



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
مجلس المحافظين - دورة الذكرى الخامسة والعشرين
روما، 19-20 فبراير/شباط 2003

تقرير مرحلي

عن

**سير العمل في برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق
(برنامج التغيير الاستراتيجي)**



المحتويات

1	أولا - المقدمة
1	ثانيا - سير العمل في تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي في عام 2002
1	ألف - عملية التوريد وإيرام العقود
2	باء - خطة برنامج التغيير الاستراتيجي
3	جيم - الإطار التنظيمي لبرنامج التغيير الاستراتيجي
5	ثالثا - سير العمل في مرحلة التصميم التفصيلي للأشغال ونتائجها
5	ألف - بيئة الحلول السريعة
5	باء - عمليات المستوى الرفيع:المالية والموارد البشرية ونظام معلومات الإدارة
7	جيم - إدارة التغييرات
8	دال - إدارة القضايا والمخاطر
9	رابعا - المشروعات الأخرى لبرنامج التغيير الاستراتيجي
9	خامسا - الاستثمارات في المستقبل
9	سادسا - الموارد المالية
10	وضع المصروفات والالتزامات للفترة المالية 2001-2002

النيول

1	I. SCP ORGANIZATIONAL STRUCTURE
	أولا - الهيكل التنظيمي لبرنامج التغيير الاستراتيجي
2	II. OVERALL IMPLEMENTATION PLAN AND DETAILS OF THE BUSINESS BLUEPRINT PHASE
	ثانيا - خطة التنفيذ الشاملة وتفصيل مرحلة التصميم التفصيلي
3	III. STATUS OF DELIVERABLES BBP AS OF 15 DECEMBER 2002
	ثالثا - حالة إنجازات مرحلة التصميم التفصيلي حتى 15 ديسمبر/كانون الأول 2002



أولا - مقدمة

- 1 - وافق مجلس المحافظين في دورته الثالثة والعشرين في شهر فبراير/شباط 2000، بمقتضى قراره رقم 116/د-23 على ميزانية رأسمالية قيمتها 26 مليون دولار أمريكي لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق للسنوات المالية من 2000 إلى 2005. وخول رئيس الصندوق بتخصيص الدفعة الأولى وقيمتها 1.3 مليون دولار أمريكي (5% من الميزانية الكلية) للتصميم التفصيلي للبرنامج. على أن تخصص الدفعات التالية بمجرد تقديم الرئيس التقرير إلى المجلس التنفيذي عن استخدام الدفعة السابقة، وموافقة المجلس التنفيذي على خطة استخدام الدفعة التالية.
- 2 - طلب من الرئيس تقديم تقرير عن سير العمل في برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق إلى الاجتماعات السنوية لمجلس المحافظين، ورفع تقرير نهائي عن هذا البرنامج إلى الدورة التي ستعقد في شهر فبراير/شباط 2006.
- 3 - يغطي التقرير الذي بين أيدينا عن سير العمل في البرنامج، الفترة من 1 فبراير/شباط 2002 إلى 15 ديسمبر/كانون الأول 2002.

ثانيا - سير العمل في تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي في

عام 2002

ألف - عملية التوريد وإبرام العقود

- 4 - في أوائل فبراير/شباط 2002، قدمت الشركات الثلاث المدرجة في قائمة أفضل المرشحين مقترحاتها بشأن تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي إلى الإدارة العليا في الصندوق وإلى موظفيه. ثم عقدت كل شركة من هذه الشركات لقاءات مع أهم المديرين والموظفين بغرض جمع المزيد من المعلومات عن اشتراطات الصندوق بالنسبة لبرنامج التغيير الاستراتيجي. وفي 26 فبراير/شباط 2002، قدمت الشركات الثلاث مقترحاتها التقنية والمالية النهائية إلى الصندوق.
- 5 - وطبقا للإجراءات المتبعة في الصندوق، فقد تم تشكيل فريق للتقييم مكون من ثمانية موظفين، قام بتحليل المستندات وإعطاء ترتيب لكل شركة من الشركات الثلاث باستخدام المعايير المتفق عليها. وكان هدف الفريق هو تحديد أفضل شركة تستطيع - في حدود مالية معينة - أن تزود الصندوق بنهج مناسب لتنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي، وبمنهجية سليمة، وقدرات تقنية، بالإضافة إلى فريق معد إعدادا جيدا يناسب البيئة الثقافية للصندوق.
- 6 - في 4 أبريل/نيسان 2002، قام فريق التقييم برفع توصياته إلى اللجنة الاستشارية للتوريدات. ووافقت هذه اللجنة على الترتيب الذي منح للشركات الثلاث، وفوضت وحدة إدارة البرنامج في البدء في التفاوض مع هذه الشركات.
- 7 - بدأت عملية التفاوض في 15 أبريل/نيسان 2002 بين الصندوق والشركة التي حصلت على المرتبة الأولى، وهي شركة كاب جيمني إرنست و يانغ (CGEY) Cap Gemini Ernst & Young. ووضعت خطة زمنية، مع تحديد



المسائل الرئيسية. وأثناء هذه المفاوضات حصل الصندوق على مشورة من بعض الخبراء بشأن مسائل تقنية وتعاقدية، وتم تحديد شروط العقد بين الصندوق والشركة المذكورة في 31 مايو/أيار 2002.

8 - حدد الصندوق مجموعة من مخرجات برنامج التغيير الاستراتيجي المتفق عليها التي ستقوم بها شركة CGEY بسعر محدد. أما المدة المتوقعة للتنفيذ فهي 18 شهرا مع فترة ضمان إضافية مدتها شهرين.

9 - وأهم نقاط العقد هي:

- منهجية لقبول "المنجزات"؛
- منهجية للاتفاق على أي تغييرات في مجال برنامج التغيير الاستراتيجي؛
- شروط رفع الأسعار وحل النزاعات؛
- حدود المسؤولية؛
- فسخ العقد.

10 - يشتمل العقد على خطة للدفع . وكمبدأ عام، فقد وافق الصندوق على أن قبوله لإنجاز أي برنامج معناه البدء في إجراءات الدفع. وسدد الصندوق إلى شركة CGEY 10% كدفعة مقدمة، على أن يسدد 7 دفعات مقابل الإنجازات التي ستقدمها الشركة. وستسدد الدفعة النهائية - التي تعادل 10% من القيمة الإجمالية للعقد - بعد الانتهاء من فترة الضمان ومدتها 90 يوما، بصورة مرضية.

باء - خطة برنامج التغيير الاستراتيجي

11 - بدأ الخبراء الاستشاريون من شركة CGEY العمل يوم 3 يونيو/حزيران 2002. ووضع برنامج عمل لتحديد أهم الأنشطة والمراحل لتحقيق المنجزات، التي تم تحديدها في العقد. وسوف ينفذ برنامج التغيير الاستراتيجي على 5 مراحل: (i) مرحلة التصميم التفصيلي؛ (ii) مرحلة تحقيق التصميم؛ (iii) مرحلة الإعداد النهائي؛ (iv) مرحلة التنفيذ والدعم؛ (v) فترة الضمان. والمدة المتوقعة للتنفيذ هي من شهر يونيو/حزيران 2002 إلى فبراير/شباط 2004 أي ما مجموعه 20 شهرا. ويبين zil الثاني خطة التنفيذ الكلية، مع خطة تفصيلية لمخطط الأعمال. وفيما يلي أهم ملامح هذه المراحل.

12 - **مرحلة التصميم التفصيلي (من 3 يونيو/حزيران إلى 15 نوفمبر/تشرين الثاني 2002).** تحدد هذه المرحلة بالتفصيل احتياجات العمل. حيث يتم تحديد وهيكل مختلف العمليات الخاصة بالصندوق، ورسمها على نماذج PeopleSoft. وبناء على ذلك، يجري تحليل لسد الثغرات، يعكس الكيفية التي ستتحول بها هذه النماذج إلى متطلبات الصندوق.

13 - **مرحلة التحقيق (من 16 نوفمبر/تشرين الثاني 2002 إلى 30 يونيو/حزيران 2003).** في هذه المرحلة يتم تحويل برمجيات PeopleSoft إلى أرقام، وتوصيلها ببعضها، وتحويل البيانات من النظم الموجودة.



14 - **مرحلة الإعداد النهائي** (من 1 يوليو/تموز إلى 31 أغسطس/آب 2003). وفي هذه المرحلة يكون التركيز الأساسي على عمليات الإعداد النهائي والخطة المفصلة قبل البدء في التنفيذ.

15 - **مرحلة الدعم ولحظات الانطلاق الحية** (من 1 أبريل/نيسان إلى 31 أكتوبر/تشرين الأول 2003). ستكون هنالك ثلاث لحظات انطلاق حية في كل من أبريل/نيسان ويوليو/تموز وأكتوبر/تشرين الأول 2003. وسيسمح هذا النهج المندرج على مراحل للصندوق بالتأقلم مع النظم الجديدة وبوضع النظم الجديدة بأكملها في متناول المستخدمين. والهدف في هذه المرحلة هو تشغيل النظام، والتحقق من دقته وتحديد الإجراءات التي سيستند إليها البرنامج في رصد فوائده وترسيخها.

16 - **فترة الضمان** (من 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2003 إلى 31 يناير/كانون الثاني 2004). تحددت مرحلة التنفيذ النهائي بمدة 90 يوماً، تقوم خلالها شركة CGEY بحل أي مشكلات قد تظهر في تشغيل النظم الجديدة. وفي نهاية هذه الفترة، يصدر الصندوق شهادة قبول نهائية، ويسدد الدفعة الأخيرة إلى الشركة.

جيم - الإطار التنظيمي لبرنامج التغيير الاستراتيجي

17 - في شهر يونيو/حزيران 2002، وضعت وحدة إدارة البرنامج لائحة لهذا البرنامج. والغرض من هذه الوثيقة التي بين أيدينا هو وضع هيكل تنظيمي للبرنامج، وإعطاء خطوط توجيهية لكل من لهم صلة بتنفيذه. وكما يتضح من الذيل الثاني، فإن البرنامج به أربع مستويات لصنع القرار: (i) المشرف على البرنامج واللجنة التوجيهية؛ (ii) وحدة إدارة البرنامج؛ (iii) لجنة تنسيق المشروع؛ (iv) أصحاب العملية وأفرقة المشروع والموارد. وفيما يلي وصف مقتضب لأدوار كل مستوى ومسؤولياته.

18 - **المشرف على البرنامج** - رئيس الصندوق هو المشرف على برنامج التغيير الاستراتيجي. ويمثل المشرف على البرنامج التزام الإدارة العليا في الصندوق بإزاء البرنامج، وساعياً إلى تحفيز الدعم لهذا البرنامج في مختلف إدارات الصندوق، وساعياً إلى تيسير التغييرات التنظيمية اللازمة لنجاح البرنامج. والمشرف على البرنامج هو الذي يقرر المسائل الاستراتيجية والهامة التي تثيرها اللجنة التوجيهية، قائماً بالقيادة العامة من خلال اتصالاته بالشركاء الداخليين والخارجيين فيما يتعلق بالجوانب الرئيسية لبرنامج التغيير الاستراتيجي.

19 - **اللجنة التوجيهية** - وتتكون من نائب الرئيس، وثلاثة مساعدين للرئيس ووحدة إدارة البرنامج. وتشارك اللجنة التنفيذية لاتحاد الموظفين عند مناقشة القضايا المتعلقة بهم، بينما يشارك أصحاب الأعمال عند الحاجة. ويرأس هذه اللجنة نائب الرئيس.

20 - والمسؤولية الرئيسية للجنة التوجيهية هي تحديد اتجاه برنامج التغيير الاستراتيجي وأولوياته، بالتركيز على الرؤية والاستراتيجية والتغيير وإدارة المخاطر. فهي توافق على خطة العمل لهذا البرنامج وميزانيته، وتضع سياساته، وتجري عمليات الاستعراض، ولها حق التوقيع على الإنجازات الرئيسية، وحل المشكلات بحسب الظروف. وتجتمع اللجنة مرة كل شهر، كما تعقد اجتماعات طارئة عند الحاجة. وبالإضافة إلى ذلك، ستعقد اجتماعات ربع سنوية لاستعراض سير العمل في برنامج التغيير الاستراتيجي.



- 21 - **وحدة إدارة البرنامج** - تتكون هذه الوحدة من مدير البرنامج في الصندوق ومدير برنامج تكامل الأشغال والنظم، ومدير البرنامج في شركة CGEY وخبير استشاري للقيام بعمليات التكامل.
- 22 - تتولى وحدة إدارة البرنامج تيسير عمليات تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي، وربطه بالإطار الاستراتيجي للصندوق 2002-2006، وبرنامج العمل الميزانية السنوية. وتتولى الوحدة تنفيذ قرارات المشرف على البرنامج واللجنة التوجيهية، طبقاً للعقد المبرم بين الصندوق وبين شركة CGEY وميثاق برنامج التغيير الاستراتيجي.
- 23 - ووحدة إدارة البرنامج هي المسؤولة عن إنجازات برنامج التغيير الاستراتيجي، من حيث التوقيت والجودة. ومن سلطاتها حل المشكلات وتحديد النزاعات والمخاطر والمخاطر التي قد تؤثر على جودة المنجزات في نطاق البرنامج، أو رفعها إلى المستويات الأعلى.
- 24 - وتتولى وحدة إدارة البرنامج مسؤولية العلاقة مع الشركة المنفذة وغيرها من المصادر الخارجية التي تدعم برنامج التغيير الاستراتيجي. ووظائفها الرئيسية هي التخطيط، ومتابعة سير العمل، وتحقيق المزاي، وإدارة المخاطر، وتكامل النظم، وإدارة عملية التغيير، وتشكيل أفرقة المشروعات الفردية، وإدارة عملية الربط والتكامل. وترفع وحدة إدارة البرنامج تقاريرها إلى رئيس اللجنة التوجيهية. وتعقد الوحدة اجتماعاتها أسبوعياً، مع عقد اجتماعات طارئة عند الحاجة.
- 25 - **لجنة تنسيق المشروع** - تتكون وحدة إدارة البرنامج من أصحاب العملية الثلاثة، وهم: شعبة الموارد البشرية، والمالية والإدارة، ونظام معلومات الإدارة. أما لجنة تنسيق المشروع فتتكون من قادة كل مشروع، وكبير الخبراء الاستشاريين لبرنامج PeopleSoft. أما مسؤولياتها الرئيسية، فهي: معالجة مشكلات التكامل والعمليات وحلها على وجه السرعة، ومراقبة المواعيد المحددة والإنجازات، واستخدام الموارد، وإعطاء إرشادات لأفرقة المشروع بحسب الحاجة، والتشجيع الإيجابي لسلوكيات التغيير.
- 26 - أما المسائل التي لا تستطيع لجنة تنسيق المشروع حلها، فتحيلها وحدة إدارة البرنامج إلى اللجنة التوجيهية. وتعقد لجنة تنسيق المشروع اجتماعاتها شهرياً، أو على فترات أقصر إذا احتاج الأمر.
- 27 - **أصحاب عملية الأشغال وأفرقة المشروع والموارد** - لا غنى عن مشاركة العاملين في مرحلة تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي من أجل نجاح هذا البرنامج. فالموظفون هم الذين يشكلون أفرقة المشروع التي أنشئت في شهر يونيو/حزيران 2002 في مجالي المالية والموارد البشرية. وأهم مسؤوليات أفرقة المشروع هي: وضع التصميم التفصيلي للمشروع بناء على التصميم المفاهيمي الذي اتفق عليه في نهاية مرحلة تصميم برنامج التغيير الاستراتيجي، وتنفيذ التصميم على أساس نماذج PeopleSoft، وتولي ملكية الحلول المتفق عليها.
- 28 - بالإضافة إلى أفرقة المشروع، فإن برنامج التغيير الاستراتيجي يضم أيضاً مجموعة أكبر من الموظفين، يطلق عليهم أسم أفرقة الموارد، وهم المستخدمون النهائيون للخدمات التي تقدمها الموارد المالية والموارد البشرية. وأهم مسؤولياتهم هي توفير المدخلات اللازمة للتصميم التفصيلي، واختبار المقترحات التي تقدمها أفرقة المشروع. وقد طرحت جميع العمليات التي نفذت في الفترة من يونيو/حزيران حتى أكتوبر/تشرين الأول 2002 على هذه الأفرقة في



الأسبوع الأول من نوفمبر/تشرين الثاني 2002، للحصول على معلومات مرتدة عن التغييرات المقترحة، والعناصر الهامة وراء العمليات الجديدة.

ثالثاً - سير العمل في مرحلة التصميم التفصيلي للأشغال ونتائجها

ألف - بيئة الحلول السريعة

29 - طبقاً لخطط البرنامج، فإن مرحلة التصميم التفصيلي للأشغال قد انتهت في منتصف شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2002، يبدأ الصندوق بعدها في استلام إنجازات شركة GEY. وعلى الصندوق أن يراجع هذه الإنجازات ويقبلها طبقاً للإجراءات المحددة في العقد (أنظر الذيل الثالث لمعرفة أوضاع الإنجازات حتى 15 أكتوبر/تشرين الأول 2002). والتركيز الأساسي في هذه المرحلة سيكون على التصميم التفصيلي للعمليات، واحتياجات نظام المعلومات الجديد في ثلاث مجالات: الإدارة المالية، ونظام معلومات الإدارة، وإدارة الموارد البشرية.

30 - وخلال الفترة من 8 إلى 10 يوليو/تموز 2002، شاركت مجموعة من كبار المديرين والموظفين ومن المستوى المتوسط أيضاً في حدث استغرق ثلاثة أيام في مدينة ميلانو، وأطلق عليه اسم "بيئة الحلول السريعة". وهي طريقة للحلول السريعة للمشكلات المعقدة وعمليات اتخاذ القرار. والهدف من بيئة الحلول السريعة هو:

- وضع قواعد موحدة لتبسيط بعض عمليات الأشغال الرئيسية؛
- مواجهة وضع العديد من مجالات عمليات الأشغال الهامة في المستقبل والتحقق منها، وإيجاد حلول للمسائل المرتبطة بهذه المجالات؛
- تحديد ومواجهة أهم المسائل المتعلقة بالتغيير، وتوقع نتائجها على التنظيم وعلى المرتبطين بها.

31 - أسفرت أنشطة بيئة الحلول السريعة عن وضع مقترحات على مستوى عال تتعلق بكشوف المرتبات، ونظام القروض والمنح، والميزانية، والسفريات. وقد أعطت هذه الاقتراحات نقطة البداية لمواصلة تطوير التصميم التفصيلي للأشغال. وتم التوصل إلى اتفاق في الآراء حول العديد من المبادئ التوجيهية الرئيسية، وحول تطلعات مجموعة كبيرة من المعنيين في الصندوق.

32 - وصرح الموظفون الذين شاركوا في هذا الحدث، بأنهم أصبحوا الآن أكثر اقتناعاً من ذي قبل بأن برنامج التغيير الاستراتيجي سيسفر عن فوائد للصندوق، وأنه من المهم أن يكتب النجاح لفرصة التغيير هذه. ولكنهم أعربوا عن قلقهم لنقل الموظفين من مناطق العمل التي يكتسبون فيها الكفاءة. وقد اتفق على وضع سياسة لنقل الموظفين وتقديمها إلى اللجنة التوجيهية للموافقة عليها في أوائل عام 2003.

باء - عمليات المستوى الرفيع: المالية والموارد البشرية ونظام معلومات الإدارة

33 - في بداية شهر يونيو/حزيران 2002، شكل أصحاب العملية وكبير الخبراء الاستشاريين في شركة CGEY أفرقة مشروعات تتكون من الموظفين العاملين بالفعل في هذه العمليات، لكل مجال من مجالات التركيز في التصميم الأساسي للأشغال (المالية، والموارد البشرية، ونظام معلومات الإدارة). وخلال الفترة من يونيو/حزيران إلى



أكتوبر/تشرين الأول 2002، حضر المديرين والموظفون سلسلة من حلقات العمل التي زودت فريق شركة CGEY بالمعرفة اللازمة فيما يتعلق بطرق العمل الجارية في الصندوق، وساعدته على تحديد التغييرات اللازمة لجعل هذه العمليات أكثر كفاءة وفاعلية.

34 - واسترشد كل فريق من أفرقة المشروع في عمله بالمبادئ العامة التالية، التي تم تحديدها والاتفاق عليها في أنشطة بيئة الحلول السريعة، وأكدت عليها الإدارة العليا:

- من المستويات العديدة من الإشراف السابق إلى الإشراف اللاحق، مع عمليات مراقبة للمراجعة على الطبيعة؛
- من الموافقات المتعددة والمساعدة المشتركة إلى نقاط الموافقة مع المساعدة الفردية؛
- من استيفاء الاستثمارات الورقية إلى الخدمة الذاتية للموارد البشرية؛
- من إدخال البيانات المتعددة والمتكررة إلى إدخال البيانات مرة واحدة في المصدر الأصلي؛
- من تلقي العديد من طلبات استرداد تكاليف السفر إلى المبلغ المقطوع؛
- من المهام اليدوية المتكررة إلى الأنشطة ذات القيمة المضافة.

35 - كما اتفق على أنه من أجل تعظيم مكاسب الكفاءة لبرنامج التغيير الاستراتيجي، لابد من:

- تبسيط العمليات والإجراءات المستخدمة في الصندوق بقدر الإمكان؛
- إدخال أقل قدر ممكن من التعديلات على البرمجيات التجارية، تقليلاً لتكاليف تحديثها في المستقبل.

الإدارة المالية

36 - تم تشكيل أفرقة المشروع على أساس العمليات الأساسية، وهي: (i) المحاسبة؛ (ii) القروض والمنح؛ (iii) التوريدات والدفع؛ (iv) السفريات والمصروفات؛ (v) إدارة النقدية؛ (vi) المساهمات؛ (vii) الميزانية وكشوف المرتبات. وقد سار العمل في هذه المجالات طبقاً للخطة المقررة. وقد تحققت اللجنة التوجيهية من هذه العمليات باستثناء عمليتي كشوف المرتبات والقروض والمنح. وحيث أن بعض العناصر في هاتين العمليتين لم تطور بصورة مرضية، لم يتم التحقيق من صحتها. وسيتم عرض نسختين منقحتين من هاتين العمليتين على اللجنة التوجيهية لاستعراضهما والموافقة عليهما في يناير/كانون الثاني 2003.

37 - وتأسيساً على عمل أفرقة المشروع، ينتظر تحقيق التغييرات التالية: تغييرات في الأدوار والمسؤوليات؛ وزيادة التكامل واقتسام المعلومات؛ وزيادة الرقابة النوعية؛ وتحقيق مكاسب في كفاءة العملية (نتيجة تقليل العمل اليدوي، والأعمال الإدارية المتكررة) والخدمات ذات القيمة المضافة.

38 - إن تنفيذ نماذج برنامج PeopleSoft لعمليات الإدارة المالية، سوف يحسن من الإدارة المالية ومن تقييم الإنجازات، مع تبسيط عمليات معالجة المعاملات، والنفيوض بإدارة الميزانية من خلال هيكل من مراكز التكاليف



المدعومة بإطار جديد للمراقبة بأثر رجعي. وبشكل عام، فمن المنتظر توفير المعلومات بصورة أكثر كفاءة، بحيث يمكن بهذه الطريقة إجراء تحليل أفضل لإدخال إجراءات تصحيحية عاجلة على برنامج العمل والميزانية الإدارية.

إدارة الموارد البشرية

39 - شكلت أفرقة المشروع بناء على العمليات الرئيسية التالية: (i) إدارة القوة العاملة؛ (ii) تعيين الموظفين؛ (iii) التنظيم وتنمية قدرات الموظفين؛ (iv) كشوف المرتبات. وقد قامت اللجنة التوجيهية بالتحقق من كل ما يمكن لهذه العمليات تقديمه ووافقت عليه.

40 - ونتيجة لعمل أفرقة المشروع، حدث تغير كبير، وهو مفهوم الخدمة الذاتية: فسوف يساهم الموظفون ببياناتهم الشخصية. وهناك مجال آخر للتغيير، هو معالجة بعض مستحقات الموظفين بدفع مبالغ مقطوعة.

41 - وسوف تساهم نماذج برنامج PeopleSoft وفي تبسيط العمليات وتمكين المستخدمين النهائيين. كما ستسمح للصندوق بتحسين معالجة المدفوعات الشهرية بفضل نظام أكثر تكاملاً لكشوف المرتبات. فسوف تتمكن شعبة الموارد البشرية من تحرير الوقت الذي تخصصه الآن للمهام اليدوية والمهام الإدارية المتكررة، وأن تحسن من قدرتها على التخطيط للخدمات اللازمة ولدعم المديرين والموظفين.

نظم معلومات الإدارة

42 - العمل المتعلق بنظم معلومات الإدارة يختلف عن العمل في المجالين الآخرين. فقد عملت شركة CGEY أساساً في تحديد شكل تكنولوجيا المعلومات اللازم لدعم تنفيذ برنامج PeopleSoft. أصدرت الشركة توصياتها بشأن استراتيجية الصندوق لتكنولوجيا المعلومات، ولتنفيذ بعض العناصر في نظام هذه التكنولوجيا. وبداية من يومنا هذا، فقد تم وضع نظاماً لتكنولوجيا المعلومات، وأدخل Peoplesoft وهما يستخدمان الآن لمرحلة التنفيذ. ويتوقع استكمال نظام تكنولوجيا المعلومات الضروري للحظة الانطلاق الأولى قبل شهر مارس/آذار 2003.

43 - ومنذ يوليو/تموز، بدأ العمل لمساعدة عملية تكنولوجيا المعلومات وتنظيمها الموجود حالياً في الصندوق، ولتحديد التغييرات التي ستسمح لشعبة نظم معلومات الإدارة بدعم التحديات التكنولوجية المستقبلية والاستجابة لها. ولم تقبل اللجنة التوجيهية في نوفمبر/تشرين الثاني 2002 بالمقترحات الخاصة بعمليات وتنظيم تكنولوجيا المعلومات لأنها أساساً لم تتجح في تحقيق التمكين المرجو للمستخدمين وتوجيه خدمة نظم معلومات الإدارة نحو الأعمال الجوهرية. ولذا طلبت اللجنة التوجيهية إعداد مقترح جديد يقدم إليها لاستعراضه والموافقة عليه بحلول فبراير/شباط 2003.

44 - وسوف تسمح النتائج المذكورة أعلاه للصندوق بأن ينفذ نظاماً لتكنولوجيا المعلومات يستهدف تحقيق أقصى قدر من التكامل والمعايرة. وتحتاج شعبة نظم معلومات الإدارة إلى التركيز على تمكين المستخدمين، عن طريق تدريبهم وتشغيل مرافق تكنولوجيا المعلومات بمقتضى اتفاقيات على مستوى الإدارة.



جيم - إدارة التغييرات

45 - المهمة الأساسية لفريق إدارة التغييرات هي دعم تنظيم أنشطة بيئة الحلول السريعة. وقد حدد الفريق إنجازين وافقت عليهما اللجنة التوجيهية: (i) استراتيجية الاتصالات وخطتها؛ (ii) خطة التدريب. وبالإضافة إلى ذلك فقد ساند الفريق وضع برنامج التغيير الاستراتيجي على شبكة الإنترنت، وهو الموقع الذي يزود الموظفين بشكل عام بمعلومات منتظمة عن أهم القرارات التي اتخذت، والأحداث المتوقعة، ومعلومات محددة عن أهم عناصر برنامج التغيير الاستراتيجي. كما يستخدم موقع البرنامج على شبكة الإنترنت كوسيلة للمعلومات المرتدة من الموظفين بشأن المسائل المهمة. وبنهاية شهر أكتوبر/تشرين الأول، شارك نحو 70 موظفا في دورة لمدة يوم واحد صممت لتزويدهم بعرض شامل لنظام PeopleSoft.

46 - ويجري الآن وضع استراتيجية لإدارة التغيير، لمواجهة النتائج التنظيمية والثقافية لتنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي. فتطبيق المبادئ الإرشادية على العمليات في مجالات المالية، والموارد البشرية، ونظم معلومات الإدارة سيكون له نتائج تنظيمية بالنسبة للأدوار والمسؤوليات، والاختصاصات، والمساعدة، والإدارة بالوكالة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض النتائج الثقافية مثل فقدان السلطة، والثقة، والعمل الجماعي، ينبغي أن تعالج هي الأخرى.

47 - وللتصدي لهذه المضامين التنظيمية والثقافية، فقد ركزت استراتيجية إدارة التغيير التي طورتها CGEY على خلق الاتساق التنظيمي (بين السياسات والإجراءات والأدوار والمسؤوليات) وتدريب الموظفين والاتصالات وإدارة المخاطر. وقد انعكست الأنشطة الرئيسية في خطة العمل الخاصة بالتغيير لمرحلة التنفيذ. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2002، لم توافق اللجنة التوجيهية على استراتيجية إدارة التغيير المقترحة لأنها تفتقر إلى تحديد كاف للاعتبارات والمخاطر الملموسة. ولكونها كذلك فقد فشلت في توفير أساس متين لرصد وتخفيف المخاطر التي قد تؤدي إلى بعض المقاومة والانقطاعات والتأخيرات أثناء التنفيذ. وقد تم تطوير استراتيجية جديدة لإدارة التغيير وسوف تقدم إلى اللجنة التوجيهية لاستعراضها والموافقة عليها في يناير/كانون الثاني 2003.

دال - إدارة القضايا والمخاطر

48 - قررت وحدة إدارة البرنامج - من أجل مساعدة البرنامج والكيانات المعنية به، على إدارة البرنامج ومراقبته بصورة لائقة - استخدام أداة أطلق عليها بوابة المشروع. والفوائد الرئيسية من هذه الأداة هي أن تجعل جميع المعلومات اللازمة لإدارة البرنامج مركزية وفي متناول أعضاء الفريق عن طريق الإنترنت أينما كان.

49 - اتفق الصندوق وشركة CGEY على إجراء **لحل المشكلات**، وهو إجراء يتيح طريقه لتحديد وإدارة المشكلات التي تؤثر على سير العمل، ومتابعة هذه المشكلات، وتحقيق تقدم نحو حلها، وإبلاغ كل فرد من الأفراد المعنيين بهذه المشكلات وحلولها. وبدأ تطبيق هذا الإجراء - باستخدام وسيلة بوابة المشروع - ضمانا لحل المشكلات في حينها.

50 - أما المشكلات التي لا يمكن حلها بين الصندوق وشركة CGEY بواسطة مديري البرنامج من الفريقين فتعتبر نزاعا في هذه الحالة، وهذا يعني تطبيق إجراءات حل النزاعات الموثقة في العقد الذي أبرمه الصندوق مع شركة



CGEY أو رفعها إلى المستويات الأعلى. ويتضمن هذا الإجراء ثلاث خطوات لمحاولة حل النزاع بطريقة ودية، وبحال بعدها هذا النزاع إلى رأي الخبراء أو إلى التحكيم.

51 - **المسائل والمخاطر المتعلقة بالتصميم التفصيلي للأشغال** - منذ بداية عملية التصميم التفصيلي للأشغال، ثارت 20 مسألة تقريبا بين الصندوق وشركة CGEY، بعضها يتعلق بتسليم الأنشطة التي لها أهميتها في خطة الصندوق للبرنامج في حينها. وكمثال، فقد أثارت شركة CGEY مسألة توريد وتركيب نماذج برنامج PeopleSoft في شهر يوليو/تموز، وعالج الصندوق المسألة في حينها بما يسمح بعمليات التوريد والتركيب بأن تتم في موعدها. وهناك مسألة أخرى تتعلق بالقرارات التي ينبغي أن يتخذها الصندوق بشأن تأثيرات المبادئ الإرشادية مثل إدارة الميزانية بصورة لامركزية.

52 - سوف تحتاج المسائل التالية إلى الاهتمام والحزم اللاتقنين ضمانا لسرعة ونجاح تنفيذ مرحلة التحقق لبرنامج التغيير الاستراتيجي:

- اتخاذ القرارات في حينها بالنسبة للإنجازات التي تحققها شركة CGEY طبقا لفترة القبول المحددة في العقد؛
- الاتساق مع القرارات المحددة في التصميم التفصيلي للبرنامج والالتزامات الواردة فيه، تلافيا لأي تأخير أو زيادة في التكاليف بسبب إعادة العمل أثناء مرحلة التحقق؛
- إعداد القواعد واللوائح التي تساند النظم المطورة حديثا في برنامج PeopleSoft؛
- اتخاذ القرارات وقبول سياسة إعادة وضع البرنامج الجديد في الوقت المناسب لتجنب المقاومة المحتملة بين المعنيين ذوي الشأن.

رابعا - المشروعات الأخرى لبرنامج التغيير الاستراتيجي

53 - طلبت الإدارة العليا أن يدعم برنامج التغيير الاستراتيجي تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الميزانية. وقد أنجز هذا العمل فيما بين شهري فبراير/شباط وأبريل/نيسان 2002. وأدمج البرنامج نتيجة هذه العملية الجديدة في العمل الذي قام به في ميدان المالية. وسوف تعطي الدروس المستفادة أثناء تنفيذ هذه العملية الجديدة لوضع برنامج عمل لعام 2003، أفكارا مفيدة لإدخال تحسينات أثناء مرحلة تحقق برنامج التغيير الاستراتيجي. كما أن هذا البرنامج سهل عملية وضع مبادئ توجيهية لاعتماد تمويل تجهيز البرامج، وسوف يساند البرنامج التنفيذ الكامل لهذا الاعتماد في عام 2003.

54 - حدث تقدم في مجال إدارة المعارف عن طريق تفصيل المقترحات الخاصة بالعمل في هذا المجال حول مجموعات مواضيعية يتراوح عددها بين 4 و6 مجموعات. وينبغي أن تتسق الأنشطة التي يتم تنفيذها في عام 2003 مع الإطار الاستراتيجي للصندوق، بحيث تضيف قيمة إلى أولوية الإطار الاستراتيجي المتعلقة بزيادة التأثير الميداني للصندوق. ومن أجل ذلك، تقرر أن تكون إدارة المعارف جزءا من خطط العمل السنوية التي تنفذها الشعب والدوائر. كما تقرر أنه لم تعد هناك حاجة إلى وحدة تيسير إدارة المعارف. وكجزء من الاستثمارات المعتمدة، سيبدأ برنامج التغيير الاستراتيجي عمله في عام 2003 ليحل محل النظام الحالي لإدارة الوثائق.



خامسا - الاستثمارات في المستقبل

55 - أشار التقرير عن سير العمل في برنامج التغيير الاستراتيجي المرفوع إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2002 (الوثيقة EB2002/75/R.11)، إلى أن هناك مقترحات ستطرح للاستثمار في مجالات الأثر والشراكات واستحداث منتجات جديدة. ويتم حاليا تصور إمكانية دمج هذه المقترحات مع العمل المنفق عليه في إطار هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق في مجالات الوجود الميداني للصندوق، وتخصيص الموارد على أساس الأداء، وقياس النتائج. وسوف يتم تحديد عملية تسمح لبرنامج التغيير الاستراتيجي بطرح مقترحات مع تكاليفها التقديرية إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2003 ليستعرضها ويوافق على الدفعة الأخيرة من الميزانية الرأسمالية بمبلغ أقصاه 9.2 مليون دولار أمريكي.

سادسا - الموارد المالية

ألف - وضع المصروفات والالتزامات للفترة المالية 2001 - 2002

56 - عندما أصدر مجلس المحافظين قراره رقم 116/د/23 في دورته الثالثة والعشرين التي عقدها في شهر فبراير/شباط 2000، وافق على ميزانية رأسمالية قدرها 26 مليون دولار أمريكي لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق، وعلى دفعة أولى قيمتها 1.3 مليون دولار أمريكي لمرحلة التصميم (بحد أقصى 5% من الميزانية الإجمالية). وفي 31 ديسمبر/كانون الأول 2001، كانت المصروفات على المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي قد بلغت 1.0 مليون دولار أمريكي تقريبا.

57 - وبدءا من 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2002، كانت المصروفات على المرحلة الثانية قد بلغت 3.72 مليون دولار أمريكي تقريبا من الدفعة الثانية البالغ قيمتها 15.5 مليون دولار أمريكي التي وافق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2000 على المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي.

58 - ويبين الجدول التالي المخصصات الأصلية والمصروفات الفعلية في عام 2001 بحسب فئة المصروفات، والالتزامات بدءا من نوفمبر/تشرين الثاني 2002. (ترجع الفروق في المجاميع إلى تقريب الأرقام).

فئة الاتفاق	المخصصات الأصلية (بملايين الدولارات)	الاتفاق الفعلي في 2001 (بملايين الدولارات)	الالتزامات بتاريخ 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2002 (بملايين الدولارات)	الرصيد (بملايين الدولارات)
حزم برمجيات	2.10	0.00	0.79	1.30
تحديث أجهزة الحاسوب	1.00	0.00	0.00	1.00
خبراء استشاريون	7.30	0.14	1.62	5.58
مشاركة موظفي الصندوق	2.28	0.34	0.65	1.88
التدريب	0.90	0.05	0.12	0.73
تسويات إنهاء خدمة الموظفين	1.30	0.00	0.00	1.30
المجموع	15.50	0.53	3.18	11.79

