجيهية الإشراف الفعال على تنفيذ التوصيات. وسوف يجري في المستقبل القريب استعراض لمتابعة ضمان الجودة.

16 - **البنية الداعمة لبرنامج PeopleSoft.** تم تعزيز بنية دعم النظم التي بدأ تشغيلها في عام 2003 لمواجهة المتطلبات المتزايدة على خدماتها. وكما سلفت الإشارة يتم تطوير استراتيجية للدعم للتأكد من أن الصندوق قادر على تقديم الدعم الكافي وتطوير الوحدات النمطية لبرنامج PeopleSoft التي تستخدم حالياً، وتلك التي سوف يستخدمها الصندوق خلال العام 2004.

17 - **التدريب.** تعطى أولوية عالية لتدريب موظفي الصندوق على استخدام نظم PeopleSoft بشكل فعال بجانب تدريب الموظفين التقنيين الذين يعاونوهم. وبعد الانتهاء من الاستعراض اللاحق على تنفيذ النظم الجاري وضعها سوف يعقد



التدريب الاستراتيجي والمتقدم بغرض تحسين فهمهم لكيفية استخدام النظم. وتم أيضا وضع خطة محددة لتدريب موظفي الصندوق التقنيين.

18 - إدارة التغيير. أثناء تعميم الوحدات النمطية الجديدة للنظم التي سوف تستخدم في عام 2004، سوف تستمر إدارة التغيير الذي ستحدثه هذه النظم. ويتم تحديث استراتيجية إدارة التغيير مع بقاء تركيزها على قيادة الإدارة العليا للعملية وعلى التناسق التنظيمي والتدريب والاتصال وإدارة المخاطر. ومن بين الابتكارات الجديدة إجراء مسح لجاهزية التغيير على عينة من أصحاب الشأن لمعرفة استعدادهم للتعامل مع التغيير وتحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام بها.

### رابعاً - استخدام ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي

#### وضع النفقات والالتزامات

19 - كما سلف الذكر في الفقرة 1، وافق مجلس المحافظين بمقتضى القرار 116 / د 23 الذي اعتمده في دورته الثالثة والعشرين في فبراير/شباط 2000، على ميزانية رأسمالية قدرها 26.0 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).

20 - وفي ديسمبر/كانون الأول 2001، بلغت نفقات الدفعة الأولى قرابة 1.0 مليون دولار أمريكي. وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2003، تم صرف مبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي من الدفعة الثانية وقدرها 15.5 مليون دولار أمريكي (أي نحو 59%)، التي كان المجلس التنفيذي قد اعتمدها في ديسمبر/كانون الأول عام 2000، على المرحلة الأولى من تنفيذ البرنامج.

21 - هنالك رصيد من العقد مع شركة كاب جيميني غير مصروف وقدره 3.152 مليون دولار أمريكي. ولا تزال المفاوضات جارية بشأن المبلغ الذي سيتم دفعه.

22 - وبرغم إعادة ترتيب برنامج التغيير الاستراتيجي فمن المتوقع أن يتم إنجازه في حدود الميزانية المعتمدة له.

23 - يبين الجدول التالي فئات الإنفاق والمخصصات الأصلية والنفقات في السنوات 2001، و2002، و2003 والالتزامات حتى 31 يناير/كانون الثاني 2004.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

نفقات البرنامج للفترة 2001-2004

(وبتاريخ 31 يناير/كانون الثاني 2004)

(بالدولارات الأمريكية)

الرصيد	الالتزامات في 2004-01-31	النفقات 2003	النفقات 2002	النفقات 2001	إجمالي المخصصات المعدلة	إعادة تخصيص الميزانية	مجموع مخصصات الميزانية الأصلية	الفئة
141584	055170	126 2651	539651	254338	870 2542		870 2542	الاستعاضة عن الموظفين
-154 046	126 4841	596760	40199	828141	974 2631	000401	573 2631	المستشارون
152 174 3	-	104 2661	523 7681	-	780 2085		780 2085	عقد شركة كاب جيميني
509438	-	956201	535110	03829	038780	-101 000	038881	السفر والتدريب
52646	-	00714	46711	23726	23798		23798	نفقات أخرى
805655	97386	207198	015781	-	722 0001	-300 000	022 0002	البرمجيات
463314	-	030653	5077	-	000975		000975	الأجهزة الإلكترونية
300 0001	-	-	-	-	300 0001		300 0001	نهاية خدمة الموظفين
<b>337 5726</b>	<b>383 5121</b>	<b>058 3274</b>	<b>185 2323</b>	<b>357535</b>	<b>500 00015</b>		<b>500 00015</b>	<b>المجموع</b>

24 - من أهم فئات النفقات التي برزت في ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي لعام 2003 هي: نفقات الاستعاضة عن الموظفين للسماح للدوائر باستخدام من يحل عن موظفيها العاملين في البرنامج، والمستشارين لاستكمال القدرات اللازمة في المجالات التقنية، والاتصالات وضمان الجودة والتدريب لتوفير التدريب للأفراد والمجموعات من موظفي الصندوق على الوحدات النمطية لبرنامج PeopleSoft.

