



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
مجلس المحافظين - الدورة الثامنة والعشرون
روما، 16-17 فبراير/شباط 2005

تقرير مرحلي عن سير العمل في
برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق
(برنامج التغيير الاستراتيجي)

المحتويات

1	أولا - المقدمة
1	ثانيا - التركيز والأهداف والتغيرات الرئيسية لبرنامج التغيير الاستراتيجي
2	ثالثا - خطة برنامج التغيير الاستراتيجي وتقدمه ونتائجه
2	ألف - إعادة ترتيب البرنامج
3	باء - خطة البرنامج وتقدمه
5	جيم - القضايا ذات الصلة
6	رابعا - استخدام ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي

تقرير مرحلي عن سير العمل في برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق (برنامج التغيير الاستراتيجي)

أولا - المقدمة

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 عام 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 أي شركة كاب جيميني أرنست ويانغ (Cap Gemini Ernst & Young-CGEY)، 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. وتم عرض آخر تقرير على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2004، مع تقديم تقرير شفوي للمجلس في دورة سبتمبر/أيلول 2004.

3 - يغطي هذا التقرير المرحلي الفترة من 16 أكتوبر/تشرين الأول 2003 حتى 2 أكتوبر/تشرين الأول 2004، ويتضمن النظر في إعادة ترتيب برنامج التنفيذ الاستراتيجي.

ثانيا - التركيز والأهداف والتغييرات الرئيسية

المتوقعة لبرنامج التغيير الاستراتيجي

4 - يركز هذا البرنامج أساسا على تشجيع وإجراء التغييرات التنظيمية التي تسمح للصندوق أن يصبح أكثر فعالية وكفاءة في تنفيذ رؤيته وبلوغ هدفه الأسمى وهو الحد من الفقر.

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

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

والهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات الخاصة ببرنامج PEOPLESOFT). وتتعلق التغييرات الأساسية الخاصة بالإدارة المالية بعمليات المحاسبة والميزانية القائمة على أساس الأنشطة، علاوة على تحقيق اللامركزية في رصد الميزانية ومدخلاتها. وتتعلق التغييرات الأساسية في إدارة الموارد البشرية بتوحيد بيانات الموارد البشرية ومركزتها، مع تحقيق اللامركزية في بعض المدخلات. وأخيرا تتعلق التغييرات الأساسية في نظم معلومات الإدارة بتحقيق التساوق في الهيكل التقني وتعزيز القدرة على دعم نظم الصندوق.

ثالثا خطة برنامج التغيير الاستراتيجي وتقدمه ونتائجه

أف - إعادة ترتيب البرنامج

7 - حسبما ورد في التقرير المعروض على المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثمانين، فإن عوامل عديدة أسهمت في الحاجة إلى إعادة ترتيب البرنامج¹.

8 - في إطار عملية إعادة ترتيب البرنامج، توقفت الاستعانة بشركة جيميني في تنفيذ البرنامج، وتم عقد اجتماع بين الصندوق والشركة في 18 ديسمبر/كانون الأول 2003، حيث اتفقا على الانسحاب وديا كشريك في تنفيذ البرنامج.

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

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

10 - حتى يتسنى تزويد الصندوق بالدعم والدراية المطلوبة للمضي قدما في التنفيذ، اختارت الإدارة تشكيل فريق لبرنامج التغيير الاستراتيجي يتألف من مستخدمين أكفاء لبرنامج PEOPLESOFT للعمل بعقود مستقلة تحت الإشراف المباشر لإدارة الصندوق. وقد رؤى أن هذا النهج سيعيد الحيوية للبرنامج بالتأكد من أن الصندوق تتوافر له دائما الموارد البشرية ذات المهارة المناسبة.

11 - أعيد ترتيب مرحلة تنفيذ البرنامج بحيث تتألف من مرحلتين فرعيتين:

¹ شمل ذلك:

- 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 الشركة لاستكمال العمل بتكلفة إضافية قدرها 1.892 مليون دولار أمريكي.
- البطء النسبي للتقدم المحرز في القيام بالأنشطة المحددة في عملية "التقدير" التي قامت بها شركة كاب جيميني والصندوق في سبتمبر/أيلول 2003. (EB 2004/81/R.28)

- (أ) الأولى، المرحلة الفرعية ألف، ركزت أساسا على وضع الوحدات النمطية لبرنامج PEOPLESOFT المستخدمة بالفعل في الصندوق وإدماجها بشكل كامل في النظام. وسيؤدي ذلك إلى حدوث تغييرات أولية في عملية تصريف الأعمال نتيجة للممارسات العملية الكامنة في هذا النظام البرنامجي. ويتوقع أن تنتهي هذه المرحلة الفرعية في منتصف عام 2004.
- (ب) الثانية، المرحلة الفرعية باء، سوف تستخدم النظم والعمليات المحسنة التي نفذت 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 هذه في مطلع عام 2005.

باء - خطة البرنامج وتقدمه

12 - فيما يلي أحدث المعلومات عن اتجاهات المشروع الرئيسية:

- (أ) **النظم المالية قيد التشغيل.** تم استعراض النظم التي دخلت حيز التشغيل لتحديد التغييرات المحتملة في الهيكل العام وتحسين العملية وتم تركيب النظام بالكامل وإعادة اختباره للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح.
- (ب) **الموارد البشرية والرواتب.** تم بنجاح نقل 25 عاما من البيانات إلى نظام الموارد البشرية. وتشمل المهام الجارية وضع سنتين متواليتين من الوحدات النمطية لجدول المرتبات، وإدخال مهام إضافية لتيسير إدراج مرتبات الموظفين في كشف موحد، وتنفيذ نظام التشغيل الشخصي لتمكين مستخدمي النظم من تحديث بياناتهم الشخصية المدرجة في النظام.
- (ج) **الميزنة.** بدأ تشغيل وحدة الميزنة النمطية ببرنامج PEOPLESOFT في 14 يونيو/حزيران 2004، حيث بدأت شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزنة إدخال بيانات الميزانية مباشرة إلى برنامج PEOPLESOFT. واشترك نحو 60 موظفا يمثلون جميع شعب الصندوق في استعراض وتعديل بيانات ميزانياتهم في النظام الجديد، وساعدهم على ذلك توفير التدريب الشامل لهم على إدخال البيانات ووضع التقارير في النظام.
- (د) **مراقبة الالتزامات.** تشمل المرحلة الفرعية باء تحقيق اللامركزية في إدارة الميزانية داخل الصندوق كله. ويتضمن ذلك تعميم الدخول إلى نظام PEOPLESOFT على ممثلي جميع شعب الصندوق تمكينا لتحقيق اللامركزية في إدخال البيانات وفحص الموازنات وعمليات الاعتماد لتسجيل الالتزامات (مثل مشتريات السلع والخدمات واستئجار الاستشاريين) في حدود ميزانيات الشعب.
- (هـ) **إدارة النقدية.** بدأ استخدام الوحدة النمطية عمليا في 30 يونيو/حزيران 2004، مما سيؤدي إلى تحسين تجهيز المدفوعات من خلال النظام المصرفي. ويستمر العمل في تعزيز هذا النظام بتطوير عملية نقل الكشوف المصرفية، وعمل التسويات المصرفية والإبلاغ عنها تلقائيا. وعند اكتمال النظام ستطراً تحسينات كبيرة على الإدارة اليومية للتدفقات النقدية للصندوق.
- (و) **إدارة الأصول.** نظرا لأن نظام الجرد المعتاد في الصندوق لم يعد مدعوما، فقد تقرر أن تستخدم هذه الوحدة النمطية لبرنامج PEOPLESOFT كجزء من المرحلة الفرعية ألف. وكانت بداية التشغيل الناجحة في

30 يونيو/حزيران 2004 عاملا ساعد على نقل المعلومات المتعلقة بالأصول تلقائيا إلى الوحدة النمطية لإدارة الأصول مع إجراء عمليات الشراء تيسيرا لرصد حالة الأصول لدى الصندوق.

(ز) **القروض والمنح.** بعد الاستعراض الكامل لمتطلبات النظام، وافقت اللجنة التوجيهية لبرنامج التغيير الاستراتيجي على النهج الموصي به لإعادة تطوير النظام الحالي للقروض والمنح وتعزيزه. وقد بدأ هذا العمل في يوليو/تموز 2004 وسوف يستمر خلال عام 2005 بما سيساعد على اتخاذ الإجراءات للبدء في إدماج نظام القروض والمنح بشكل كامل في النظم الأخرى للصندوق.

(ح) **الأموال التكميلية.** بهدف هذا الخط الإضافي لبرنامج التغيير الاستراتيجي إلى توحيد معلومات المنظمة عن الأموال التكميلية وضمان توافر المعلومات للجميع في الصندوق. وشملت المرحلة الفرعية ألف استعراض وتوثيق العمليات الجارية والتوصيات المتعلقة بعدد من إجراءات تحسين تصريف الأعمال لتميط معالجة هذه الأموال. كما طرحت بعض التوصيات بشأن تحسين النظام لبيان تدفقات الأموال بشكل أكثر كفاءة وتيسير عملية إعداد التقارير لتلبية احتياجات الصندوق. ويجري العمل في المرحلة الفرعية باء لوضع حلول ملموسة لتلبية احتياجات الصندوق في مجال إعداد التقارير وإجراء تحليل لنسبة التكاليف إلى الفوائد المتعلقة بإدخال التحسينات على النظام.

(ط) **إدارة المعرفة.** حدد الصندوق إدارة المعرفة بأنها مجال رئيسي من مجالات التركيز بهدف تعميق أثر مشروعات الصندوق في استئصال الفقر الريفي ودعم التطور المهني لموظفي الصندوق. وبلوغا لهذه الأهداف حدد الصندوق أربع مبادرات أولية مترابطة سوف يضطلع بها في الفترة 2004-2005:

- وضع استراتيجية لإدارة المعلومات والمعرفة؛
- تنمية ثقافة إدارة المعرفة؛
- تنفيذ عمليات إدارة المعرفة والأنشطة وأدوات الدعم، مثل المدخل إلى الفقر الريفي؛
- وضع منهاج لتكنولوجيا المعلومات دعما لإدارة المعرفة.

سوف تستند هذه المبادرات المترابطة إلى العديد من الأنشطة الحديثة التي ساعدت على توفير بيئة أفضل ينمي الصندوق في إطارها ثقافته المعرفية. وتشمل هذه الأنشطة مبادرة دمج الابتكارات، وإجراء البحوث الأولية في عام 2004 عن التعلم واحتياجات المعرفة، وعمل المجموعات المواضيعية، ومذكرات التعلم في دائرة إدارة البرامج، وأنشطة وإصدارات مكتب التقييم والجهات المعنية الأخرى.

وسوف يمضي الصندوق، خلال الشهور القادمة، في تنقيح اختصاصات وفرص إدارة المعرفة ويواصل في الوقت نفسه أعمال البحوث ووضع الأسس اللازمة. وبحلول نهاية 2004 سيحدد الصندوق نهجا واستراتيجية شاملين سيجرى تنقيحهما ووضع تفاصيلهما واستهلالهما في عام 2005.

(ي) **تبسيط العملية.** يتولى فريق عامل تحليل العملية بهدف الحد من الازدواج واغتنام الفرص المتاحة لتحسين العملية بالاستعانة ببرنامج PEOPLESOFT. وتكشف النتائج عن مجالات متنوعة للتحسينات ويجرى بالفعل تنفيذ بعضها.

(ك) **إدارة التغيير.** تم التركيز بشكل منسق على أنشطة إدارة التغيير على مدى العام الماضي لضمان توفير الاستعداد للمنظمة للتعامل مع التغييرات التي ستقترن بتشغيل النظم الجديدة وغير ذلك من التغييرات. وشملت هذه الأنشطة تحديد أصحاب الشأن والاتصالات الداخلية والخارجية، ورصد الاستعداد للتغيير والتدريب على التعامل معه.

13 - من المقرر الانتهاء من مرحلة تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي، باستثناء مبادرة إعادة ترتيب نظام القروض والمنح، في مطلع عام 2005. وسوف يساعد ذلك على التركيز، خلال عام 2005، على أنشطة تعزيز وصون دورة حياة النظام العادية.

جيم - القضايا ذات الصلة

14 - يستمر بذل جهود مكثفة ومحددة للتأكد من أن الصندوق سيطبق نظاما جيدا ومستداما، ويتطلب ذلك ضمان استمرار إدارة البرنامج، وتوفير هيكل دعم مناسب، وتنفيذ استراتيجية للتدريب وإدارة التغيير.

15 - **ضمان الجودة.** في إطار إدارة القضايا والمخاطر المستمرة لبرنامج التغيير الاستراتيجي. أجريت ثلاث عمليات استعراض خارجية لضمان الجودة في الفترة من ديسمبر/كانون الأول 2003 حتى يونيو/حزيران 2004 لتكملة عمليات الاستعراض الثلاث التي أجريت في الفترة من مارس/آذار حتى يوليو/تموز 2003. وقدمت نفس الشركة الاستشارية توصيات بشأن إدخال تحسينات على مجالات التخطيط والتنظيم، والإدارة والوثائق، ورصد القضايا وإدارة المخاطر، والتدريب في مجال الاتصالات، وإدارة التغيير الاستراتيجي. وتتولى وحدة تنفيذ المشروع وضع خطة عمل بشأن الاستعراض الأخير للتأكد من تنفيذ التوصيات بشكل ملائم.

16 - **دعم برنامج PEOPLESOFT.** تم تعزيز هيكل دعم النظم التي بدأ تشغيلها في عام 2003 لمواجهة الطلب المتزايد عليها بعد بدء تشغيل عدة نظم جديدة في نهاية يونيو/حزيران 2004. ويجري وضع استراتيجية للدعم للتأكد من أن الصندوق يقدم الدعم المطلوب ويطور نظم PEOPLESOFT بالقدر الكافي.

17 - **التدريب.** تعطى أولوية عالية لتدريب موظفي الصندوق على استخدام نظام PEOPLESOFT بشكل فعال، بجانب تدريب الموظفين التقنيين الذين يعاونونهم. ومنذ اكتمال استعراض التنفيذ اللاحق للمرحلة الفرعية ألف، تلقى المشتركون التدريب الاسترجاعي والمتقدم بغرض تحسين فهمهم لكيفية استخدام النظام. وتم إعداد خطة تدريب لامركزية تفصيلية للتنسيق بين الاحتياجات التدريبية للشعب مع تعميم النظم على جميع المستخدمين في الصندوق حتى يناير/كانون الثاني عام 2005. ومن المستهدف توفير دعم وتدريب إضافي في عام 2005 لضمان قدرة شعب الصندوق على استخدام النظام بكفاءة. وتم أيضا وضع خطة تدريب محددة لموظفي الصندوق التقنيين.

18 - **إدارة التغيير.** تواصل استراتيجية إدارة التغيير تركيزها على قيادة الإدارة العليا وعلى تملك الأعمال والاتصال والتدريب وإدارة المخاطر. ويولى اهتمام خاص لتحقيق اللامركزية لإدارة الميزانية وتعميم استخدام الوحدات النمطية مع حلول نهاية المرحلة الفرعية باء. وتم استيفاء مسح يهدف إلى تقدير ورصد درجة الاستعداد للتعامل بشكل أكثر تحديدا مع اللامركزية، وتم توسيع عينة موظفي الصندوق حتى تكون أكثر تمثيلا لجميع شعب الصندوق.

رابعا - استخدام ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي

وضع النفقات والالتزامات

19 - في سياق اعتماد مجلس المحافظين للقرار 116/د-23 في دورته الثالثة والعشرين في فبراير/شباط 2000، وافق المجلس على ميزانية رأسمالية قدرها 26.0 مليون دولار أمريكي لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق وعلى تخصص دفعة أولى قدرها 1.3 مليون دولار أمريكي لمرحلة التصميم (بحد أقصى 5% من إجمالي الميزانية). وفي ديسمبر/كانون الأول 2001، بلغ الإنفاق من هذه الدفعة الأولى 1.0 مليون دولار أمريكي.

20 - وفي 30 سبتمبر/أيلول 2004، اعتمد المجلس التنفيذي قرابة 13.9 مليون دولار أمريكي (نحو 90%) من الدفعة الثانية البالغ قدرها 15.5 مليون دولار أمريكي التي كان المجلس التنفيذي قد اعتمدها في ديسمبر/كانون الأول 2000، وذلك لتغطية نفقات المرحلة الأولى من البرنامج. ويشمل ذلك تسوية عقد شركة جيميني (أبريل/نيسان 2004).

21 - كانت فئات الإنفاق الرئيسية من ميزانية البرنامج لعام 2004 هي تكاليف الخبراء الاستشاريين المستقلين المستخدمين لمهام التنفيذ محل شركة جيميني، وتغيير الموظفين للسماح للدوائر المعنية بتعيين موظفين محل المستخدمين في برنامج التغيير الاستراتيجي، والاتصالات، وضمان الجودة.

22 - تقدر التكاليف المتوقعة للإنتهاء من تنفيذ الأنشطة الجارية بنحو 1 476 984 دولار أمريكي. وبالإضافة إلى ذلك خصص مبلغ 125 000 دولار أمريكي لأنشطة إدارة المعرفة تحت بند فئات الخبراء الاستشاريين والأجهزة والبرمجيات. وبذلك يبلغ المجموع الكلي للنفقات المتوقعة 1 601 984 دولار أمريكي وسيكون الرصيد الصافي المتوقع عند نهاية مرحلة التنفيذ نحو 11 496 دولارا أمريكيا.

23 - يبين الجدول التالي، فئات الإنفاق والمخصصات الأصلية وإعادة التخصيص والإنفاق في السنوات 2001 و2002 و2003² و2004، بما في ذلك الالتزامات حتى 30 سبتمبر/أيلول 2004.

² الرقم الوارد تحت بند "النفقات 2003" يختلف عن الرقم الوارد في الوثيقة 28. EB 2004 8/R بما يعادل 10 342 دولارا أمريكيا، ويرجع السبب في ذلك إلى تسوية التزامات عام 2003 لعملات غير الدولار الأمريكي.

نفقات البرنامج للفترة 2001-2004 (سبتمبر/أيلول)

(بالدولارات الأمريكية)

الفئة	مجموع مخصصات الميزانية	إعادة تخصيص الميزانية	إجمالي المخصصات المعدلة	نفقات 2001	نفقات 2002	نفقات 2003	الالتزامات في 2004/9/30	الرصيد (بالدولارات الأمريكية)
تغيير الموظفين	2 870 254	-167 000	2 703 254	338 254	651 539	1 123 178	590 283	0
الاستشاريون	1 573 263	3 786 707	5 359 970	141 828	99 401	774 738	3 260 084	1 083 918
عقد شركة كاب جيميني	5 780 208	-1 446 666	4 333 542	0	1 523 768	1 104 266	1 705 508	0
السفر والتدريب	881 038	-451 000	430 038	29 038	110 535	201 402	34 531	54 532
نفقات أخرى	98 237	-23 000	75 237	26 237	11 467	13 467	14 000	10 065
البرمجيات	2 022 000	-789 041	1 232 959	0	781 015	198 207	167 343	86 394
الأجهزة الالكترونية	975 000	390 000	1 365 000	0	7 507	653 410	325 512	378 571
نهاية خدمة الموظفين	1 300 000	-1 300 000	0	0	0	0	0	0
المجموع	15 500 000		15 500 000	535 357	3 185 232	4 068 669	6 097 262	1 613 480