



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
مجلس المحافظين - الدورة الخامسة والعشرون
روما، 19-20 فبراير/شباط 2002

تقرير مرحلي عن برنامج تطوير أسلوب العمل

- 1 - اعتمد مجلس المحافظين في دورته الثالثة والعشرين في فبراير/شباط عام 2000، وفي سياق الموافقة على القرار 116/د-23، ميزانية رأسمالية للصندوق بقيمة 26 مليون دولار أمريكي من أجل برنامج تطوير أسلوب العمل لفترة خمس سنوات أثناء السنوات المالية 2000 إلى 2005. وجرى تفويض رئيس الصندوق صلاحية تخصيص الدفعة الأولى من الميزانية الرأسمالية بما مقداره 1.3 مليون دولار أمريكي (5% من مجموع الميزانية) لتنفيذ مرحلة التصميم الأولى للبرنامج. ولا يقوم رئيس الصندوق بتخصيص الدفعات التالية من الميزانية الرأسمالية إلا بعد رفع تقرير إلى المجلس التنفيذي بشأن استخدام الدفعة السابقة وتلقي موافقة المجلس على خطة لاستخدام الدفعة التالية.
- 2 - وطلب إلى رئيس الصندوق أن يقدم تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ البرنامج الكلي لكل دورة سنوية من دورات مجلس المحافظين وتعزيزاً نهائياً عن البرنامج إلى دورة مجلس المحافظين في فبراير/شباط عام 2006.
- 3 - استعرض المجلس التنفيذي في دورته الحادية والسبعين، في ديسمبر/كانون الأول 2000، تقريراً عن التصميم المفصل لبرنامج تطوير أسلوب العمل (الوثيقة EB 2000/71/R.9) ووافق على المرحلة الأولى من تنفيذه على مدى الفترة 2001-2003 والتي تصل نفقاتها إلى 15.5 مليون دولار أمريكي.
- 4 - وبناء على طلب المجلس التنفيذي، استهل في مارس/آذار 2001 البحث عن شركاء التنفيذ على المستوى الدولي بنشر إعلانات في الصحف والمجلات الرئيسية في العالم. وقد أرسلت نسخ من طلب المعلومات بالفاكس إلى أعضاء المجلس التنفيذي في منتصف مارس/آذار.
- 5 - وكان الهدف من طلب المعلومات هو تحديد الشركات الاستشارية المؤهلة سواء بصفتها الجهات المتعاقدة الأولى أو الجهات المحتملة المتعاقدة من الباطن لمساعدة الصندوق خلال فترة التنفيذ. وقد تم تلقي عرض من شركات من جميع أنحاء العالم، بما في ذلك النمسا، والهند، وهولندا، ونيوزيلندا، وأستراليا، وسويسرا، والمملكة المتحدة. وقد دعي عدد من الشركات إلى وضع مقترحات تقنية ومالية محددة. وفي يوليو/تموز عام 2001 قام فريق مؤلف من سبعة موظفين يمثلون مختلف إدارات الصندوق بتقييم العروض المقدمة، ووضع قائمة مختصرة بثلاث شركات.



6 - وتم تعيين خبير في تيسير إدارة المعرفة في فبراير/شباط 2001. وكخطوة أولى، استهلكت عملية تشاور داخلية بغية توفير المدخلات للأهداف والأولويات والأنشطة الخاصة باستراتيجية إدارة المعرفة. وعرض على الإدارة العليا مشروع اقتراح يخضع للتقحيح حالياً لكي يتسق مع الإطار الاستراتيجي للفترة 2002-2006. وما تزال الحاجة تدعو إلى تحديد المتطلبات والآثار التشغيلية؛ وسيتم الشروع في أنشطة إدارة المعلومات في بحر عام 2002.

7 - وأشار كل من التقدير الأولي لمدى الاستعداد للتغيير الذي أجرته شركة ديلوات الاستشارية، في مايو/أيار 2000، وتقدير مراجع الحسابات الداخلي في ديسمبر/كانون الأول 2000، إلى الحاجة إلى التزام مشترك بعملية التغيير لماله من أهمية حاسمة لنجاح برنامج تطوير أسلوب العمل ككل. وفي يوليو/تموز 2001، شرعت وحدة إدارة البرنامج، بمساعدة خبير استشاري، في عملية تقدير لمدى الاستعداد للتغيير، على ضوء تحديد المناخ الثقافي السائد في الصندوق وتحديد استراتيجية إدارة التغيير لمرحلة التنفيذ. وعقدت لقاءات غير رسمية مع الإدارة ونحو 60 من موظفي الصندوق. وعرضت النتائج والاستنتاجات على موظفي الصندوق في اجتماع تفاعلي، وعلى الإدارة العليا في اجتماع منفصل.

8 - والاستنتاج الرئيسي الذي انتهت إليه هذه الاجتماعات هو أنه على الرغم من اقتناع الموظفين بحاجة الصندوق إلى التغيير، فإن مشاركتهم مرهونة بمدى تمتع عملية التغيير بالمصداقية، أي إذا ما ساندتها الإدارة العليا وخصصت لها الموارد الكافية. كما خلص الاستعراض إلى أن مرحلة تصميم برنامج تطوير أسلوب العمل لم تسفر عن رؤية واضحة للأهداف الاستراتيجية، والطابع الذي ينبغي أن يكتسبه الصندوق كمنظمة في المستقبل. وكانت هناك حاجة، على وجه الخصوص، إلى مزيد من التوضيح فيما يتعلق بعناصر برنامج تطوير أسلوب العمل التي تركز على التحديث بغية تحقيق كفاءة أكبر، والعناصر التي تركز على تحقيق الفعالية بغية زيادة أثر برامج الصندوق.

9 - وفي ضوء نتائج واستنتاجات تقدير الاستعداد للتغيير وآثاره المباشرة على تنفيذ برنامج تطوير أسلوب العمل تقرر ربط هذا البرنامج بالإطار الاستراتيجي.

10 - ونظراً لارتباط برنامج تطوير أسلوب العمل بالإطار الاستراتيجي، وعدم اكتمال البرنامج بمجرد استعراض العمليات، تقرر تغيير اسم "برنامج تطوير أسلوب العمل" بحيث يصبح "برنامج التغيير الاستراتيجي". ويعكس الاسم الجديد بصورة أفضل التركيز الرئيسي للبرنامج والمتمثل في ترويج وتحقيق التغييرات التنظيمية التي ستسمح للصندوق بأن يعزز من كفاءته وفعاليته في تجسيد رؤيته وبلوغ هدفه الأسمى في الحد من الفقر.

11 - وفي 1 أكتوبر/تشرين الأول 2001، عُين مدير جديد لقيادة وحدة إدارة البرنامج. وستنطلق هذه الوحدة بتحليل الأنشطة المتصلة بتنفيذ العمليات الخمس التي أقرت في ديسمبر/كانون الأول 2000، بغية ضمان الاتساق في التوصيات المقترحة ولتحديد الفجوات أو المجالات التي تتطلب المزيد من التدابير.

12 - وقد أكد الاستعراض أنف الذكر الحاجة إلى تحديث الوحدات التنظيمية المعنية بالشؤون المالية، والموارد البشرية، والخدمات الإدارية عبر الاستثمار في نظم معلومات محسنة، على نحو ما وافق المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2000. وستوفر تدابير تحسين تكنولوجيا المعلومات والاستعاضة عن الكتيب الحالي أو التطبيقات المعزولة القائمة بالنظم المتكاملة لبرنامج "بيبول سوفت" المعنية بالموارد المالية والبشرية الدعم المطلوب في



مختلف ميادين المنظمة. على أن التركيز ينبغي أن ينصب على التدريب وإشراك الموظفين في الإدارة على مدى تنفيذ هذه العملية ضمانا لنجاحها.

13 - وشدد الاستعراض أيضا على الحاجة إلى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وقدرات الإدارة في المنظمة ويتسم ذلك بأهمية خاصة من زاوية وضع الإطار الاستراتيجي موضع التنفيذ عبر ربط الأولويات الاستراتيجية بالمخصصات من الموارد المالية والبشرية. وتحقيقا لذلك فقد تم الاتفاق على الشروع في عملية سنوية جديدة للتخطيط الاستراتيجي ووضع الميزانية في مطلع عام 2002. وبالإضافة إلى ذلك، ونظرا إلى ضخامة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات عبر برنامج التغيير الاستراتيجي، فإن الصندوق بحاجة إلى تدعيم أنشطة التخطيط وتحديد الأولويات في ميدان تكنولوجيا المعلومات.

14 - كما أكد الاستعراض أن من المفترض أن تؤدي الاستثمارات في عملية التحديث هذه إلى تجديد الموارد المالية والبشرية. وعند الربط بين صور برنامج التغيير الاستراتيجي والإطار الاستراتيجي فإن من الواجب العناية بضمان استثمار أي وفور محققة في تعزيز الأثر الميداني وفي كفاءة استدامة النتائج.

15 - وقد وافقت إدارة الصندوق على برنامج العمل للمرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي، ومن المنتظر أن تمتد فترة التنفيذ بين عامي 2002-2004.

16 - وتشمل الأنشطة الرئيسية المنفذة عام 2002 ما يلي:

- إنجاز عملية التوريد من بين الشركات الثلاث المدرجة في القائمة المختصرة، مع منح العقد في مارس/آذار عام 2002؛
- تحديد تسلسل مشروعات التحديث في مجالات الإدارة المالية، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والخدمات الإدارية وإطلاقها في أبريل/نيسان عام 2002 بدعم من الشركة المختارة كشريك تنفيذي؛
- الشروع في الفصل الأول من عام 2002 بالأعمال التحضيرية اللازمة لبناء قدرات الصندوق في ميدان التخطيط الاستراتيجي والإدارة، ولا سيما الموارد البشرية ونظم المعلومات؛
- تطوير المزيد من عمليات الميزانية والتخطيط الاستراتيجي لمساندة الإطار الاستراتيجي والاستراتيجية الإقليمية؛
- تنفيذ مشروعات محددة في مجالات الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة التنظيمية، ونظم المعلومات، والخدمات الإدارية. وإدارة المعارف. ومن المنتظر تحقيق تقدم طيب في هذه الميادين خلال عام 2002.

17 - وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول عام 2001 بلغت قيمة الإنفاق من ميزانية مرحلة تصميم برنامج تطوير أسلوب العمل نحو مليون دولار أمريكي من أصل مبلغ 1.3 مليون دولار أمريكي الذي اعتمده مجلس المحافظين في فبراير/شباط عام 2000 في سياق موافقته على القرار 116/د-23. وسيستخدم المبلغ المتبقي من الميزانية في إنجاز عمليات توضيح معالم الأولويات المحددة في الإطار الاستراتيجي فيما يتصل بتحقيق الأثر وتقديره، وإدارة الحافظة



وسياساتها. ومن المتوقع أن يتم استكمال ذلك قبل نهاية عام 2002، وسيرفع تقرير عند ذاك إلى المجلس التنفيذي للاستعراض والموافقة.

18 - وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول عام 2001 تم إنفاق قرابة 0.57 مليون دولار أمريكي من أصل مبلغ 15.5 مليون دولار أمريكي الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2000 لتنفيذ المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المرفق