



**الصندوق الدولي للتنمية الزراعية**  
**مجلس المحافظين - الدورة التاسعة والعشرون**  
روما، 15-16 فبراير/شباط 2006

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

**تقرير عن تنفيذ المرحلة الأولى**



## المحتويات

1	أولا - المقدمة
2	ثانيا - سير العمل في برنامج التغيير الاستراتيجي في عام 2005
3	ثالثا - الفوائد التي حققها البرنامج
4	ألف - خدمات الدعم
7	باء - الاستراتيجية والتمويل
13	جيم - تكنولوجيا المعلومات
14	دال - الموارد البشرية
15	هاء - الخطوة التالية: إدارة رأس المال البشري
16	واو - ملخص الفوائد التي تحققت
17	رابعا - استخدام ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي
17	خامسا - الاستنتاجات
	الملحق
21	نققات برنامج التنفيذ الاستراتيجي للفترة 2001-2005



## أولاً - المقدمة

1 - في فبراير/شباط 2000، وافق مجلس المحافظين على ميزانية رأسمالية قيمتها 26 مليون دولار أمريكي لتمويل برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق للسنوات المالية من 2000 إلى 2005. وطلب إلى رئيس الصندوق أن يرفع تقارير عن التقدم المحرز سنوياً وأن يقدم تقريراً نهائياً إلى مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2006. وقد بدأت المرحلة الأولى من هذا البرنامج، الذي أصبح اسمه برنامج التغيير الاستراتيجي، في عام 2001 بتكلفة تقديرية بلغت 15.5 مليون دولار أمريكي.

2 - وقد رفع الصندوق تقارير عن سير العمل في برنامج تطوير أسلوب العمل/برنامج التغيير الاستراتيجي، بصورة منتظمة حتى ديسمبر/كانون الأول 2004. وحيث أن المرحلة الأولى من هذا البرنامج ستنتهي بنهاية عام 2005، فإن هذه الوثيقة تحتوي على تقرير عن التقدم الإضافي الذي أحرز عام 2005 وتحدد أهم الفوائد التي حققها البرنامج حتى الآن. وهذه الفوائد التي تتصل أساساً بمدى كفاءة وفعالية عمليات الصندوق، ذات طبيعة منظورة وغير منظورة في آن واحد.

3 - فمن بين أكثر الفوائد المنظورة: مكاسب الكفاءة الناجمة عن أتمتة المهام التي تتطلب عمالة كثيفة مثل التسويات المصرفية والمحاسبية، وأعمال المدخلات والنقل بمختلف الوسائل، وكتابة التقارير؛ إزالة الاختناقات والتأخيرات الناجمة عن دورة العمل والموافقات التي كانت تتم يدوياً، وما يرتبط بذلك من عبء متابعة حالة العمل في المكاتب المختلفة؛ توفير التكاليف الناجمة عن الاستغناء عن النظم البالية والعالية التكلفة في تشغيلها؛ سرعة الحصول على البيانات المالية والإدارية وزيادة القدرة على كتابة التقارير؛ زيادة القدرة على إجراء تحليلات استراتيجية ومتعمقة، وعلى استعراض البيانات المالية؛ تقليل احتمالات الخطأ في جميع مراحل النظام المتكامل، إذ أن البيانات تدخل الآن إلى النظام مرة واحدة؛ وضع إجراءات خاصة بالكثير من الأنشطة المهمة وإصدارها إلى الموظفين مثل: دليل المساهمات، ودليل السفر، ودليل الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية، ودليل الخزنة، وسياسة التوريد والمبادئ التوجيهية للتوريد، والمبادئ التوجيهية للامركزية للميزانية.

4 - أما أكثر الفوائد غير المنظورة فهي: جعل الضوابط الداخلية أكثر انتظاماً، باستخدام الإجراءات الذاتية وإجراءات الأتمتة؛ تقليل احتمالات الأخطاء البشرية وزيادة دقة البيانات التي يدعمها النظام الجديد؛ زيادة الشفافية في المعلومات الإدارية والمالية. وبناء على جلسات محددة "للدروس المستفادة" التي ترمي إلى استغلال التجربة المكتسبة والإطلاع على البرامج المعقدة من خلال برنامج التغيير الاستراتيجي، حاول الصندوق أن يرفع مستوى التجربة الداخلية لدفع تنفيذ خطته المستقبلية. ومن شأن هذه الفوائد أن تعزز قدرة الصندوق على مواجهة التحديات الجديدة وتحسين الضوابط الداخلية وتحقيق أهداف الجودة.

5 - يعتبر تحقيق هذه الفوائد علامة فارقة بالنسبة للصندوق، بالنظر إلى التعقيدات التي تتطوي عليها إدارة مشروع تتدخل فيه ثلاث شركات استشارية إدارية كبرى على التوالي. وكما أشار آخر تقرير للشركة الخارجية المسؤولة عن ضمان الجودة "فإنه يبدو أن العديد من المنظمات قد فشل حتى في تحقيق المجموعة الأساسية من المهام التقنية في طريقه إلى التغيير الاستراتيجي".

6 - يضاف إلى ذلك أنه طبقا للبحث الذي أجرته مجموعة Gartner في عام 2002، فإن 50 في المائة من تخطيط موارد المشروعات ينتهي إلى الفشل. وكما ورد في المطبوعات الرئيسية لإدارة تكنولوجيا المعلومات، فإن الأمر لا يقتصر على احتمال تراجع في الأداء الكلي للمنظمة عند اقتراب المشروع من الاكتمال، بل من المحتمل أيضا أن تتأخر الفوائد لسنتين أو ثلاث سنوات.

7 - وتتضمن الدروس الأساسية التي سيستفاد منها من تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي ضرورة تحديد مواعيد نهائية واقعية: أهمية إيضاح وإدارة نطاق المشروع؛ وضرورة استخدام نهج "تدريجي" بدلا من نهج "الضربة القاضية"؛ وضرورة إشراك وحدات تكنولوجيا المعلومات منذ بداية المشروع؛ وإدراك أن المسؤولية عن تسليم النظام لا يمكن أن تنقل إلى الخبراء الاستشاريين؛ وضرورة ممارسة الإشراف الوثيق والمباشر على الخبراء الاستشاريين التقنيين الخارجيين بصفة يومية.

8 - ورغم أن بعض أنشطة الاختبار والتوسع ستنفذ في أوائل 2006، فإن جهود التنفيذ الرئيسية من المرحلة الأولى لبرنامج التغيير الاستراتيجي ستصل إلى نهايتها في 31 ديسمبر/كانون الأول 2005. وتتسم هذه الأنشطة الرامية إلى الاختبار والتوسع والتي سينفذها المستفيدون بدعم من شعبة نظم المعلومات الإدارية كجزء من عمل الصندوق الجاري في مجال التنمية، بطابع تقني صرف ولا تتطلب الإبقاء على الهيكل الإداري لبرنامج التغيير الاستراتيجي.

9 - أما المهام البارزة بعد، والتي يضطلع بها عادة بعد إقفال تنفيذ المشروعات بما في ذلك استيعاب أحدث التغييرات التي أدخلت، فستعالج كجزء من عملية التحسين المستمرة في الصندوق وأنشطة التطوير الجارية التي تنفذها شعبة نظم المعلومات الإدارية.

### ثانيا - سير العمل في برنامج التغيير الاستراتيجي في عام 2005

10 - حدث تقدم في عام 2005 في العديد من المجالات - وفيما يلي تحديث لهذه التطورات.

11 - الموارد البشرية والرواتب - بدأ التنفيذ العملي للنظام الجديد للرواتب في بداية العام، مع إمكانية كاملة لتطبيقه بأثر رجعي، ثم تطور بعد ذلك ليشمل معالجة بيانات الموظفين المؤقتين والأجور التي تدفع مرة واحدة للمتقاعدين.

12 - الميزانية ومراقبة الالتزامات - تحققت اللامركزية في إدارة الميزانية في مختلف شعب الصندوق في بداية العام، ثم توسعت لتشمل تحقيق اللامركزية في إدارة الأموال المتممة. وفي ربع السنة الأخير، أجريت تغييرات على نظام الميزانية للفصل بين مخصصات ميزانيات الشعب وتقلبات أسعار العملات التي تؤثر على الإنفاق الفعلي، وستعمم هذه التغييرات في 1 يناير/كانون الأول 2006.

13 - إدارة النقدية - انتهى العمل في إجراءات نقل الكشوف المصرفية آليا وعمل التسويات المصرفية، كما انتهى العمل في التقارير التحليلية الإضافية عن إدارة النقدية لكي تساعد بصورة أفضل في مهمة إدارة السيولة في شعبة الخزنة.

14 - إدارة الأصول - تم تحسين نظام إدارة الأصول بإدخال وصلة مسطرة الرموز لتسهيل متابعة المعدات المكتبية وغيرها من الأصول المادية في مختلف أنحاء الصندوق. وتسمح هذه الوصلة بالتعرف المباشر على بيانات الجرد من الإطلاع البصري المباشر.

15 - القروض والمنح - استمرت طوال العام عملية الإطلاع على الهيكل الداخلي للنظام، مع إلغاء الأجزاء القديمة من البرنامج وتحسين تصميمه الداخلي. وتم تعزيز الرقابة على سلامة البيانات وتصحيح بعض الأخطاء في قاعدة البيانات. كما أعيد تصميم شكل الفواتير وتنفيذها بحيث تتناسب مع احتياجات الصندوق بشكل أفضل. ومن المقرر الآن أن ينتهي العمل الجاري في إعادة احتساب العناصر التقنية وإدخال التحسينات بنهاية العام الحالي، مع تشغيل نظام الفواتير الجديد. ومن المقرر مواصلة أعمال التجارب في الربع الأول من عام 2006 بغية ضمان دقة النتائج قبل استبعاد النسخة القديمة للنظام بصفة نهائية.

16 - السفر ونفقاته - بذلت جهود ملموسة في النصف الثاني من العام لوضع نظام للعمل خاص بتقديم طلبات السفر ونفقاته والموافقة عليها. ويسمح النظام الذي تم وضعه بأن يبدأ الصندوق في تطبيق اللامركزية على عملية إدارة السفر في مختلف الشعب.

17 - إدارة المعرفة - قامت مجموعة صغيرة مشتركة بين الدوائر بوضع وثيقة لاستراتيجية إدارة المعرفة، ورفعها إلى الإدارة العليا. وقد أثارت الوثيقة المزيد من المناقشات حول هذا الموضوع، وساهمت في تحديد الأنشطة الشاملة في خطة العمل.

18 - الإجراءات - بذلت جهود ملموسة من جانب الصندوق في عام 2005 لالتهاء من عملية تحديد الإجراءات الداخلية التي كانت قد بدأت في السنوات السابقة. وقد أسفر ذلك عن إصدار ثلاثة أدلة في عام 2005، هي: دليل السفر، ودليل الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية، ودليل الخزانة.

19 - التطور الثقافي وإدارة التغيير - نجح فريق خدمة العملاء في قيادة الأنشطة في هذا المجال، مركزا على التوجهات والاتصالات والتدريب. وقد بذل جهد مكثف لإعداد الموظفين للتعامل مع التغييرات القادمة بعقد أكثر من 800 شخص/دورة نظمت في شكل دورات تدريبية جديدة أو لتجديد المعلومات، أو للتوجيه العام. وقد تواصلت بانتظام عملية إعطاء معلومات لموظفي الصندوق وتدريبهم وزيادة استعدادهم بشكل عام للتغييرات المطلوبة في سلوكهم.

20 - ضمان الجودة - أُجري في عام 2005 استعراض سادس لضمان الجودة، كجزء من عملية التقدير المستمرة لهذا البرنامج. وتم الاعتراف بأن البرنامج حقق تقدما. وصدرت توصيات من أجل إدخال المزيد من التحسينات على بعض المجالات، واتخذت الإجراءات اللازمة بحسب مقتضى الحال.

### ثالثا - الفوائد التي حققها البرنامج

21 - ركزت المرحلة الأولى من برنامج تطوير أسلوب العمل/برنامج التغيير الاستراتيجي على تحسين وتطوير الهياكل من أجل تحقيق مكاسب في كفاءة عمليات الصندوق الأساسية. وقد قسمت هذه العمليات الأساسية إلى أربعة مجالات، هي: خدمات الدعم، والاستراتيجية والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية.

22 - ويحتوي هذا الجزء على الفوائد التي حققها البرنامج في كل مجال من هذه المجالات. وبغية قياس فوائد برنامج التغيير الاستراتيجي على نحو منسق وسليم من الناحية المهنية، فقد استخدمت مؤشرات أفضل الممارسات المسلم بها بصفة عامة، أي التكاليف والجودة والالتزام بالأوقات المحددة بما يتماشى مع الكتاب السنوي لأفضل الممارسات الإحصائية.

- **الجودة:** تعطي هذه العملية مخرجات محسنة، ومؤثرة، مع مستوى منخفض من المخاطر، نتيجة لارتفاع مستوى مراقبة الجودة.
- **تخفيض التكاليف:** تكاليف تشغيل العملية منخفضة من حيث الموارد (البشرية وغيرها) التي تتدخل فيها، نتيجة لخطوات وضوابط التشغيل الفعالة.
- **الالتزام بالأوقات المحددة:** دورة زمنية أقصر ومخرجات أسرع وأسهل في الحصول عليها.

23 - وحتى يمكن إعطاء نظرة شاملة على الفوائد التي تتحقق في كل مجال بمجرد النظر، هناك جدول موجز لهذا الغرض في نهاية هذا الجزء.

#### ألف - خدمات الدعم

24 - كان الهدف في هذا المجال هو تعريف وتنفيذ عملية التغييرات التي تفضي إلى زيادة كفاءة خدمات الدعم المتوافرة للصندوق.

25 - وبالنسبة للمجالات الوظيفية التي لا تحتاج إلى نظم جديدة لتكنولوجيا المعلومات، فقد انتهت عملية التحليل الداخلي وإعادة تصميم عملياتها في شهر يونيو/تموز 2001، وأسفرت عن عمليات تبسيط في عدة مجالات:

#### الجودة

- تم إدماج مكتب المراسم في دائرة الإدارة والمالية مع مكتب العلاقات مع الدول الأعضاء الذي ألحق بمكتب سكرتير الصندوق.

#### تخفيض التكاليف

- تم إلغاء ثلاث وظائف فنية لمتترجمين عن طريق التقاعد والنقل إلى أماكن أخرى.
- أدمجت خدمات تأشيرات الدخول ومهام الامتيازات والحصانة في مكتب واحد وأصبحت تدار بمعرفة موظف واحد.

#### تخفيض التكاليف والالتزام بالأوقات المحددة

- زيادة استخدام العقود الخارجية في أعمال الترجمة والتحرير.



26 - بالنسبة للمجالات الوظيفية التي لا تحتاج إلى نظم جديدة لتكنولوجيا المعلومات، تم في عام 2001 تحديد قسمين لاستعراض الإجراءات وتبسيطها، هما قسم التوريدات وقسم إدارة السفر. كما تم تحديد قسم آخر عام 2004 هو قسم إدارة الأصول لتبسيط إجراءاته.

### التوريدات

27 - بدأ تشغيل نظام التوريدات الذي يضم حسابات الدفع وأوامر الشراء في شهر أبريل/نيسان 2003 بملامحه الأساسية؛ وفي مايو/أيار 2004 تم تحقيق اللامركزية في طلبات الشراء وفي إصدار إيصالات إلكترونية عن الخدمات التي تقدم، بحيث تصدر هذه الطلبات والإيصالات عن الشعب المختصة.

28 - أهم فائدة لهذا النظام هي أتمتة حجم العمل الداخل في عملية التوريد والدفع. فقبل تنفيذ هذا النظام كانت جميع معاملات التوريد تتم يدويا (مثل طلبات الشراء التي كانت تطبع على ورق كربون وتوزع منها نسخ ورقية للتوقيع عليها) كما كانت عمليات مطابقة الفواتير لأوامر الشراء وإيصالات الاستلام تتم يدويا هي الأخرى.

29 - كما تم تحديد سياسات ومبادئ توجيهية جديدة للتوريد تمشيا مع النظام الجديد، وكانت هذه السياسات والمبادئ تحتوي على توصيات خاصة بالمراجعة الداخلية التي لا يمكن تنفيذها إلا بنظام آلي. كما أن هذا النظام سمح بأن تتم عمليات الدفع بصورة أسرع وأكثر كفاءة بمطابقة أوامر الشراء والفواتير والإيصالات آليا. وعندما طبق الصندوق نموذج التوريدات، حصل على الفوائد التالية:

### الجودة والالتزام بالأوقات المحددة

- تبسيط وشفافية إدارة البائعين نظرا لأن المعلومات عن البائعين الحاليين والمحتملين مخزنة بصورة مركزية، ويمكن الحصول عليها وإبلاغها بسهولة.
- تبسيط سياسة التوريدات والمبادئ التوجيهية الخاصة بها الناجمة عن السرعة في التوريد وزيادة الالتزام بالضوابط الداخلية وتوصيات المراجعة الداخلية.
- أصبحت أوامر الشراء تأتي من طلبات الشراء الإلكترونية، وبذلك يتم تقادي إعادة طباعتها، ويقلل من احتمالات الخطأ.
- يمكن للمسؤولين متابعة أوضاع طلبات الشراء بصورة مباشرة، وبذلك تقلل المكالمات الداخلية والتأخيرات الأخرى.

### الجودة وتخفيض التكاليف

- أصبحت وحدة التوريدات الآن قادرة على مراقبة اتجاهات التوريدات، وتحقيق وفورات مع قدرتها على تجميع الطلبات الصغيرة من نفس البنود.
- تقليل تدفق الوثائق الداعمة فيما بين الشعب.
- أدى إدماج نظامي التوريدات والدفع إلى التخلص من الحاجة إلى إدخال البيانات في نظامين منفصلين.
- أدى تبسيط الأعمال إلى وفورات في الأيدي العاملة.

30 - وكجزء من أعمال صيانة النظام المعتاد في الصندوق وتطويره، ينتظر أن تضاف مهمة معالجة عقود خدمات الخبراء الاستشاريين وإدارة مدفوعات البطاقات الائتمانية في الصندوق إلى نظام التوريدات في عام 2006.

### السفر ونفقاته

31 - قبل برنامج التغيير الاستراتيجي، كانت العمليات المتعلقة بالسفر تتم جميعها يدويا باستخدام الورق. حيث كان المستخدم يطبع الترخيص بالسفر وطلبات استرداد تكاليف السفر على استمارات تحتوي على نسخ كربونية، توقع يدويا، وتسلم يدويا، ثم يتولى موظفو قسم السفر إدخالها في دفاترهم.

32 - وفي شهر يوليو/تموز 2003، بدأ تطبيق نموذج السفر ونفقاته آليا لدعم عملية السفر التي أصبحت تدار مركزيا في الصندوق بواسطة مكتب المراقب المالي. وكان من المتوقع تحقيق اللامركزية في معالجة مسائل السفر وتحويلها إلى الشعب المسؤولة عنها، ولكن بعض المشكلات التقنية وبعض الأولويات الأخرى أخرت الاستمرار في عملية التنفيذ إلى منتصف عام 2005. وفي النصف الثاني من عام 2005، تم تنفيذ مهمة تقديم طلبات السفر ونفقاته والموافقة عليها.

33 - وبدأ استخدام نموذج السفر ونفقاته بصورة لامركزية في دوائر الصندوق، ابتداء من الفصل الرابع من عام 2005. وفي عملية اللامركزية، أصبح الترخيص بالسفر ونفقاته يعد ويقدم عن طريق نظام جديد، ويتم معالجته آليا باستخدام طريقة التدفق الآلي لعملية السفر ونفقاته.

34 - ورغم أن التنفيذ الكامل لنموذج السفر بصورة لامركزية مازال في بداية تطبيقه عند كتابة هذه الوثيقة، فإن الفوائد قد ظهرت بالفعل من تطبيقه، مثل:

### الجودة

- التكامل التام بين نموذج السفر وتكاليفه وبين دفتر الأستاذ، مما قضى على الحاجة إلى تكرار عملية القيد، وتقليل الأخطاء المرتبطة بتعدد مصادر البيانات.
- أدت معالجة المتأخرات آليا إلى تبسيط الأعمال المتأخرة في قسم السفر.
- تم توحيد معايير عملية السفر بالنسبة للموظفين، والكثير من هذه المعايير بالنسبة لغير الموظفين.
- تم إصدار دليل السفر بإجراءات مبسطة للغاية.

### الالتزام بالأوقات المحددة

- أصبحت دورة تقديم طلبات السفر والموافقة عليها بطريقة إلكترونية أسرع كثيرا، وتسمح بمتابعة حالة العمل في أي وقت من الأوقات.

## إدارة الأصول

35 - رغم أن نموذج إدارة الأصول غير موجود في وثيقة برنامج التغيير الاستراتيجي، فإن تنفيذ هذا النموذج كان مدفوعاً بالحاجة الملحة إلى استبدال نظام الجرد القديم المعتاد، والاستجابة إلى شواغل المراجعة الداخلية بشأن إدارة عمليات الجرد والأصول.

36 - ويعتبر نموذج إدارة الأصول بديلاً يحقق الفعالية التكاليفية لتعديل النظام القديم ومواصلة صيانتها. وقد نفذ هذا النموذج في يونيو/حزيران 2004 لمتابعة الدورة الزمنية لجميع الأصول غير القابلة للإهلاك. ومنذ تطبيق هذا النموذج، حصد الصندوق الفوائد التالية:

## الجودة

- تقليل المخاطر نتيجة سلامة البيانات ومراقبتها، بحسب توصيات المراجعة الداخلية.
- تقليل احتمالات الخطأ وزيادة الكفاءة، مع توافر المعلومات عن الأصول الآن من نظام حسابات الدفع/أوامر الشراء بدلاً من إدخال البيانات يدوياً.
- وجود معلومات حديثة عن الجرد العيني فيما يتعلق بأصول الصندوق.
- المزيد من المرونة في كتابة التقارير والحصول على معلومات عن الجرد.

## تخفيض التكاليف

- تحقيق وفورات في تكاليف الدعم التقني والصيانة الخارجية التي كانت تدفع لنظام الجرد القديم في الصندوق.

37 - ينبغي ملاحظة أن الصندوق بنوي - كجزء من عملياته العادية في أنشطة التحسين - أن يتعاقد مع جهة خارجية لإدارة مخزن التوريدات المكتنية في عام 2006.

## باء - الاستراتيجية والتمويل

38 - هدف هذا المجال هو تكامل العمليات المالية من منظور دعم الأعمال التجارية وتكنولوجيا المعلومات. وقد قسم العمل فيما يتعلق بالاستراتيجية والتمويل إلى سبع قنوات منفصلة، موزعة على ثلاث شعب مختلفة، هي: مكتب المراقب المالي، والخزانة، والشعبة التي أنشئت مؤخراً للتخطيط الاستراتيجي والميزانية. وفيما يلي أهم الإنجازات في هذه المجالات.

## دفتر الأستاذ

39 - أعطى تنفيذ نظام دفتر الأستاذ المتكامل الجديد مزيداً من الكفاءة العملية في الصندوق، نتيجة تبسيط العمليات المالية وسرعتها مع زيادة مستوى الأتمتة. كما سمح بالقيام بأنشطة جديدة تتعلق بضمان الجودة.

40 - وبالإضافة إلى ذلك، فقد بذلت جهود معتبرة لتبسيط ومعايرة الرسومات البيانية للحسابات في جميع كيانات الأعمال (الصندوق، والأموال المتممة، والمنظمات المضيفة)، الأمر الذي سهل إصدار تقارير مالية موحدة ومخصصة، وشجع على شفافية البيانات واتساقها.

41 - كما تم تبسيط السياسات والإجراءات المالية، وإضفاء الطابع الرسمي عليها، وإبلاغها إلى الموظفين، بما في ذلك السياسات الخاصة بالمتأخرات، ومبادئ التعزيز الجديدة، وحسابات إيرادات المساهمات، وتوزيع المساهمات، وترتيبات المبالغ الإجمالية لمنح التعليم، وعلاوة السكن، ومستحقات الشحن. ومن بين الفوائد التي ترتبت على هذا النظام:

### الجودة

- انتقال الصندوق إلى إغلاق الحسابات شهريا بصورة آلية.
- تيسير الامتثال لأفضل الأساليب والمعايير المحاسبية.
- تيسير الامتثال للضوابط الداخلية وتوصيات المراجعة.
- تقليل المخاطر المرتبطة بإدخال البيانات يدويا وتكرار قيد البيانات.

### الالتزام بالأوقات المحددة

- إغلاق الحسابات في نهاية السنة في مواعيد دقيقة، وإعداد القوائم المالية.
- زيادة توافر البيانات المالية الموحدة والجاهزة في مختلف إدارات الصندوق.
- زيادة كفاءة المعالجة بسبب زيادة العمليات الآلية مثل تحميل أسعار العملات يوميا، وتجميع المبالغ، وتحويل الأرصدة غير الدولارية، والمعاملات.

### تخفيض التكاليف

- تقليل ساعات العمل الإضافية وزيادة الكفاءة في إعداد القوائم والتقارير المالية.
- نقل موظف واحد من مكتب المراقب المالي إلى شعبة السياسات.

### النظام الموحد للرواتب

42 - بدأ تطبيق نموذج النظام الموحد للرواتب في يناير/كانون الثاني 2005، مع قدرته الكاملة على معالجة البيانات بأثر رجعي، بينما ألغي نظام الرواتب الألفي القديم وتوقف العمل به بعد ذلك. وقد احتوى النظام الجديد على خدمة إضافية لم تكن متاحة من قبل، وهي تسديد المبالغ التي تدفع مرة واحدة إلى الموظفين، ودفعات الطرف الثالث، ومعالجة رواتب الموظفين على أساس يومي.

43 - ورغم أنه من المقرر أن تنفذ المعالجة الكاملة لحسابات الرواتب بما في ذلك المتأخرات وتوزيعها بأثر رجعي، في عام 2006، فإن قدرات النظام الجديد المتعلقة بالبيانات الحسابية الأساسية تفوق بالفعل تلك التي كانت متوافرة من قبل. ومن بين فوائد هذا النظام:

## الجودة

- تقليل احتمالات الخطأ في الرواتب أو عدم اتساقها في مختلف النظم، حيث أن البيانات تدخل في هذا النظام مرة واحدة فقط.

## تخفيض التكاليف

- مع النظام الجديد للموارد البشرية، ستتحقق وفورات في التكاليف تربو على 200 000 دولار أمريكي سنويا بعد استبعاد خدمات الإطار الرئيسي لتنفيذ برامج الموظفين/الرواتب الألفية.
- توفير التكاليف المرتبطة بطباعة كميات كبيرة من بيانات الرواتب وإرسالها إلى الموظفين.
- إلغاء المعالجة اليدوية لرواتب الموظفين المؤقتين على أساس يومي، وغيرها من المدفوعات المرتبطة بالرواتب.

## الالتزام بالأوقات المحددة

- زيادة كفاءة عملية دفع الرواتب بصورة مباشرة وخلال فترة زمنية أقصر نتيجة إدماج النظام العام للرواتب مع دفتر الأستاذ ومع نموذج إدارة النقدية.
- تسديد رواتب الموظفين المؤقتين والخبراء الاستشاريين بصورة أسرع.

## المساهمات

44 - يستخدم نموذج المساهمات في جمع المعلومات عن المساهمات التي يتلقاها الصندوق أو تلك المطلوبة من البلدان الأعضاء لتجديد موارد الصندوق، ولإصدار التقارير المختلفة لاستخدامها داخليا وخارجيا بما في ذلك البيانات المتعلقة بتجديد موارد الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نموذج المساهمات يعطي بيانات جاهزة للقوائم المالية للصندوق. وقبل استخدام هذا النموذج، كانت البيانات المتعلقة بالمساهمات تحفظ بصورة منفصلة بمعرفة الشعب المختلفة في كشوفات وأوراق منفصلة عن بعضها البعض.

45 - وقد تمت صياغة عمليات وإجراءات جديدة تتعلق بحسابات إيرادات المساهمات وشروطها، كجزء من عملية وضع هذا النموذج. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أوكلت إلى وحدة خاصة في مكتب المراقب المالي مسؤولية الاحتفاظ بهذه البيانات. وبدأ استخدام النموذج في شهر يوليو/تموز 2003، وأصبحت التقارير الخاصة بالمساهمات متاحة على موقع الصندوق على الإنترنت منذ أوائل عام 2004. ومن بين الفوائد التي جلبها هذا النظام:

## الجودة

- زيادة الاتساق والدقة في البيانات المتعلقة بالمساهمات، بفضل استخدام مصدر واحد.
- تطابق بيانات المساهمات مع دفتر الأستاذ نتيجة إدماج النظامين معا.
- إصدار دليل المساهمات وتوزيعه على الموظفين.

### الالتزام بالأوقات المحددة

- سرعة حصول الإدارة والموظفين في مختلف الشعب على البيانات والتقارير المتعلقة بالمساهمات.
- توافر البيانات الجاهزة للقوائم المالية والتقارير المخصصة.

### الجودة وتخفيض التكاليف

- تم التخلص من تكرار العمل في الوحدات المختلفة بفضل تركيز أعمال إدارة المساهمات في وحدة واحدة.
- تبسيط الأعمال مما أدى إلى تقليل الحاجة إلى الأيدي العاملة.

### إدارة النقدية

46 - كان الهدف من إدارة النقدية هو الوصول بتدفق المعلومات المالية إلى المستوى الأمثل، ومساعدة شعبة الخزنة في الصندوق على إدارة السيولة عن طريق كتابة تقارير مفيدة وفي حينها. وقد بدأ تطبيق نموذج إدارة النقدية على ثلاث مراحل، هي البيانات المالية الخارجة، والبيانات المالية الداخلة، وإدارة السيولة. ومع تطبيق نموذج إدارة النقدية، أصبحت جميع المدفوعات تعالج الآن من خلال نظام واحد. ومن بين الفوائد التي جلبها هذا النظام:

### الجودة

- تقليل احتمالات الخطأ حيث أن نموذج إدارة النقدية يرتبط ارتباطاً مباشراً بنظام المدفوعات وبالنماذج المالية الأخرى.
- تبسيط عملية الدفع ببرامج زمنية أسبوعية للدفع.
- كسب رضا العملاء، لأن موظفي الخزنة أصبحوا أكثر استعداداً للرد على تساؤلات الأطراف الخارجية بشأن المدفوعات.
- تم تحديث دليل الخزنة وتوزيعه على الموظفين.

### تخفيض التكاليف

- حدوث تحسينات في الإنتاجية سمحت بمضاعفة عدد المدفوعات التي تعالج سنوياً بنفس العدد من موظفي شعبة الخزنة.

### الالتزام بالأوقات المحددة

- سرعة عمل التسويات المصرفية باستخدام الكمبيوتر وزيادة الأتمتة الناجمين عن تفريغ الكشوفات المصرفية الإلكترونية.

## إعداد الميزانية

47 - تم تنفيذ نموذج إعداد الميزانية لتيسير عملية إعداد الميزانية بتوفير طلب متكامل للمدخلات، والاستعراض، وكتابة التقارير، وتقديم ميزانية الصندوق والموافقة عليها. كما يسمح النموذج بإعداد الميزانية على أساس الأنشطة. وقبل استخدام نموذج إعداد الميزانية في شهر يونيو/حزيران 2004، كان إعداد الميزانية للشعب يتم باستخدام استمارات منفصلة في مختلف وحدات الصندوق. وكان معنى هذا أن المعلومات المتعلقة بالميزانية متناثرة ومن الصعب الإبلاغ عنها. ومن بين الفوائد التي جلبها هذا النظام:

## الجودة

- دعم الميزنة الاستراتيجية وتخصيص الموارد بحسب الأولوية.
- أصبحت الشعب تقدم الآن ميزانيات سنوية في طلب واحد متكامل.
- أصبحت الشعب والإدارة قادرة على إصدار و/أو الحصول على تقارير تفصيلية عن تقديم الميزانيات.
- تبسيط عملية الميزنة.
- زيادة القدرة على كتابة التقارير نتيجة التحول إلى نظام لترميز الأموال على أساس النشاط.

## لا مركزية الميزانية

48 - تم تحقيق اللامركزية في إدارة الميزانية لزيادة الربط بين مخصصات الميزانية والأولويات التنظيمية، بالإضافة إلى ضمان كفاءة استخدام موارد الصندوق والمساءلة عنها بتحميل المسؤولية عن إدارة الميزانية لكل رئيس وحدة، ومراقبة ذلك، وهو ما تحقق عن طريق إجراء المزيد من التحليلات للمتطلبات من الموارد، وتنفيذ مهمة "مراقبة الالتزامات" داخل نظام مالي متكامل.

49 - وقبل تطبيق الإدارة اللامركزية للميزانية، كانت الميزانيات تعد على استمارات في مختلف الشعب وفي وحدة الميزانية. وبغض النظر عن ازدواجية الجهد هنا، فإن ذلك خلق صعوبات في معرفة استخدام الميزانية في مختلف وحدات الصندوق وتوقع الانحراف عن أوجه الإنفاق المقررة لاحتمالات إعادة تخصيص هذه النفقات.

50 - وقد أبعث تحقيق لامركزية الميزانية وظيفية الميزانية عن تسجيل ومتابعة التزامات هذه الميزانية، ووجهها نحو إجراء أعمال تحليلية معمقة عن استخدام الموارد. وقد سمح تحليل المعلومات التي لم تكن متوافرة من قبل للصندوق بأن يمارس أنشطة جديدة في مجال الاستراتيجية، وتحسين الصلة بين المتطلبات من الموارد وبين الأهداف الاستراتيجية، ودعم الصندوق في اتخاذ قرارات استراتيجية فيما يتعلق بتخصيص الموارد.

51 - ولا شك أن الإدارة اللامركزية للميزانية هي طريقة جديدة لإجراء الأعمال في الصندوق، وأنها ستستغرق بعض الوقت قبل أن تضرب بجذورها عميقة في ثقافة الصندوق. ورغم ذلك، فإنها خطت بالصندوق خطوة إلى الأمام نحو ربط قرارات الإدارة الخاصة بالإنفاق بالأولويات الاستراتيجية للصندوق. ومن بين الفوائد التي جلبها تنفيذ ذلك:

## الجودة

- زيادة اتساق ودقة بيانات الميزانية، التي أصبحت تخزن الآن في مكان واحد، وكجزء من النظام المالي للصندوق.
- وجود سلطة للمراقبة وصنع القرار بالنسبة لكل ميزانية داخل الوحدات.
- زيادة القدرة على ربط ميزانيات الشعب بأولويات الصندوق.
- القدرة على عمل تحليلات تقوم على الأنشطة وعلى فئة الإنفاق (رمز الحساب).
- زيادة الوعي بعملية الميزانية وفهمها، نتيجة المبادئ التوجيهية للميزانية اللامركزية التي أُبلِغت إلى الموظفين.

## الجودة والالتزام بالأوقات المحددة

- زيادة القدرة على كتابة التقارير في الوقت الحقيقي بشأن تنفيذ الميزانية.
- تقليل الوقت اللازم لتسوية الميزانية.

## تخفيض التكاليف

- نقل ثلاثة موظفين من مجال الميزانية إلى مجال القروض في مكتب المراقب المالي.

## القروض والمنح

52 - في يونيو/حزيران 2004، وافقت اللجنة التوجيهية لبرنامج التغيير الاستراتيجي على توصية "بإعادة احتساب العناصر" في نظام القروض والمنح المعمول به في الصندوق وتحسين هذا النظام. وقد طبق هذا النهج نظرا للحاجة الماسة إلى تقديم الخدمات بحسب طلب العملاء حتى يمكن تنفيذ وظيفة نظام القروض والمنح في النظام المالي الجديد، وقد بدأ العمل في ذلك في شهر يوليو/تموز 2004 بمساعدة من الخبراء الاستشاريين الخارجيين.

53 - وشملت الأهداف الأولية للمشروع إعادة احتساب العناصر تحسين سلاسة النظام، بإعادة النظر في هيكله الداخلي، وإلغاء رموز البرامج القديمة وإعادة تنظيم المهام الداخلية الأساسية، والعمل على استقرار المجالات الحساسة في النظام بمعالجة سلامة البيانات وأوجه النقص الوظيفية، وإدخال تحسينات لمواجهة متطلبات الأعمال المتغيرة.

54 - وقد أدخل تبسيط ملموس على رموز البرامج وأعيد تنظيمها، مع الاستفادة من الدعم الموجود في قاعدة البيانات الذي لم يكن متوافرا عند تنفيذ نظام القروض والمنح. وتحقق قدر أكبر من الوضوح والكفاءة في الرد على التساؤلات بإقامة هياكل إضافية جديدة، كما تحققت سرعة الأداء نتيجة تحويل الطلبات إلى حواسيب جديدة.

55 - من المقرر الانتهاء من العملية الفنية لإعادة احتساب العناصر والنهوض بها في نهاية عام 2005 في موازاة تطبيق النظام الجديد لإصدار الفواتير. ومن المقرر لأنشطة الاختبار الأخرى التي تنفذ خلال العملية الموازية أن تتواصل في الفصل الأول من عام 2006 قبل استبعاد النسخة القديمة من النظام بصفة نهائية. وبشكل عام، فإن إعادة احتساب العناصر جعلت النظام أيسر استخداما، وحسنت من دقة قاعدة البيانات السابقة.



56 - ينبغي أن يكون النظام المحسن أكثر سهولة واستقراراً في تطبيقه، وأن يكون مناسباً لإدراجه في نظم الصندوق الأخرى الموجودة على الإنترنت. ومن بين الفوائد التي ستعود من تطبيقه:

#### الجودة

- نظام أكثر استقراراً نتيجة تحسين التنظيم الداخلي.
- بيانات أكثر وضوحاً ودقة عن المعاملات السابقة.
- التحميل التلقائي اليومي لأسعار العملات التي يصدرها صندوق النقد الدولي.
- تحسين الصلة بين نظام القروض ودفتر الأستاذ.
- زيادة المرونة في إصدار فواتير القروض.
- القدرة على تغيير مواعيد تسديد الأقساط لتتناسب مع التغييرات التي تطرأ على الأعمال.
- تسهيل الاندماج مع النظم الأخرى في الصندوق.

#### الالتزام بالأوقات المحددة

- سرعة استجابة النظام نتيجة استخدام حواسيب وقواعد بيانات جديدة.

#### الجودة وتخفيض التكاليف

- وجود نظام قابل للاستمرار نتيجة رموز برمجية واضحة وبرمجيات محدثة.

#### جيم - تكنولوجيا المعلومات

57 - كان المقصود بتيار تكنولوجيا المعلومات هو زيادة القدرة الداخلية للصندوق على دعم طلبات إدارة الموارد البشرية والمالية الحاسمة في مجال الأعمال، والإبقاء عليها وتطويرها، وهي الطلبات التي يشار إليها عادة باسم نظم تخطيط موارد المشروعات الفردية الصغيرة، والتي كان مقرراً تنفيذها في إطار برنامج التغيير الاستراتيجي.

58 - وقد عجل هذا الهدف بإعادة تنظيم الأدوار في مجال تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ نموذج جديد للتفاعل والإدارة التقنية اعتباراً من منتصف عام 2004، وهو النموذج الذي وضع مع مراعاة المجالات التي تعمل فيها دائرة الحلول والبنية الأساسية والعملاء. وقد ساعد هذا النموذج الجديد بصورة فعالة في استيعاب أثر تنفيذ نظام متكامل بهذا الحجم، وأثبت نجاحه في تقديم دعم فني ووظيفي مستمر إلى المستخدمين.

59 - وينبغي ملاحظة أنه بسبب اتساع وعمق الأعمال التي يغطيها النظام المتكامل، فقد كان على الصندوق أن يوسع من قدرتها الداخلية على دعم الأعمال. وقد أنفق محللو عمليات فريق الدعم وقتاً طويلاً مع المستخدمين وأصحاب العملية، ضماناً لوجود قدر كافٍ من التكامل بين نماذج النظام وبين مختلف العمليات.

60 - وقد خلق تنفيذ نظام تخطيط موارد المشروعات الفردية الصغيرة في الصندوق بنجاح اهتماماً ملموساً في منظمات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية، في مجال التعاون فيما بين الوكالات ونقل المعرفة. فبرنامج الأمم

المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، يسعيان إلى الحصول على مشورة الصندوق ومعرفته في كيفية عمل نماذج الرواتب والسفر والنماذج الأخرى. وبدوره قام الصندوق بإجراء جلسات لتقاسم المعارف مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأتاح نموذج الرواتب فيه وقاعدة بياناته لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

61 - ومع الاعتماد المتزايد على العمليات المالية الحساسة في النظام الجديد، أنشأ الصندوق في عام 2005 نظاماً لتكرار البيانات بالتعاون مع مركز البيانات في المركز الدولي للحاسوب التابع للأمم المتحدة في جنيف. وهذا الجهاز الجديد، الذي سيبدأ تشغيله في عام 2006، سيضمن توافر بيانات عن الموارد المالية والبشرية لأغراض الانتعاش من الكوارث.

62 - ومن بين الفوائد التي تجلبها التغييرات في مجال تكنولوجيا المعلومات:

### الجودة

- تقديم الطلبات داخليا، وتقديم الدعم الأساسي للنظام المتكامل.
- زيادة دعم الأعمال المقدم إلى المستخدمين الماليين، سواء من حيث الاستخدام الأمثل لقدرات النظام أو من حيث تكامل العملية وتبسيطها.
- زيادة قدرات تدريب المستخدمين، مع التركيز على فهم العمليات الجديدة للصندوق.
- تحسين التوجه نحو خدمة العملاء، مع المراقبة المستمرة لخدمة تكنولوجيا المعلومات ومستويات الجودة.
- تطوير الشراكة عن طريق اقتسام المعرفة والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة وغيرها من المؤسسات الدولية التي تنفذ نظاماً لتكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع.

### الالتزام بالأوقات المحددة وتخفيض التكاليف

- تأسيس خدمات للانتعاش من الكوارث واستمرارية الأعمال، عن طريق تكرار بيانات الصندوق في موقع بعيد يستضيفه المركز الدولي للحاسوب التابع للأمم المتحدة.

### دال - الموارد البشرية

63 - اتجه العمل أثناء هذه الفترة من برنامج التغيير الاستراتيجي نحو إلغاء النظام القديم الذي تتكلف صيانته كثيراً، وإحلال نظام حديث أكثر مرونة وتكاملاً يستطيع دعم خدمات محسنة وسريعة وأكثر جودة لإدارة الموارد البشرية، وتقليل الدورة الزمنية لعمليات هذه الموارد.

64 - أُدخل نموذج إدارة الأيدي العاملة مع بيانات كاملة عن موظفي الصندوق ضمن نظام إدارة الموارد البشرية، وأصبح هذا النموذج يستخدم الآن في العمليات اليومية للموارد البشرية. وقد سمح بتخفيض تكاليف تشغيل نظام الرواتب بما يربو على 200 000 دولار أمريكي سنوياً. كما نفذ نموذج للمعلومات عن الموظفين يسمح لهم بإدخال بياناتهم الشخصية بصورة مباشرة والحصول بأنفسهم على بعض البيانات الأخرى مثل بيانات المزايا والحصانات.

65 - وقد أرسى تنفيذ ذلك أساسا للهدف الأسمى وهو تحويل شعبة شؤون الموظفين من الدور الإداري الذي كانت تقوم به تقليديا (والذي محوره الوظائف) إلى شريك استراتيجي في أعمال الصندوق (التي محورها البشر). ولا شك أن اتخاذ خطوات جديدة نحو هذا الهدف سوف يحتاج إلى دعم من مهمة "إدارة رأس المال البشري" كما هو مبين أدناه. ومن بين الفوائد التي ستعود من تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية:

### الجودة

- أصبح لدى الصندوق الآن قاعدة متكاملة مناسبة للتنفيذ الاستراتيجي لمهمة "إدارة رأس المال البشري".
- قدرة الموظفين على الاحتفاظ ببياناتهم الشخصية بصورة مباشرة في النظام، باستخدام أفضل الأساليب.
- كان تبسيط دليل إجراءات الموارد البشرية، مدفوعا في الجانب المتعلق بصالح العاملين، ببرنامج التغيير الاستراتيجي.

### تخفيض التكاليف

- حدوث تخفيض ملموس في تكاليف إعداد كشوف الرواتب (سمح هذا التنفيذ للصندوق بوقف استخدام نظام الألفية).

### هاء - الخطوة التالية: إدارة رأس المال البشري

66 - كما سبق أن أشرنا أعلاه، فإن أنشطة برنامج التغيير الاستراتيجي خلال المرحلة الأولى منه، فيما يتعلق بالموارد البشرية، ركز على تنفيذ نموذج إدارة الأيدي العاملة ليحل محل النظام القديم لشؤون الأفراد/الرواتب الألفية. والنسخة الأخيرة من القاعدة التي يقوم عليها نظام إدارة الأيدي العاملة، والتي يطلق عليها "إدارة رأس المال البشري" ترسي الأساس لتنفيذ الوظيفة اللازمة لدعم الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية المنصوص عليها في خطة العمل.

67 - توفر قاعدة إدارة رأس المال البشري، التي محورها الناس لا الوظائف، أدوات رئيسية لدعم إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية وتنفيذ الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية، بما في ذلك إدارة التعيينات، وإدارة التدريب والتطوير، وإدارة الخبرات والكفاءة، وإدارة الأداء والمكافآت، والتخطيط لتعاقب الموظفين.

68 - كما توفر إدارة رأس المال البشري نموجا لإدارة الغياب، الذي يسمح للصندوق بالاستغناء عن النظام الحالي لإدارة الإجازات، بعد استخدامه لعدة سنوات، وكذلك توفير الأدوات اللازمة لتنفيذ التغييرات القادمة في نظام التعويض الصادر عن لجنة الخدمة المدنية الدولية، مثل المكافأة عن الأداء والتجميع في مجموعات.

69 - ولكي يستفيد الصندوق من قدرات إدارة رأس المال البشري، فإن عليه الآن أن ينفذ عددا من النماذج التي يمكن أن تسمح بالفعل بتحقيق متطلبات التغيير الواردة في خطة العمل ودعم هذه المتطلبات، مثل تنمية قدرات الموظفين وأداء الموظفين، وإدارة التعيينات والغياب، وتنفيذ قدرة كاملة على كتابة التقارير، والاستعداد للتغييرات القادمة المتعلقة بتعويضات الموظفين.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

واو - ملخص الفوائد التي تحققت

70 - يعرض الجدول التالي - بصورة موجزة - ملخصاً للفوائد التي تحققت من وراء المرحلة الأولى من برنامج التعبير الاستراتيجي في مختلف المجالات التي تناولها هذا الجزء.

الخدمة المعاونة	الفائدة*	إدارة التغذية	الفائدة*
دمج قسم البروتوكول مع قسم العلاقات بالأعضاء	ج	تقليل احتمالات الخطأ	ج
تخفيض ثلاث وظائف فنية	ت	تبسيط عمليات السداد	ج
دمج قسم التأشير مع قسم الامتيازات والحصانات	ت	زيادة رضا العملاء	ج
التعاقد الخارجي على أعمال الترجمة والتحرير	ت م	تحسين الإنتاجية في عمليات السداد	ت
<b>التوريدات</b>			
تبسيط إدارة البائعين	ج م	دليل الخزنة	ج
تبسيط إجراءات التوريد	ج م	زيادة سرعة التسويات المصرفية باستخدام الحاسوب	م
استخراج أوامر الشراء من طلبات الشراء مباشرة دون الحاجة إلى إعادة طبعها	ج م	<b>إعداد الميزانية</b>	
متابعة حالة طلبات الشراء بصورة مباشرة	ج م	دعم الميزنة الاستراتيجية	ج
القدرة على مراقبة اتجاهات التوريد	ج ت	إعداد الميزانية وتقديمها بصورة متكاملة	ج
تقليل تدفق المستندات الورقية بين الشعب	ج ت	تقارير تفصيلية عن تقديم الميزانية	ج
عدم الحاجة إلى تكرار المدخلات	ج ت	تبسيط عملية الميزنة	ج
وفورات في الأيدي العاملة	ج ت	زيادة القدرة على كتابة التقارير	ج
<b>السفر ونفقاته</b>			
عدم الحاجة إلى تكرار المدخلات	ج	<b>إدارة الأصول</b>	
معالجة المتأخرات ألياً	ج	تحقيق وفورات في تكاليف الصيانة	ت
توحيد عمليات السفر للموظفين وغير الموظفين	ج	تحسين سلامة البيانات وضوابطها	ج
دليل السفر	ج	توافر المعلومات من حسابات الدفع وأوامر الشراء	ج
دورة أسرع في تقديم الطلبات والموافقة عليها	م	مرونة التقارير/سهولة الحصول على المعلومات	ج
<b>لامركزية الميزانية</b>			
اتساق بيانات الميزانية ودقتها	ج	معلومات حديثة عن الجرد المادي	ج
الرقابة واتخاذ القرارات داخل الوحدات	ج	<b>دفتر الأستاذ</b>	
التحليل على أساس النشاط والرمز الحسابي	ج	إعداد القوائم المالية في حينها	م
ربط الميزانية بالأولويات المؤسسية	ج	توافر بيانات مالية جاهزة	م
المبادئ التوجيهية في لامركزية الميزانية	ج	بيانات مالية موحدة وتحولها ألياً	م
تقليل الوقت اللازم لتسوية الميزانية	ج م	تفصيل الحسابات ألياً كل شهر	ج
زيادة القدرة على كتابة التقارير في الوقت الحقيقي	ج م	أفضل الأساليب والمعايير المحاسبية	ج
نقل ثلاثة موظفين إلى شعبة القروض في مكتب المراجع المالي	ت	الامتثال لتوصيات المراجعة	ج
<b>تكنولوجيا المعلومات</b>			
الدعم الداخلي لنظم التخطيط لموارد المشروعات الصغيرة	ج	تقليل احتمالات القيد مرتين	ج
زيادة دعم الأعمال	ج	تقليل العمل الإضافي اللازم لكتابة التقارير	ت
زيادة القدرة على تدريب المستخدمين	ج	نقل موظف واحد إلى مكتب التقييم	ت
الاتجاه إلى خدمة العملاء	ج	<b>القروض والمنح</b>	
تنمية الشراكات واقتسام المعرفة	ج	نظام أكثر استقراراً	ج
خدمات الائتاش من الكوارث	م ت	بيانات أكثر دقة عن المعاملات السابقة	ج
<b>الموارد البشرية</b>			
تقليل تكاليف إعداد كشوف الرواتب	ت	تحميل أسعار العملات ألياً	ج
قاعدة لإدارة رأس المال البشري	ج	تحسين الصلة بـ دفتر الأستاذ	ج
دليل إجراءات الموارد البشرية	ج	زيادة مرونة مهمة إصدار الفواتير	ج
حفظ البيانات الشخصية بمعرفة الموظفين مباشرة	ج	القدرة على تغيير مواعيد السداد	ج
<b>كشوف الرواتب العامة</b>			
توفير أكثر من 200 000 دولار أمريكي سنوياً	ت	زيادة الاستعداد للانماج	ج
توفير تكاليف طباعة مفردات الرواتب وتوزيعها	ت	استجابة النظام بصورة أسرع	م
أتمتة مرتبات العاملين المؤقتين باليومية	ت	نظام يسهل الاحتفاظ به	ج ت
تصوير دورة عملية الرواتب	م	<b>المساهمات</b>	
تسديد مرتبات العاملين المؤقتين في مواعيدها	م	اتساق البيانات ودقتها	ج
تقليل احتمالات الخطأ والتناقض	ج	تطبيق البيانات مع دفتر الأستاذ	ج
		الحصول على بيانات المساهمات وتقاريرها	م
		توافر البيانات اللازمة للقوائم المالية	م
		دليل المساهمات	ج
		عدم تكرار العمل في الوحدات المختلفة	ج ت
		تقليل الحاجة إلى الأيدي العاملة	ج ت

\* ج = جودة، م = الالتزام بالأوقات المحددة، ت = تخفيض لتكاليف

## رابعاً - استخدام ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي

### حالة النفقات والالتزامات

71 - عندما أقر مجلس المحافظين القرار 116/د-23 في دورته الثالثة والعشرين التي عقدت في فبراير/شباط 2000، وافق على ميزانية رأسمالية قدرها 26.0 مليون دولار أمريكي لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق، مع شريحة أولى قيمتها 1.3 مليون دولار أمريكي لمرحلة التصميم (بحد أقصى 5% من الميزانية الكلية). وفي ديسمبر/كانون الأول 2001، كان الإنفاق من الشريحة الأولى قد وصل إلى مليون دولار أمريكي تقريباً.

72 - وقد فوض مجلس المحافظين رئيس الصندوق بطلب الشريحة الثانية وما يليها من شرائح من الميزانية الرأسمالية المذكورة أعلاه بعد عرض تقرير عن استخدام الشريحة السابقة على المجلس التنفيذي والحصول على موافقة المجلس على الاستخدام المقترح للشريحة التالية.

73 - وفي نهاية المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي التي ستنتهي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2005، كانت الشريحة الثانية البالغة 15.5 مليون دولار أمريكي التي وافق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2000، قد تم الالتزام بها كلها. وكانت الفئات الرئيسية للنفقات في ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي لعام 2005 كما يلي: الخبراء الاستشاريون المستقلون لاستكمال الأعمال التنفيذية؛ وأجهزة الحاسوب والبرمجيات؛ والتدريب وضممان الجودة.

74 - وحسب التقرير المرحلي المقدم في ديسمبر/كانون الأول 2004 (EB 2004/83/R.45)، بعد مغادرة شريك التنفيذ، تم إعادة تخصيص فئات من الميزانية استجابة للتغييرات الضرورية في مختلف قنوات البرنامج ولتسوية العلاقة التعاقدية.

75 - وبغية المحافظة على اتساق التقارير، فإن الجدول الوارد في الملحق يبين، بحسب فئات الإنفاق وبنفس الشكل المستخدم منذ ديسمبر/كانون الأول 2003، المخصصات الأصلية البالغة 1.5 مليون دولار أمريكي وإعادة التخصيص والنفقات الإجمالية في الفترة 2001 - 2004، والالتزامات الجديدة في 2005، وإجمالي المبلغ الملتزم به للبرنامج في نهاية العام 2005.

76 - طرأت بعض التكاليف الإضافية في العام 2005 بما قيمته 1.5 مليون دولار أمريكي من جراء أنشطة التنفيذ في العام 2004. وقد تم استيعاب هذه الزيادات في ميزانيات الدوائر تلافياً لأي أثر لها على ميزانية برنامج التغيير الاستراتيجي. وأهم فئات إنفاق هذه التكاليف الإضافية هي: المستشارون المستقلون (1.4 مليون دولار أمريكي) والتدريب وغيره من النفقات (0.1 مليون دولار أمريكي).

## خامساً - الاستنتاجات

77 - قاربت المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي على نهايتها بنهاية هذا العام. ولا شك أن البرنامج أحدث تغييراً سيستمر لفترة طويلة على العمليات الداخلية في الصندوق وعلى علاقات العمل بين وحداته التنظيمية. فقد

تم تبسيط الكثير من العمليات الإدارية والمالية في مجالات الخدمات الداعمة، والاستراتيجية، والمالية، وتركيزها من جديد على الأهداف والنتائج النهائية، بحيث يصبح الصندوق أكثر قدرة على الاستجابة.

78 - فقد استطاع البرنامج أن يرتقي بالجودة والسرعة ومستوى الرقابة على مختلف العمليات الإدارية والمالية، وعلى الخدمات التي تقدم عن طريق هذه العمليات. كما أن هذه العمليات سمحت للصندوق بتحقيق وفورات باستغنائها عن عمليات ونظم قديمة لا تتمتع بالكفاءة. وكمثال على ذلك، فقد تراجع العمل اليدوي بشكل ملموس بالنسبة لتعبئة الاستثمارات، وتوزيع الأوراق وفهرستها، بل إنه اختفى تماماً في بعض الحالات، بفضل النظام المتكامل.

79 - والأهم من ذلك أن الصندوق استمر في السير والتطور بأبعاد متعددة. فمن خلال تحسين أساليب العمل، استطاع البرنامج أن يزود الصندوق بالقدرة على مواجهة التحديات الجديدة التي لم تكن منتظرة في بداية المشروع، مثل نموذج إدارة الأصول والخصوم في مجال إدارة النقدية، ومبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون في مجال المحاسبة.

80 - وقد زاد برنامج التغيير الاستراتيجي من قدرة الصندوق على مواجهة التغيير وإدارته، إذ أنه أوجد نهجا يركز على إبلاغ الموظفين بهذا التغيير، وجعلهم يشعرون بالراحة، ويستعدون لهذا التغيير ويتحمسون له. فالبرنامج الإعلامي الدقيق، وجهود التدريب المكثفة للغاية بما في ذلك الدورات التدريبية الجديدة، ودورات تجديد المعلومات، ودورات التوجيه قد أعدت الموظفين في الحقيقة لطرق جديدة في العمل، مع زيادة وعيهم وفهمهم لعمليات الصندوق وزيادة الجودة النهائية للأعمال التي يؤديونها. كما أن هذه الطريقة في إدارة التغيير جعلت الموظفين ينجحون في استيعاب وهضم كمية كبيرة من التغييرات الجارية في وقت قصير نسبياً.

81 - وبشكل عام، فقد هيا برنامج التغيير الاستراتيجي الصندوق ليصبح منظمة حديثة أكثر قدرة على التأثير والاستجابة، تقوم على أساليب عمل أكثر شفافية وكفاءة وفهماً. وتدعم الإنجاز نظم عمل وعمليات وأدلة، وهي تتجلى في ممارسات لامركزية في جميع أرجاء المنظمة. ويتوقع لهذا كله أن يساعد الصندوق على تحقيق وفورات أخرى من خلال إعطائه قدرة أكبر على إعادة تخصيص الموارد للعمليات بأولوية مؤسسية أكبر .

82 - والخطوة الهامة التالية في رحلة التغيير الاستراتيجي في خطة العمل هي تنفيذ مجموعة النماذج الخاصة بإدارة رأس المال البشري، وهي النماذج التي ستساعد الصندوق في سعيه لمواصلة إحداث تغيير في مجال إدارة الموارد البشرية.

83 - ومع قرب الانتهاء المرحلة الأولى لبرنامج تطوير أسلوب العمل/برنامج التغيير الاستراتيجي، وبغية مواصلة رحلة التغيير الاستراتيجي التي عرضها البرنامج، سيتم التصدي الآن من خلال خطة العمل للأعمال المتوخاة في المرحلة الثانية من برنامج التغيير الاستراتيجي الذي أشار إلى إدارة الأثر، وإدارة الشراكات، وتنمية المنتجات، وكذلك مواصلة أعمال إدارة المعرفة التي استهلكت في المرحلة للبرنامج.

84 - وقد ركزت عملية "إدارة الأثر" على رصد أثر الأنشطة التي يساندها الصندوق في مجال الحد من الفقر الريفي وتقييمها وتحسينها ونشرها بفعالية. وأما تركيز عملية "إدارة الشراكات" فقد انصب على النهوض بقدرة الصندوق على تحديد الشراكات الاستراتيجية والاستجابة لتحديات فقراء الريف، ومساعدة الحكومات على تحقيق تغيير واسع على

الأجل الطويل، ومساعدة الجهات المانحة على تعزيز السياسة المناصرة للفقراء. وركزت عملية "تنمية المنتجات" على رفع مستوى عملية إدارة القروض القائمة من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها من حيث التكلفة وتلبية احتياجات مختلف أصحاب الشأن، وتحديد عملية لاستحداث منتجات مالية جديدة.

85 - وأعيد النظر في التغييرات الاستراتيجية المرتبطة بإدارة الأثر وإدارة الشراكات وتنمية المنتجات المحددة أصلاً في الوثيقة GC 24/L9 التي عرضت على مجلس المحافظين في نهاية مرحلة "التصميم التفصيلي" لبرنامج تطوير أسلوب العمل (فبراير/شباط 2001)، وأعيدت صياغتها وباتت تشكل الآن جزءاً من نموذج التشغيل الجديد المحدد في القسم سادساً من خطة العمل.

86 - ويشير القسم سادساً من خطة العمل تحت العنوان باء إلى أن نموذج التشغيل الجديد سيدعم تعزيز أثر المشروعات والبرامج التي يساندها الصندوق على أرض الواقع، وزيادة استدامتها، وتدعيم ملاءمتها، ورفع مستوى كفاءتها. كما يشمل نموذج التشغيل الجديد نهجاً جديداً للبرامج القطرية على أساس النتائج، ومشاركة أنشط على المستوى القطري، وطرائق جديدة لدعم الإشراف والتنفيذ، وشراكات بناءة، وإطاراً أكثر فعالية لإدارة النتائج.

87 - وبالمثل فقد أعيد النظر في التغييرات المرتبطة بالنشر الخارجي للمعرفة، وتوليد المعارف، وهي تغييرات متوقعة في نهاية مرحلة "التصميم التفصيلي" وأعيدت صياغتها وتشكل حالياً جزءاً من مفهوم "إدارة المعرفة والابتكار" كما هو محدد في القسم سادساً من خطة العمل.

88 - ويشير العنوان جيم من القسم سادساً في خطة العمل إلى أن الصندوق سيعمل مع الشركاء على تكوين شراكات متوسطة الأجل مع البرامج العالمية والإقليمية المتميزة من أجل تنمية ونشر المعرفة. كما ستستخدم ملاحظات التعلم كأداة للاتصال من أجل التعلم وكتساب الخبرة الفنية من الصندوق والمنظمات الأخرى بشأن المسائل الرئيسية المتعلقة بالحد من الفقر الريفي.

89 - وعلى ضوء ما سبق، تم اختتام برنامج تطوير أسلوب العمل/برنامج التغيير الاستراتيجي في نهاية مرحلته الأولى. وتتضمن وثيقة منفصلة عرضت على دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005 تفاصيل محتويات خطة العمل (الوثيقة EB 2005 86/R.2/Rev.1) التي ستتناول، كما جاء من قبل، تنفيذ التغييرات التي كان من المتصور في البداية أن تشكل جزءاً من المرحلة الثانية للبرنامج.

90 - واستعرض المجلس التنفيذي هذا التقرير في دورته السادسة والثمانين، وأحاط علماً بإكمال المرحلة الأولى من برنامج تطوير أسلوب العمل/برنامج التغيير الاستراتيجي، وخصص، عند الموافقة على خطة العمل المعروضة في الوثيقة EB.2005 86/R.2/ Rev.1، بتخصيص مبلغ 9.5 مليون دولار أمريكي المتبقي في إطار ميزانية الصندوق الرأسمالية لبرنامج تطوير أسلوب العمل حسب ما هو وارد في قرار مجلس المحافظين رقم 116/د-23 لتنفيذ خطة العمل المذكورة.





نفقات البرنامج للفترة 2001 - 2005  
(بالدولارات الأمريكية)

الفئة	مجموع مخصصات الميزانية	إعادة تخصيص الميزانية (2004-2001)	إجمالي المخصصات المعدلة	نفقات 2004-2001	الالتزامات في 2005	مجموع المبالغ الملتزم بها في نهاية العام 2005
تغيير الموظفين	2 870 254	-167 000	2 703 254	2 703 254	0	2 703 254
الاستشاريون	1 573 263	3 786 707	5 359 970	4 699 875	811 918	5 511 793
عقد شركة كاب جيميني ايرنست ويونغ	5 780 208	-1 446 666	4 333 542	4 333 542	0	4 333 542
السفر والتدريب	881 038	-451 000	430 038	407 573	22 465	430 038
نفقات أخرى	98 237	-23 000	75 237	71 560	7 871	79 431
البرمجيات	2 022 000	-789 041	1 232 959	1 056 528	125 000	1 181 528
الحواسيب	975 000	390 000	1 365 000	963 418	296 996	1 260 414
نهاية خدمة الموظفين	1 300 000	-1 300 000	0	0	0	0
<b>المجموع</b>	<b>15 500 000</b>		<b>15 500 000</b>	<b>14 235 750</b>	<b>1 264 250</b>	<b>15 500 000</b>