

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

الاستعراض المفصل

الموجز التنفيذي

17 أبريل/نيسان 2009

17 أبريل / نيسان 2009

حضرات السادة،

يشرفنا أن نقدم إليكم الموجز التنفيذي للتقرير النهائي عن الاستعراض المفصل لعمليات منظمة الأغذية والزراعة.

وهذا الموجز يلخص النتائج الرئيسية، والتوصيات، والتكاليف، والوفورات الممكنة المبينة في الاستعراض المفصل، وهو مشفوع بالتقرير الرئيسي الذي يعرض لتفاصيل التحليلات التي أجريناها بالإضافة إلى ملحقين يتضمنان أرقاماً ومعلومات إضافية عن موضوعات محددة.

ونود أن نغتنم هذه الفرصة لتوجيه الشكر لجميع من شاركوا في عملية الاستعراض المفصل، وخصوصاً جميع قادة مسارات العمل في المنظمة، وأعضاء اللجنة التوجيهية، والمجلس الاستشاري وجميع الجهات الأخرى صاحبة الشأن التي ساهمت في هذا الاستعراض.

ونود بصفة خاصة أن نعرب عن امتناننا لممثلي الدول الأعضاء ولإدارة العليا في المنظمة لما أولوه لنا من ثقة ومساندة طوال مدة الاستعراض.

وتشعر مؤسسة Ernst & Young بالفخر لإشراكها في هذه المبادرة، وكلها أمل في أن تستفيد المنظمة من هذا الاستعراض في المستقبل.

نيابة عن جميع أفراد فريق مؤسسة Ernst & Young،

المخلصون،

Adriana Salvatore
كبيرة المديرين

Paolo Prisco
الشريك

الموجز التنفيذي

ألف - مقدمة ومعلومات أساسية

- 1- تشهد منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) عملية إصلاح حاسمة في تاريخها، تمثل فرصة مهمة لتنسيق عملياتها الداخلية وهيكلها التنظيمي بحيث تتواءم مع المهمة الاستراتيجية التي تضطلع بها المنظمة، ولكي تكون مهياً بشكل أفضل للقيام بدورها على أكمل وجه ولمواجهة التحديات الجديدة التي تنتظرها في السنوات المقبلة.
- 2- وقد بدأت عملية الاستعراض المفصل بعد صدور توصيات التقييم الخارجي المستقل في سبتمبر/ أيلول 2007. وهي تركز على التحليل النقدي لتوصيات هذا الاستعراض والتأكد من سلامتها، ووضع سلم بالأولويات لأهم الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين كفاءة المنظمة.
- 3- وهذه الوثيقة تضع نتائج الاستعراض المفصل بأكمله في صورتها النهائية وتلخصها، وتوضح أهم الإجراءات المناسبة الموصى باتخاذها لتحسين عملية إصلاح المنظمة في ما يتصل بالخدمات التي تقدمها المنظمة والمسائل الإدارية العامة.
- 4- ويشمل نطاق الاستعراض المفصل الوظائف والعمليات الإدارية والمتصلة بالدعم (المالية، والتخطيط ووضع الميزانية، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والتوريد، والخدمات الإدارية) إضافة إلى التنسيق، والترخيص للوحدات الأخرى في المنظمة والأنشطة الإدارية التي يضطلع بها، مثل إدارة التعاون التقني، ومكتب المدير العام، ومكتب التنسيق واللامركزية، والوظائف ذات الصلة في المكاتب الميدانية. ولكنه لا يشمل استعراض الإدارات الفنية. وقد أضيفت اعتبارات متصلة بالنموذج التنظيمي لأعمال المنظمة مع ربطها، بصفة خاصة، بمبادئ المسؤولية، والتفريع، والمساءلة، والتمكين والإدارة المستندة إلى النتائج، مع التركيز في المقام الأول على التفاعلات بين الوظائف الإدارية والتنظيم العام.
- 5- وعلى الرغم من إجماع فريق الاستعراض المفصل حول الملاحظة التي وردت في تقرير التقييم الخارجي المستقل من أن المنظمة قادرة على تقديم خدمات ممتازة في المجال الفني، فقد لوحظ بوضوح وجود نقص في الكفاءة وفي توجيه الخدمات داخل المجالات الإدارية ومجالات الدعم. ويؤدي البطء في عملية اتخاذ القرارات إلى زيادة الوقت الذي يستغرقه حشد الموارد ويمثل عبئاً على مستوى المقر الرئيسي، وكذلك على المستوى الإقليمي والعمليات الميدانية. وبالتالي، فإن الحاجة إلى جعل الوظائف الإدارية ووظائف الدعم في المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وأكثر توجهاً نحو العملاء قد جرى توضيحها لنا بصورة مستمرة، وكانت حافزاً قوياً لنا في تأدية

- عملنا. وهناك مطالبة بزيادة الشفافية والمساءلة في إدارة العمليات، وتعزيز المنظمة من خلال تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية، والاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمة ونظم الرصد لمساندة نهج الإدارة المستندة إلى النتائج.
- 6- وقد جرى الاستعراض المفصل على مرحلتين رئيسيتين. وقضت المرحلة الأولى من المشروع بإجراء تحليل رفيع المستوى في الفترة ما بين يونيو/ حزيران 2008 وسبتمبر/ أيلول 2008، نتج عنه تقديم نموذج أعمال رفيع المستوى. وقد وفر هذا الأساس لإجراء تحليل تركز بقدر أكبر على القضايا الرئيسية ومجالات الاهتمام، وقد أجري هذا التحليل في المرحلة الثانية. ولم تركز الأنشطة التي نُفذت خلال المرحلة الأولى فقط على العمليات المحددة التي تشملها مسارات العمل الستة التي صُنفت تحتها الوظائف الإدارية ووظائف الدعم ضمن "مواصفات العطاءات"، بل أخذت أيضاً بنهج شامل للوظائف، يقوم على تحليل خمسة أبعاد هي: القيم والثقافة، والأفراد والمنظمة، والعمليات، والنظم والتكنولوجيا، والعملاء.
- 7- وتحقيقاً لهذه الغاية، كان من الضروري الأخذ بنهج قائم على المشاركة، حيث شارك ممثلو المنظمة في مجالات الوظائف الإدارية ووظائف الدعم (الموردون) وممثلو الوظائف الفنية والمكاتب الميدانية (العملاء) في العديد من حلقات العمل والمقابلات، وكذلك الجهات الخارجية صاحبة الشأن مثل منظمات الأمم المتحدة الأخرى.
- 8- وقد ركزت المرحلة الثانية، عن طريق تحليل أكثر تفصيلاً لمسارات العمل الوظيفية المحددة، على القضايا والفرص ذات الصلة التي أسفرت عنها المرحلة الأولى. وقد أجريت في المرحلة الثانية عملية للتأكد من سلامة النتائج التي أسفرت عنها المرحلة الأولى، وذلك من خلال عملية استهدفت التوصل إلى توافق في الآراء شاركت فيها بكثافة كل من الإدارة والجهات صاحبة الشأن. وبذلك أمكن اختيار واستكمال قائمة من التوصيات الرئيسية التي تمثل أولوية استراتيجية بالنسبة للمنظمة، ولها تأثير قوي على كفاءة العمليات وفعاليتها.
- 9- وقد أتاحت طريقة العمل هذه إجراء تحليل أكثر تفصيلاً للعمليات والتكاليف، من أجل تحديد أوجه التحسين الممكنة في الخدمات، والوفورات الممكنة والمنافع التي يمكن أن تترتب على التحسين العام لأداء الهيكل التنظيمي بالنسبة إلى الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 10- وقد وضعت المرحلة الثانية، التي بدأت بعد انتهاء المرحلة الأولى، خيارات تنظيمية لدعم الرؤية الجديدة للمنظمة إزاء الخدمات التي تقدمها مع التركيز على هيكل المقر الرئيسي، ذلك أن الإمكانيات القوية لتحسين الخدمات والأداء في المقر الرئيسي تمثل أولوية ستكون مفيدة للمكاتب الميدانية.
- 11- ومع ذلك، فمن المهم التأكيد على أن إمكانيات التحسين في المكاتب الميدانية/ الإقليمية تمثل جانباً مهماً لا يمكن الاستفادة منه إلا بعد تنفيذ التغييرات الأساسية المقررة على مستوى المقر الرئيسي قبل غيرها.

- 12- ولكي تتم الاستفادة بالكامل من إمكانيات التحسين في الخدمات التي تقدمها المنظمة، ووفقاً للأولويات التي حددتها إدارة المنظمة، ركز الاستعراض المفصل على الموارد والوقت لتحليل وظيفة الخدمات التي تقدمها المنظمة. ومع ذلك، ينبغي التأكيد على أن استعراض الأنشطة الإدارية التي يظطلع بها مكتب المدير العام ما زال عملية حرجة ينبغي القيام بها في أقرب وقت ممكن، وذلك لضمان تنفيذ أنشطة الدعم بطريقة أفضل، لتسريع عملية اتخاذ القرارات.
- 13- ويعتمد نجاح عملية الإصلاح على قيام تفاعل سليم بين ثلاث جهات رئيسية من الجهات صاحبة الشأن هي: الأجهزة الرئاسية، والعملاء/ المستخدمين النهائيين، والإدارة.
- وقد لاحظنا في هذا الشأن أن الإدارة مشغولة في الوقت الحاضر بمجموعة واسعة من المبادرات التي كثيراً ما تؤدي إلى تحويل اهتمامها عن الهدف الذي يمثل الأولوية وهو تنفيذ عملية الإصلاح. ونحن نوصي بوضع ترتيب واضح لأولويات الأنشطة الجارية بما يسمح للمنظمة بتحقيق أفضل استفادة ممكنة من مواردها.
- 14- ويجب التأكيد على أنه لا يمكن التوصل إلى فهم واضح لأداء المنظمة الحالي إلا بدراسة الخلفية التاريخية والتجارب المكتسبة في الماضي. وبهذا المعنى، يمكن وصف عدد من المبادرات التي أوصى بها الاستعراض المفصل بأنها "بديهية" وسبق طرحها في السنوات الماضية ولكنها لم تُنفذ حتى الآن بكل أسف. ولهذا السبب، وصف الكثير من الجهات صاحبة الشأن التجارب الماضية بأنها مخيبة للآمال.
- 15- وقد نُظِر إلى الاستعراض المفصل على أنه جزء من تأمين تنفيذ خطة العمل الفورية التي لاحظنا أنها لا تحصل حتى الآن على التمويل الكافي. وما لم يتم تأمين ما يكفي من التمويل والموارد في الوقت المناسب، لن تستطيع المنظمة تحقيق الكثير من المنافع في ما يتعلق بالوفورات النقدية والمكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة.
- 16- وتمثل عملية الإصلاح الجارية فرصة فريدة لبقاء المنظمة في المستقبل. ولذلك، فإننا نوصي بقوة بالمشي قدماً في تنفيذ التدابير المحددة لتحقيق الشفافية والمتابعة الفورية للمنافع، بما يضمن وجود قوة دافعة وتحقيق عائد أسرع للأموال المنفقة.
- 17- وتحقيقاً لهذه الغاية، فإن تحديد جهة خارجية مستقلة قادرة على الرصد المتواصل للتقدم في التنفيذ، وضمان التنسيق بين الأنشطة، وتصعيد القضايا وتقديم التقارير إلى الجهات صاحبة الشأن يمثل ضرورة شديدة لكي لا يضيع أثر المبادرة أو لا يمكن تحقيق عائد للاستثمارات التي أنفقت حتى الآن.

باء - التكاليف والوفورات

18- لدى تقدير التكاليف والوفورات، من المهم التأكيد على أن المنافع التي يمكن أن تحققها المبادرات المحددة للمنظمة يمكن تصنيفها ضمن فئتين رئيسيتين:

- **وفورات نقدية** (يشار إليها أيضاً بكلمة "وفورات")، ولها تأثير مباشر على الأداء المالي؛
- **مكاسب مترتبة على زيادة الكفاءة**، ولها تأثير على العمليات ولكن لا يمكن تحديد قيمتها على الفور من منظور النقدية، كونها تؤثر على نوعية الخدمات وسرعة تقديمها.

19- ويمكن تحقيق الوفورات النقدية والمكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة خلال فترة زمنية محددة (إما أن تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل)، نظراً لاحتمال وجود حاجة إلى فترات انتقالية، وللتدابير المقرر اتخاذها لتنفيذ التوصيات وما يرتبط بها من استثمارات. وكلاهما يمكن تنفيذه داخل المنظمة و/أو من خلال توطيد التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

20- ومنظمة الأغذية والزراعة منظمة تتمتع بإمكانيات كبيرة: فدورها في ترويج المعرفة ومساندة الكثير من البلدان والمشروعات لمواجهة تحديات البيئة الزراعية يجب تعزيزه على مستوى المقر الرئيسي بهيكل تنظيمي فعال يضمن وجود مقومات وخدمات إدارية فعالة ويتلافى الازدواجية في الوظائف والأعباء الإدارية البيروقراطية. وهذا الهدف يمكن تحقيقه ليس فقط في الأجلين المتوسط والبعيد بل ولكن أيضاً في الأجل القريب. ولقد كان من بين الأهداف الرئيسية للمرحلة الثانية إجراء دراسة أكثر تفصيلاً للمبادرات التي تحددت في المرحلة الأولى، وخصوصاً معرفة ما إذا كانت تكاليف هذه المبادرات والوفورات التي يمكن أن تحققها ستكون مرة واحدة أو أنها ستكون متكررة.

21- وإذا ما حُسمت من الوفورات الإجمالية، التكاليف لمرة واحدة والتكاليف المتكررة، من المتوقع في فترة الخمس سنوات 2009-2013، أن تحقق مبادرات الاستعراض المفصل وفورات نقدية إجمالية قدرها 45.4 مليار دولار أمريكي، مما سيؤدي في مرحلة لاحقة إلى وفورات نقدية صافية تقدر بنحو 37.3 مليون دولار أمريكي. وهذا الرقم يمثل القيمة التراكمية للوفورات الصافية خلال الفترة بأكملها بعد استقطاع التكاليف لمرة واحدة والتكاليف المتكررة التي تبلغ قيمتها الإجمالية 7.9 مليون دولار أمريكي. وتستند تقديرات قيمة الوفورات النقدية إلى الفترة المالية 2008 - 2009. ومقارنة بهذه الفترة، يتبين أن الوفورات الصافية التي يمكن تحقيقها بشكل متكرر تصل إلى 1.2 مليون دولار أمريكي في سنة 2009، وإلى 12.7 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2010 - 2011، وإلى 23.5 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2012 - 2013.

- 22- ولتحقيق هذه الوفورات، وبالنظر إلى العدد الكبير للمبادرات وتعقدتها، سيكون من الأمور الحاسمة البدء على الفور في تنفيذ المبادرات المقترحة واستحداث جهاز ذي خبرة لإدارة المشروعات وإيجاد آلية مستقرة ومستقلة لرصد التنفيذ.
- 23- وقد أمكن تحديد تحسينات إضافية في العملية (المكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة) في مجالات أخرى من بينها الشؤون المالية وإعداد الميزانية، من خلال إدماج عملية التخطيط في شعبة الشؤون المالية، وفي مجموعة "الموارد البشرية" من خلال مراجعة / تطوير العمليات الأساسية.
- 24- ويجب التأكيد على أن هذه الوفورات يمكن تحقيقها دون إحداث آثار سلبية على الخدمات التي تقدمها المنظمة. ويرى الاستعراض المفصل أن هذه الوفورات يمكن تحقيقها مقارنة بضرورات العمليات المبسطة الحديثة، وكذلك مقارنة بالموارد التي تستخدمها المنظمات الدولية والمؤسسات العامة الأخرى.
- 25- وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون قيام تعاون أفضل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في عدد من المجالات من العوامل المهمة لتحقيق الكفاءة. ويؤكد الاستعراض المفصل على ضرورة أن يشمل التحليل الخيارات المتعلقة بمنظمات الأمم المتحدة الأخرى في جميع أنحاء العالم وليس فقط تلك الخاصة بالمنظمات الكائنة في روما. ونحن نشجع المنظمة على إجراء مزيد من التحليلات المفصلة في هذه الشأن. ومع ذلك، فنحن ندرك أن تحقيق تقدم في هذا الموضوع لا يعتمد فقط على المنظمة بل أيضاً على مدى الإرادة التي تبديها المنظمات الأخرى.
- 26- ونحن ندرك أنه يتعين على المنظمة، لكي تحقق هذا التغيير، أن تخوض مرحلة انتقالية تشمل تنفيذ خطط اجتماعية مناسبة، ومجموعة ترتيبات طوعية و/أو مبادرات للإبقاء على الكوادر الحالية بهدف خلق فرص ومهارات جديدة داخل المنظمة.
- 27- وكما سبق القول، فلنكي تحقق المنظمة الوفورات، سيتعين عليها أن تُقدّم على بعض الاستثمارات أو زيادة التكاليف لكي تتمكن من إجراء التغييرات وتحقيق التحسينات المنشودة. وتشير هذه التكاليف والاستثمارات إلى خطط إعادة توزيع الموظفين، وشراء تطبيقات جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وإعادة هيكلة العمليات ونقل الأنشطة والموظفين.
- 28- ونحن ندعو إلى قراءة متأنية للفصل الخاص بـ"التكاليف والوفورات" في التقرير الرئيسي لتكوين فكرة عامة مفصلة عن الأرقام المحسوبة والمبادرات.
- 29- وأخيراً، نود أن نؤكد على أن أحد التحديات الرئيسية التي واجهت دراسة الاستعراض المفصل وتمثلت في عدم توافر أرقام مؤكدة ومعلومات كمية. وكان ذلك يمثل عبئاً كبيراً على الاستعراض، حيث زاد من الوقت

اللازم لإجراء التحليلات وزاد من ضرورة التأكيد مجدداً من التكاليف والوفورات حتى يمكن استبعاد خطر ارتكاب أخطاء أو على الأقل الحد منه قدر المستطاع.

30- ويوجز الجدول 1 المبادرات وما يقابلها من تكاليف وفورات موزعة بحسب الوظائف بآلاف الدولارات الأمريكية:

وفورات متكررة (ألف دولار)			تكاليف متكررة (ألف دولار)			استثمارات لمرة واحدة (ألف دولار)					
-2012 2013 (كل فترة مالية)	-2010 2011 (كل فترة مالية)	2009	-2012 2013 (كل فترة مالية)	-2010 2011 (كل فترة مالية)	2009	المجموع	-2010 2011 (كل فترة مالية)	2009	مسارات العمل في المرحلة الثانية		
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	مجموع المبادرات الإجمالية		
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	مجموع المالية		
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	مجموع إعداد الميزانية		
4,175	4,175					725	525	200	مجموع تكنولوجيا المعلومات		
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	مجموع الموارد البشرية		
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	مجموع الخدمات الإدارية		
12,220	5,74	950	340	340		1,130	930	200	مجموع التوريد		
25,985	16,650	2,731	2,470	2,470	1,065	1,855	1,455	430	المجموع		
<p>تصل الوفورات التي يمكن تحقيقها بشكل متكرر إلى:</p> <p>1,2 مليون دولار أمريكي في 2009</p> <p>12,7 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2010-2011</p> <p>23,5 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2012-2013</p> <p>من المتوقع أن تحقق مبادرات الاستعراض الفصل خلال السنوات الخمس، 2009-2013:</p> <p>وفورات نقدية إجمالية قدرها 45,4 مليون دولار أمريكي</p> <p>وفورات نقدية صافية قدرها 37,4 مليون دولار أمريكي</p>									سنة	إجمالي الوفورات، 2009	2,731
									2009	صافي الوفورات، 2009	1,238
									الفترة المالية 2010-	إجمالي الوفورات، 2010-2011	16,650
									2011	صافي الوفورات، 2010-2011	12,725
									الفترة المالية 2012-	إجمالي الوفورات، 2012-2013	25,985
									2013	صافي الوفورات، 2012-2013	23,515
									الفترة	إجمالي الوفورات، 2009-2013	45,366
-2009	إجمالي الاستثمارات لمرة واحدة	1,885									
2013	إجمالي التكاليف المتكررة	6,005									
	صافي الوفورات 2009-2013	37,476									

الجدول 1: ملخص المبادرات وما يقابلها من التكاليف والوفورات

جيم - الاعتبارات الخاصة بالنموذج التنظيمي العام

- 31- واصل الاستعراض الفصل في المرحلة الثانية، كما حدث في المرحلة الأولى، دراسة تطور النموذج التنظيمي للمنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على تأثير التحسين المتوقع في الأداء على عمليات الخدمات التي تقدمها المنظمة. وفي هذا الصدد، طُلب من فريق الاستعراض الفصل أن يعطي رأيه بشأن الهيكل التنظيمي الذي وُضع حديثاً بالتركيز على الآثار المستخلصة من الدراسة التي أجريت على الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 32- والمعرفة هي لب العمل الذي تقوم به المنظمة. وكقاعدة عامة، نحن ندرك أهمية مسؤولية أن نائب المدير العام للمعرفة لإدارة العمليات الرئيسية، في حين أن جميع أنشطة الدعم هي من مسؤوليات نائب المدير العام للعمليات.
- 33- ومن هذا المنطلق، فعلى الرغم من أن الاستعراض الفصل لم يتطرق بالتفصيل إلى هذا المجال، قد ترغب إدارة المنظمة في أن تنظر، من خلال إجراء مناقشة أكثر تفصيلاً، في ما إذا كانت المسؤولية الرئيسية عن جميع المكاتب الميدانية (بما في ذلك المكاتب الإقليمية) تبدو أكثر اتصالاً بالعمليات الأساسية التي تقوم بها المنظمة أو بخدمات الدعم، تبعاً لطبيعة مهمتها الرئيسية وتبعاً للاستراتيجية العامة التي تستهدف التوسع في اللامركزية.
- 34- ومن الواضح، وبنفس القدر من الأهمية، إذا كانت الإدارة تريد النظر أيضاً في الإمكانيات الأخرى لاستعراض هيكل المنظمة، فإننا نود أن نؤكد أيضاً على أهمية مساهمة بعض وحدات إدارة التعاون التقني في العمليات الرئيسية التي تقوم بها المنظمة.
- 35- ومع ذلك، وكملاحظة أخيرة، نود أن نكرر مجدداً ما أوضحناه في الأقسام السابقة، وهو أن المجال الرئيسي لتحليل الاستعراض الفصل ينحصر في الخدمات التي تقوم بها المنظمة. ولذلك، فإن التعليقات والملاحظات المتصلة بالمجالات الأخرى تنحصر في التأثير الذي يمكن أن تحدثه على التحسينات المستهدفة في الخدمات التي تقدمها المنظمة. وبناءً عليه، فإن التعليقات التي وردت بشأن المجالات الأخرى ليست إلا أفكاراً إضافية مقدمة إلى الإدارة لإجراء مزيد من المناقشات بشأنها.

دال- وصف النموذج التنظيمي لخدمات الدعم

نعرض في الفقرات التالية النموذج التنظيمي لخدمات الدعم.

36- الموارد البشرية - كما أوضحنا في المرحلة الأولى، أكدنا في المرحلة الثانية على الضرورة الملحة لأن تكون وظيفة الموارد البشرية أكثر اتساقاً مع احتياجات منظمة تقوم على المعرفة. ونحن نقترح أن يكون المدير العام المساعد المختص بالخدمات التي تقدمها المنظمة هو المسؤول الرئيسي عن سياسات الموارد البشرية والجهاز الإداري الخاص بها، بحيث يمثل الرؤية والاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع مستويات الإدارة. وطبقاً لذلك، ينبغي تغيير اسم هذه الوظيفة إلى المدير العام المساعد لشؤون الموارد البشرية، والمالية والخدمات الداخلية.

37- وللوصول بالتآزر بين الوظائف الطبية ووظائف الموارد البشرية إلى الحد الأمثل، يوصي الاستعراض الفصل بالحاق الوحدة الطبية بوظيفة الموارد البشرية.

38- وقد جرى، من المنظور التنظيمي، استعراض العمليات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية و/أو إعادة تصميمها بالشكل الذي يسمح بتبسيط الأنشطة الحالية المرهقة ولتوفير عمليات جديدة تسمح بتحويل وظيفة الموارد البشرية في المنظمة حالياً إلى شريك استباقي في العمل.

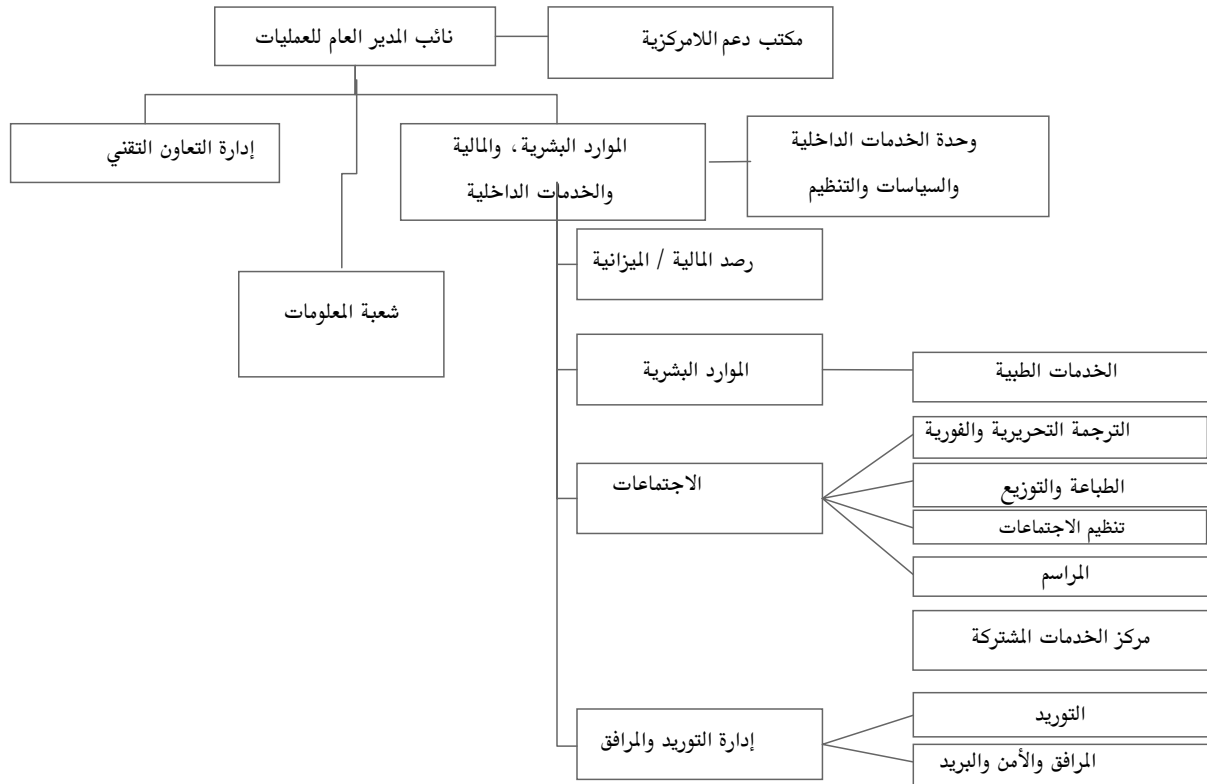
39- تكنولوجيا المعلومات - إن الصعوبات التي تكتنف الحصول على معلومات موثوقة عن الإدارة تشير بوضوح إلى ضرورة توحيد مصادر المعلومات ومواءمة الاستراتيجية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وجهازها الإداري وسياساتها، وبالتالي ترشيد دور تكنولوجيا المعلومات وخدماتها داخل "شعبة المعلومات"، التي ستقضي مهمتها بوضع نظام شامل للمعلومات خاص بالإدارة في المنظمة بأكملها.

40- وبهذا المعنى، ينبغي النظر في إمكانية تحويل الهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات إلى شعبة واحدة هي "شعبة المعلومات"، نظراً لارتباطها الطبيعي بوظائف الدعم الأخرى، في إطار العمليات التي يقوم بها نائب المدير العام بدلاً من وجودها ضمن الخدمات التي تقدمها المنظمة. وينبغي أن ترفع هذه الشعبة تقاريرها مباشرة إلى نائب المدير العام المسؤول عن العمليات، كما ينبغي أن تكون مسؤولة أيضاً عن وجود تفاعل مباشر بين موظفي وموارد تكنولوجيا المعلومات والشعب الفنية وأن تكون مسؤولة عن المشروعات الاستراتيجية الرئيسية في المنظمة ككل. وسوف يساعد هذا التغيير على زيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين الخدمات العامة التي يبدو أنها تعاني حالياً من التفتت الشديد.

- 41- وينبغي أن يرفع موظفو وموارد تكنولوجيا المعلومات الملحقون بالشعب الفنية تقاريرهم إلى رئيس شعبة المعلومات. ومع ذلك فمن الواضح أنه ينبغي وجود مستوى ثانٍ إضافي لرفع التقارير إلى رؤساء الشعب الفنية أو إلى مديري المكاتب الميدانية الموازية لها.
- 42- ومن ناحية أخرى، فإن بعض خدمات الدعم التي تقوم بها شعبة تكنولوجيا المعلومات حالياً (مثل بدالة الهاتف، وخدمة الاجتماعات، وغير ذلك) يمكن ضمها إلى داخل خدمات الدعم الأخرى الخاضعة لمسؤولية المدير العام المساعد لشؤون الموارد البشرية والمالية وتمويل الخدمات الداخلية للمنظمة.
- 43 - **وحدة السياسات والتنظيم** - يوصى بإنشاء وحدة صغيرة جديدة تكون مختصة بالسياسات والتنظيم الإداري، بحيث تكون مهمتها وضع السياسات والتنظيمات الإدارية التي يكون من السهل فهمها والتقيدها بها. وبهذا المعنى، تكون هذه الوحدة مكلفة بمراجعة دليل السياسات واستبعاد الوثائق التي تجاوزها الزمن واستحداث وثائق جديدة. وبالإضافة إلى ذلك، تكون هذه الوحدة مكلفة بتوصيل جميع السياسات والتنظيمات الجديدة بطريقة يسهل على المستخدمين الإلمام بها، وتكون مستودعاً لجميع المعايير ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة التي ينبغي العودة إليها في عمليات مراجعة الأداء في المستقبل بالنسبة إلى وظائف الخدمات التي تقوم بها المنظمة وفي حالات إجراء مسوحات لتقييم مدى رضا العملاء عن خدمات الدعم.
- 44 - **الاجتماعات** - نقترح تجميع أنشطة معينة متصلة بتنظيم اجتماعات المنظمة وتوفير الدعم لها في وحدة جديدة، تشمل الترجمة التحريرية والفورية، والطباعة والتوزيع وتنظيم الاجتماعات والبرامج. وفي ما يتصل بأعمال **الطباعة والتوزيع**، فإن هذه الأنشطة التي تقوم وحدة الطباعة الداخلية بجزء منها (في إطار إدارة برمجة الاجتماعات والتوثيق) بينما يقوم مقدمو الخدمات الخارجيون بجزء آخر (بتنسيق من فرع سياسات النشر الإلكتروني ودعمه)، ينبغي توحيدها ضمن وظيفة واحدة، (وحدة الطباعة الداخلية)، لتحسين القدرة على الإدارة وزيادة كفاءة الاستفادة من الموارد المالية.
- 45- **التوريد وإدارة المرافق** - تضم هذه الشعبة الجديدة أنشطة التوريد، وإدارة المرافق، وتوزيع البريد وإدارة الأمن. وبالنسبة لوحدة **السجلات**، يوصى باستحداث نظام إلكتروني لن يساعد فقط على سرعة إنجاز هذه الأنشطة بل سيحقق أيضاً وفورات مستقرة في التكاليف. وهذا من شأنه تنسيق الاستفادة من الموارد المخصصة حالياً لوحدة السجلات وإعادة توزيعها على الإدارات الأخرى في المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، فمن المقترح إخراج هذه الوظيفة بعد تنظيمها من دائرة البنية الأساسية وإدارة المرافق إلى شعبة المعلومات.
- 46- **مركز الخدمات المشتركة** - لم يتضمن الاستعراض المفصل استعراض مركز الخدمات المشتركة في بودابست لأنه لم يكن يندرج ضمن نطاق الدراسة. ومع ذلك، فقد أتاحت لنا فرصة ملاحظة التحديات التي تواجهها المنظمة

في هذا الشأن، ونوصي بتقييم ما إذا كان بالإمكان تحسين أداء عدد الموظفين الكبير العاملين لصالح مركز الخدمات المشتركة، ولكنهم ما زالوا يقومون بخدماتهم من روما، وزيادة كفاءتهم في القيام بأدوارهم وتحمل مسؤولياتهم لو انتقلوا للعمل في بودابست. وبالإضافة إلى ذلك، فمن المستصوب بحث ما إذا كان من الضروري فعليا وجود ثلاثة مراكز فرعية تابعة لمركز الخدمات المشتركة.

47- وفي ضوء التعليقات السابقة، يوضح الهيكل التنظيمي الممكن في الشكل 1 التالي:



الشكل 1: النموذج التنظيمي لخدمات الدعم

هاء- تحليل مفصل لمسارات العمل

تتضمن الفقرات التالية تحليلاً لتنتائج دراسة الاستعراض المفصل في ما يتصل بكل مسار من مسارات العمل.

48- الموارد البشرية: في مجال الموارد البشرية، انصب التحليل أساساً على المكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة. وقد خلصت المرحلة الأولى إلى ضرورة تعزيز وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتمكينها من القيام بدور أقوى من الناحيتين الاستراتيجية والاستشارية. كذلك خلص الاستعراض إلى أن تحويل وظيفة الموارد البشرية ينبغي أن يؤدي إلى قيام شعبة للموارد البشرية قادرة على أن تصبح شريكاً في عملية الإدارة الداخلية للمنظمة. وقد كُلفت المرحلة الثانية بمهمة وضع مخطط لعملية التحويل هذه. وفي هذا الصدد، ركّز الاستعراض المفصل على استعراض بعض المبادرات والعمليات، من أجل وضع مخطط لعملية تحويل وظيفة الموارد البشرية، قد جرى ذلك في ثلاث مراحل محددة هي:

- استعراض إطار المساءلة (المبادرة الأولى)؛
- تحديد الدور الجديد لوظيفة الموارد البشرية (المبادرة الثانية)؛
- تقييم فرصة إسناد الأمور المتصلة بدورات التطوير إلى جهة خارجية (المبادرة الثالثة).

49- وكان الهدف الرئيسي من المبادرة الأولى (وضع إطار جديد للمساءلة) هو تحديد ومراجعة/ تطوير عشر عمليات رئيسية في مجال الموارد البشرية بغرض تبسيط العمليات الحالية المرهقة، من أجل إحداث التحويل في وظيفة الموارد البشرية الموجودة حالياً.

وقد صُنفت العمليات المختلفة وفقاً لمرحل تطويرها المختلفة ثم أُخضعت للتحليل وأعيد تصميمها. وفئات العمليات الأربعة مبينة في ما يلي:

- عمليات قائمة ينبغي تحسينها: تحليل الثغرات وتحديد نموذج ما ينبغي عمله بالنسبة لكل عملية، مع التركيز على إمكانيات التحسين والتبسيط؛
- عمليات جار تطويرها، وينبغي وضعها في شكلها النهائي: تم استعراض العمليات لتبسيط تدفق الأنشطة؛
- عمليات موحدة بشكل جزئي، وينبغي زيادة تطويرها: العمليات التي تتم بشكل جزئي حتى الآن. وقد حدد الاستعراض المفصل مجالاً أوسع لهذه العمليات بهدف تحسين إدارة الأنشطة التي اعتُبر أنه من المناسب ضمها إلى مجال تطوير الموارد البشرية؛
- عمليات جديدة ينبغي تصميمها: العمليات التي لا بد من استحداثها (أي أنها غير موجودة إطلاقاً في الوقت الحاضر في المنظمة). وقد صمم الاستعراض المفصل عملية معيارية، تم تطويرها بما يتفق مع السياق القائم في المنظمة.

50- وكان غرض التحليل هو تحقيق عدد من الأهداف، أولها، تبسيط وتيسير العمليات عن طريق استعراض المنطق الذي يقوم عليه تفويض السلطات في الوقت الحاضر استناداً إلى المبادئ التالية:

- زيادة مسؤولية شعبة الموارد البشرية، وتيسير تحول دور الموارد البشرية إلى شريك في العمل؛
- إلقاء الضوء على أشكال الاعتماد المتبادل والصلات بين مختلف العمليات؛
- زيادة سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ القرارات ومساءلته، وتمكين مديري فروع الموارد البشرية من القيام بالمسؤوليات التشغيلية في أداء الأنشطة؛
- تحديد الخطوات المتكررة في العمليات، بهدف تقييم إمكانية إلغائها؛
- زيادة تعاون شعبة الموارد البشرية مع الكيانات الأخرى؛
- ضمان تقديم المدير العام المساعد لشؤون الخدمات الداخلية، والمالية والموارد البشرية للدعم الفعال أثناء اجتماعات الإدارة العليا.

51- وفي ما يلي قائمة بالنتائج الرئيسية التي أسفرت عنها المرحلة الأولى:

- استراتيجية الموارد البشرية - تتسم العملية بأنشطة جديدة: تحديد الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية ووضع مبادئ توجيهية يمكن الاعتماد عليها في وضع الخطة الاستراتيجية. وسوف يوفر ذلك دعماً استباقياً للمنظمة بأكملها في أي مكان وفي أي وقت، عندما يكون على المنظمة اتخاذ قرارات يكون لها تأثير على مواردها البشري.
- سياسات الموارد البشرية- تم استعراض هذه العملية وتبسيطها. وتشمل التغييرات الرئيسية ما يلي:
 - تفويض السلطات إلى مدير الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتصلة بسياسات الموارد البشرية؛
 - إلغاء عدد من الخطوات في إجراءات الموافقة (من 9 إلى 2)؛
 - اختصار الوقت اللازم لتحديد/ استعراض سياسات الموارد البشرية (من سنتين إلى أقل من ستة أشهر).
- تخطيط الموارد البشرية - سوف تستكمل هذه العملية الأنشطة القائمة في مجالات الرصد وتقديم التقارير من جانب فرع السياسات والتخطيط للموارد البشرية، وسوف تضمن قيام شعبة الموارد البشرية بدور أقوى في دعم ومساعدة الإدارات والمكاتب في تخطيط الاستفادة من الموارد البشرية.
- توظيف الموارد البشرية - هذه العملية شديدة التعقيد وتستغرق وقتاً طويلاً. وقد جرى استعراضها وتبسيطها بحيث تستغرق أقل من 180 يوماً بدلاً من 380 يوماً.
- التعلم في مجال الموارد البشرية - جرى استعراض هذه العملية وتبسيطها وتحسينها. وكانت التغييرات الرئيسية في هذا المجال كما يلي:
 - إلغاء خطوتين من خطوات الموافقة المتصلة بتحديد خطة تنمية الموارد البشرية في المنظمة (قائمة بالمنهجيات وقائمة بالدروس)؛

- أعطيت المسؤولية التشغيلية الكاملة لمدير فرع التدريب بشعبة الموارد البشرية؛
- تحديث دليل حصص التدريب بانتظام، وسوف يسفر ذلك عن اختصار وقت وجهد المنظمة لدى تنظيم الدورات التدريبية.

- الاتصال في مجال الموارد البشرية - تم توصيف هذه العملية الجديدة بما في ذلك الأنشطة الإضافية التي تتطلب قدرات خاصة والتنسيق بين الفروع، والاتصالات الداخلية ومركز الخدمات المشتركة.
- إدارة أداء الموارد البشرية - حدد التحليل الحاجة إلى تغيير الأنشطة التي يقوم بها فرع إدارة الهيكل التنظيمي والوظائف بشعبة الموارد البشرية المكلفة بتنفيذ العملية والبدء في تطبيق نظام الدعم المخصص PETIS.
- التطوير المهني للموارد البشرية - صمم الاستعراض المفصل عملية جديدة تتميز بتوجه استراتيجي واستشاري.
- شغل وظائف الموارد البشرية - جرى توسيع نطاق هذه العملية لتغطية جميع تحركات الموظفين المترتبة على تطبيق السياسات الجديدة (مثل حركة الموظفين)؛
- تصميم وظائف الموارد البشرية - صُممت هذه العملية الجديدة لضمان ما يلي:

- إنشاء مكتبة نوعية لتوصيف الوظائف تسمح للإدارات باختصار الوقت في تحديد توصيف الوظائف؛
- توحيد توصيف الوظائف سوف يسمح بإجراء مراجعة فعالة لتوصيف الوظائف التي تقترحها الإدارات.

52- تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية (المبادرة الثانية). وضعت هذه المبادرة مخططاً انتقالياً لجمع وتوحيد وتنظيم جميع المبادرات اللازمة لنقل وظيفة الموارد البشرية بطريقة رشيدة، ولضمان التنفيذ السليم للعمليات المختارة. وقد رُتبت جميع الإجراءات المقترحة بحسب الأولوية في إطار زمني لتيسير ممارسة وظيفة الموارد البشرية في تقييم الخطوات التالية واختيارها. وقد جمع الاستعراض المفصل جميع هذه الإجراءات وحدد أولوياتها، ضمن المجموعات التالية:

- إجراءات ذات أولوية عالية يتم اتخاذها على الفور لضمان نجاح تطور وظيفة الموارد البشرية (أي الإجراءات المتصلة بتنفيذ العمليات، والصورة الجديدة للموارد البشرية والترويج لثقافة وقيم الموارد البشرية ونشرها)؛
- إجراءات "وظيفية" يجري تنفيذها لتيسير الانتقال عن طريق التنفيذ السليم في المدى القريب والمتوسط (تنفيذ آليات التنسيق، والمهارات والكفاءات المطلوبة داخلياً وخارجياً، واستحداث مسارات تدفق للاتصالات وتحديد أدوات الدعم)؛
- إجراءات يلزم اتخاذها بعد تنفيذ الإجراءات "ذات الأولوية" والإجراءات "الوظيفية" من أجل تحقيق التحول الشامل للموارد البشرية (تحديد العلاقات بين العمليات، وإجراء تدريب متخصص على تنفيذ العمليات "المقررة"، وتحليل أعباء العمل، وما إلى ذلك).

53- ولضمان نجاح العملية الانتقالية، يقترح الاستعراض المفصل ما يلي:

- تقييم الإجراءات المنصوص عليها في المخطط الانتقالي، للحد من المبادرات التي سيكون من اللازم تنفيذها في نفس الوقت، ولضمان التنسيق اللازم بين جميع أنشطة الموارد البشرية؛
- التركيز على المبادرات التي سبق أن التزمت بها وظيفة الموارد البشرية أمام المنظمة لتحقيق النتائج المحددة، في حدود الإطار الزمني المقرر؛
- تعزيز الكفاءات الإدارية الواجب توافرها في مديري فروع الموارد البشرية الذين سيكونون مسؤولين عن نتائج العمليات التي يقومون بها؛
- إعادة تنسيق مهارات وكفاءات الموظفين المهنيين العاملين حالياً في وظيفة الموارد البشرية؛
- التأكيد على الأنشطة المتصلة بتحسين العمليات الجاري تنفيذها والتي يمكن أن تساهم في زيادة الإدراك في المنظمة بحدوث تغيير في إدارة الموارد البشرية؛
- توفير التدريب لجميع المديرين التراتبيين الإدارية في المنظمة لكي يمكن النهوض بالكفاءات الإدارية مع توجيه اهتمام خاص للأمر المتصلة بالإدارة والنهوض بالموارد البشرية

54- المبادرة الثالثة (تقييم فرصة إسناد الأمور المتصلة بدورات التطوير إلى جهات خارجية)، بهدف تحقيق الوفورات الممكنة، والتركيز أولاً على التدريب اللغوي. ولم يحدد هذا التحليل أي إمكانية أخرى لإسناد الدورات اللغوية إلى جهة خارجية، أو تحقيق تحسن في إدارة العملية أو تحقيق وفورات إضافية فيها. وقد حدد التحليل وفورات بديلة في رسم السياسات عن طريق تنسيق العمليات الجديدة المقررة. وفي الحقيقة، فطبقاً لإطار المساءلة الجديد، ينبغي أن يكون مدير الموارد البشرية مساءلاً عن جميع سياسات الموارد البشرية الجديدة، وبالتالي فإن جميع خطوات الموافقة لن يكون من اللازم بعد الآن أن تكون ضمن نموذج العمليات المقرر تنفيذها.

الشؤون المالية وإدارة الميزانية

- 55- حددت توصيات المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل بوضوح الإطار العام لمجموعة التوصيات الطموحة الضرورية للتعامل مع القضايا الرئيسية الحرجة التي تحول دون تمكين المنظمة من التوصل إلى نموذج للتخطيط وإعداد الميزانية شامل ومتكامل وموجه نحو تحقيق النتائج ومستجيب لمقتضيات الإدارة، مع مراعاة ما يلي:
- ينبغي أن تكون للمنظمة دورة واحدة للتخطيط وإعداد الميزانية تشمل جميع موارد المنظمة وتركز على أنشطتها الرئيسية. وينبغي أن تستند هذه الدورة إلى أفضل الممارسات الداخلية القائمة، من خلال أدوات وإجراءات معيارية متنسقة ومرنة بالنسبة لجميع العمليات الرئيسية (الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل/ وخطة السنتين، وخطة العمل السنوية وتقديم التقارير) وذلك لمراعاة الخصوصيات القائمة حالياً (مثل عمليات الطوارئ) دون غياب النظرة الشاملة لتوجه المنظمة.

- يجب توجيه دورة التخطيط والميزنة في جميع عملياتها نحو تحقيق النتائج المرجوة لكي يمكن تنسيق الأهداف الاستراتيجية، والكفاءة، والشفافية والمساءلة في استخدام الموارد. وينبغي أن يكون لأنشطة الرصد والتقييم دور واضح ومنهجي على امتداد مراحل الدورة بأكملها؛
- ينبغي وجود نظام معلومات متكامل خاص بالإدارة في المنظمة لدعم قرارات الإدارة لضمان الفعالية والتنسيق في دورة التخطيط وإعداد الميزانية والتنفيذ (الحوكمة - ووظائف الدعم - والإدارات - والمكاتب الميدانية). وينبغي، بصفة خاصة، مراعاة التنسيق والتوحيد في ما يتصل بمتطلبات الإدارة المختلفة كي تكون عملية اتخاذ القرارات فعالة.

56- واستناداً إلى هذه التوصيات، كان الهدف الرئيسي للمرحلة الثانية من الاستعراض المفصل في ما يتصل بمسار العمل في إدارة المالية والميزانية هو تزويد المنظمة بنموذج رفيع المستوى لعمليات البرنامج والميزانية، يسمح للمنظمة بتوضيح الصلة بين الأنشطة التي تقوم بها، والتكاليف والموارد (البشرية والمالية) والنواتج، مع إدماج أنشطة البرنامج العادي والأنشطة الممولة من خارج الميزانية والمعلومات المتصلة بها.

57- وبالتالي، فلدى تصميم النموذج الجديد، أخذت في الاعتبار ثلاثة مبادئ عامة رئيسية هي:

- (1) **التفاوض:** ويشير إلى قدرة النموذج على تعزيز التزام الأفراد بالأهداف التي يتم الاتفاق عليها (من خلال التفاوض). ويتصل هذا المبدأ أيضاً بخلق منافسة إيجابية بشأن تخصيص الموارد: وفي الواقع، فإن الأنشطة ستتحدد أولوياتها، في دورة التفاوض، وفقاً لقدرتها على تحقيق نتائج واتساقها مع الأهداف الاستراتيجية. وسيجري بعد ذلك تخصيص الموارد للأنشطة الأكثر فعالية واتساقاً من غيرها؛
- (2) **التكامل والتنسيق:** ويشير ذلك في المقام الأول إلى جميع الأنشطة ومصادر التمويل التي يلزم أن تكون ضمن إطار موحد للتخطيط والرصد. كما يشير التكامل إلى الحاجة إلى خلق صلة وثيقة بين سلسلة النتائج والهيكل التنظيمي، وكذلك تقوية الصلة بين الخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية، وخطة العمل السنوية؛
- (3) **المساءلة والتمكين:** وهذا يعني إسناد المسؤولية عن النتائج للمديرين، وكذلك إعطاءهم درجة معقولة من السلطة والمرونة في استخدام الموارد المدرجة في الميزانية لتحقيق أهداف الأداء المتفق عليها.

58- ويقوم نموذج البرنامج والميزانية الجديد، الذي وُضِع وفقاً لخصوصيات المنظمة ومجموعة الأنشطة الكثيرة التي تقوم بها، على إدخال عدد من الابتكارات والتحسينات التي تشمل العمليات الإجرائية والتنظيمية والتشغيلية داخل المنظمة:

- نموذج متعدد المراحل لإعداد الميزانية، يقوم على نظرة متكاملة لأنشطة المنظمة؛

- عملية متكاملة للتخطيط، تربط بين الموارد والنتائج والنواتج بشكل مباشر؛
- إعادة تحديد إطار المسألة داخل عمليات البرنامج والميزانية، لتوضيح الأدوار والمسؤوليات المختلفة؛
- تحسين نوعية وجدوى المعلومات عن الأعمال من خلال التسجيل الكامل والموقوت للبيانات المتصلة بالتكاليف والأنشطة.

59- ولتوفير الدعم الكامل لإدخال هذه التحسينات، سيكون من اللازم وجود نظام معلومات داخلي متكامل ومن السهل الاطلاع عليه، من أجل:

- الحد من الأنشطة اليدوية/ والأنشطة المتكررة، ودمج أدوات التخطيط والرصد المختلفة المعتمدة حالياً والاستعاضة عن "نظم الظل" القائمة (قوائم البيانات القائمة بذاتها)؛
- وتوفير المعلومات ذات الصلة وتدقيق تقديم التقارير لدعم عملية اتخاذ القرارات.

وسوف يتم، على وجه الخصوص، تنفيذ نموذج البرنامج والميزانية الجديد عن طريق:

- إدخال نظام لتسجيل الوقت يسمح لمسؤولي الصرف والإدارة بتكوين صورة كاملة (ومستحدثة باستمرار) للجهود الجارية في ما يتعلق بالموارد البشرية والتكاليف؛
- وتتبع جميع المعلومات الأخرى التي لم يتم تسجيلها في النظم الداخلية (بما في ذلك الالتزامات المحلية). وفي ما يتعلق بهذه النقطة، من الضروري التأكد من أن توافر التمويل الكامل والانتهاى من تنفيذ المشروعات الخاصة بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام واستبدال نظام المحاسبة الميدانية.

60- وفي حالة اعتبار هذه المبادرة مبادرة "قائمة بذاتها" فسوف يحتاج التشغيل الكامل لنموذج البرنامج والميزانية إلى فترة لا تقل عن 24 / 30 شهراً. وتتضمن هذه الفترة الزمنية ما يلي:

- التصميم التفصيلي للعمليات ومتطلبات تقديم التقارير للإدارة؛
- تحليل وتحديد أفضل الحلول لتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات الحالية وترشيدها؛
- اختبار وضبط النموذج الجديد كمشروع تجريبي؛
- والاستخدام الكامل لنظام برنامج العمل والميزانية (وأعمال الدعم المتصلة به).

ومع ذلك، ومن منظور أوسع نطاقاً، يجب التأكيد على أن تحديد خريطة طريق واقعية ومستدامة لتنفيذ النموذج الجديد للبرنامج والميزانية ينبغي أن يأخذ في الاعتبار أيضاً هذه الأنشطة جنباً إلى جنب مع الأنشطة الرئيسية الأخرى ذات الصلة مثل المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والإدارة المستندة إلى النتائج، واستبدال معايير المحاسبة الميدانية، ونظام معلومات الإدارة وتطوير نظام أوراكل.

ولذلك، يلزم تخطيط أنشطة التنفيذ في حافظة عمليات المنظمة ككل وتنسيقها مع الأنشطة الأخرى الجارية. وينبغي ترتيب أولويات المبادرات والاستثمارات المرتبطة بها تبعاً لمدى أهميتها وقدرة المنظمة على تنفيذها للوفاء بالتوقعات والنتائج المتوقعة.

التوريد

61 - في مجال التوريد، اتضح أنه بالإمكان تحقيق وفورات تتراوح بين 6.2 و 8.8 مليون دولار أمريكي. وفي التحليل الذي أجري في المرحلة الأولى عن مسار العمل في مجال التوريد، أمكن تحديد المبادرات والتوصيات التي يمكن تنفيذها على أساس التمييز بين العمليات الأساسية وعمليات خدمة التوريد، وثانياً، على أساس ضرورة السماح بالتمييز بين أنشطة التوريد للمقر الرئيسي، والمكاتب الميدانية والمشروعات. وفي ضوء ما أسفرت عنه المرحلة الأولى، اختار فريق الاستعراض المفصل المبادرات الرئيسية التالية لتنفيذها في المرحلة الثانية:

- المبادرة الأولى: وضع نموذج جديد للتوريد لإدارة المراحل الأولى من إجراءات التوريد؛
- المبادرتان الثانية والثالثة: وضع نموذج تشغيلي لتنفيذ إجراءات التوريد ضمن شراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخريين الموجودتين في روما؛
- المبادرة الرابعة: تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين من إدارة التوريد المحلي؛
- المبادرة الخامسة: نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة.

وتشمل النتائج والاستنتاجات الرئيسية لكل مبادرة ما يلي:

62 - يركز نموذج التوريد الجديد لإدارة المراحل الأولى من إجراءات التوريد (المبادرة الأولى) على التوريد اللازم للمشروعات بهدف الاستفادة على أكمل وجه من الوقت والمهل الزمنية والتخطيط وعمليات التنفيذ التالية لإجراءات التوريد.

وقد استطاع الاستعراض المفصل تقييم إمكانية تحسين الأنشطة المنوه عنها في ما سبق من خلال إشراك دائرة التوريد بالمقر في المراحل الأولى من تخطيط التوريد.

وينبغي أن تتقاسم هذه الإدارة والجهات الأخرى صاحبة الشأن البيانات والمعلومات المتاحة من خلال أداة المعلومات في المنظمة التي وضعتها دائرة التوريد نفسها.

وهكذا، يقوم الحل المقترح على تقاسم المعارف ويمكن تنفيذ هذا الحل باستحداث وظيفة استشارية جديدة في دائرة التوريد لتزويد الدائرة وعملائها بمعلومات حديثة وآنية عند الطلب.

وتكون هذه الوظيفة الجديدة مسؤولة عن دعم الإدارات الفنية والمكاتب الميدانية في تحديد البيانات والمعلومات التي يمكن أن تكون مفيدة في وضع التخطيط المناسب لأنشطة التوريد اللازمة للمشروعات الميدانية.

ويدرك الاستعراض المفصل أن هذه المبادرة تنطوي على فرصة ملموسة لتحسين نوعية صياغة المشروعات وتنفيذها وإدارتها بعد ذلك) عن طريق تقديم أفضل مشورة ومعلومات ممكنة إلى عملاء دائرة التوريد، عن طريق:

- سرعة استرجاع المعلومات الأساسية والمتجانسة، والقدرة على النفاذ إلى محفوظات وأدوات دائرة التوريد ووجود جميع المعلومات المتاحة عن التوريد وإمكانية الاطلاع عليها في مكان واحد؛
- تحديد المقتضيات الواقعية، والمهل الزمنية، ومتطلبات التمويل والمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نجاح المشروعات؛
- والحد من الازدواجية في مصادر المعلومات.

63- يتألف النموذج التشغيلي لتنفيذ إجراءات التوريد في شراكة مع وكالتي الأمم المتحدة الأخرى الموجودة في روما (المبادرتان الثانية والثالثة) من تحديد وتنفيذ أشكال التآزر مع وكالتي الأمم المتحدة الأخرى الموجودتين في روما، وهما برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولية للتنمية الزراعية، في مجال التشارك في عمليات التوريد وإدارة ملف مشترك للتأمين.

ولتحديد فرص التوريد المشترك، استعرض الاستعراض المفصل جميع العقود التي أصدرتها وحدة العقود بالمقر الرئيسي منذ سنة 2002، بما في ذلك العقود الميدانية وعمليات شراء السلع الهمة خلال تلك الفترة.

ومقارنة بالوفورات التي حققتها العمليات المشتركة المماثلة في وكالات الأمم المتحدة الأخرى (مثلاً في جنيف والتي تصل في حالات معينة إلى نسب تناهز 30 في المائة) نرى طبقاً لتقديراتنا المتحفظة أن الوفورات يمكن أن تتراوح بين 10 في المائة و 15 في المائة، أي بين 1.5 – 2.3 مليون دولار أمريكي.

ولتحقيق الوفورات التي أمكن تحديدها، ولتحقيق زيادات منتظمة في الوفورات من خلال التوريد المشترك، نظر فريق الاستعراض المفصل في إمكانية إنشاء وحدة توريد مشتركة لإيجاد التزام ملموس من جانب الوكالات الثلاثة الموجودة في روما.

64- وفي إطار تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين من إدارة التوريد المحلية (المبادرة الرابعة)، أجرى فريق الاستعراض المفصل تقييماً لإمكانية تحول المنظمة إلى نموذج للتوريد يتسم بمزيد من اللامركزية.

ولتقييم مدى وجود إمكانية حقيقية لتفويض مزيد من المسؤوليات إلى المكاتب الميدانية، أجرى تحليل مكتبي للجوانب التالية:

- خصائص مختلف أنواع عمليات التوريد؛

- المهارات اللازمة لإدارة مختلف أنواع التوريد؛
- فئات التوريد التي يكثر الطلب عليها في المكاتب الميدانية (تتم حالياً من خلال دائرة التوريد بالمقر الرئيسي)؛
- الموارد البشرية المشاركة في إجراءات التوريد والموجودة حالياً في المكاتب الميدانية (المكاتب الإقليمية، والمكاتب الإقليمية الفرعية، والمشروعات الميدانية والمكاتب القطرية).

وقد أظهر هذا التحليل، في ما يتعلق بالحد الأدنى الذي افترضه فريق الاستعراض المفصل في إطار تفويض السلطات، أن بعض البلدان الأعضاء في المنظمة ليس فيها على ما يبدو عدداً كافياً من الوظائف والقدرات المكرسة لإجراءات التوريد.

وعلاوة على ذلك، وبمقارنة بعض النماذج النظرية لدائرة التوريد (اللامركزية والمركزية والمختلطة) مع النموذج التشغيلي الحالي المعتمد في المنظمة، أمكن إلقاء الضوء على الملامح التي تفتقر إليها المنظمة اليوم لكي يكون بوسعها الانتقال إلى تطبيق اللامركزية في التوريد بكفاءة وفعالية.

ويستهدف النموذج المقترح للمنظمة تحقيق مزيد من التمكين للمكاتب الميدانية، بشرط أن يكون ذلك تدريجياً لكي يسمح بما يلي:

- وجود نظرة شاملة لأنشطة التوريد / وأحجامها الإجمالية على المستوى المركزي؛
- ضمان مواءمة عمليات التوريد والتوثيق والارتفاع بها إلى المستوى الأمثل في المنظمة ككل وإزاء الأسواق؛
- التأكد من توافر الحد الأدنى من معايير/مقاييس الأداء في عملية التوريد؛
- الاستثمار في تنمية القدرات المهنية للموظفين المحليين والنهوض بها؛
- والحد قدر الإمكان من التعرض للمخاطر غير الضرورية أو زيادتها.

65- وفي إطار نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة (المبادرة الخامسة)، أجرى الاستعراض المفصل تقييماً لعمليات خدمة التوريد، وتقييم أثر تلك العمليات على الأنشطة التي تقوم بها دائرة التوريد في الوقت الحاضر، بهدف تحديد العمليات التي يمكن أن يكون من المناسب نقلها إلى مركز الخدمات المشتركة، بعد إجراء المنظمة لمزيد من التحليل والتقييم الدقيق لها.

وقد أمكن التعرف على خمس عمليات من المناسب نقلها إلى مركز الخدمات المشتركة، وتوصية المنظمة بإجراء تحليل إضافي متعمق لهذه العمليات لتحديد آثارها المحددة التي ستترتب على نقلها إلى مركز الخدمات المشتركة في ما يتعلق بالتنظيم الحالي، والإجراءات، ومستويات الخدمة ومتطلبات النظام بالنسبة لدائرة التوريد.

وخلاصة القول أن التوصيات النهائية للاستعراض المفصل في ما يتعلق بالتوريد تؤكد أهمية تنفيذ الحلول المقترحة في المبادرات المنوه عنها في ما سبق بطريقة منسقة ومتكاملة، مع إجراء تقييم شامل للمهارات الحالية في دائرة التوريد بالمنظمة. ويعد ذلك ضرورياً من أجل تحقيق التجانس بين دائرة التوريد والتغييرات التي

اقترحها الاستعراض المفصل. ولا بد أيضاً من التأكيد على أن زيادة مشاركة المكاتب الميدانية في التنفيذ سيكون له أثر على تنظيم المكاتب الميدانية وأنشطتها، ولذلك يوصي الاستعراض المفصل بذلك بقوة.

تكنولوجيا المعلومات (مسار عمل تكنولوجيا المعلومات)

66- في مجال تكنولوجيا المعلومات، اتضح أنه بالإمكان تحقيق وفورات إجمالية تُقدر بنحو 4.18 مليون دولار أمريكي ووفورات صافية تُقدر بنحو 3.4 مليون دولار أمريكي نظراً للاستثمارات الضرورية (وذلك لمرة واحدة)، من بينها 0.9 مليون دولار أمريكي في البرنامج العادي.

ومن المهم جداً بالنسبة للمنظمة، باعتبارها منظمة تهتم بالمعرفة، وجود استراتيجية واضحة ومنسقة لدور تكنولوجيا المعلومات. وينبغي أن يضمن هذا الدور خلق قيمة وتعظيم الاستفادة من التكاليف في المنظمة ككل. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تدعم بشكل فعال تحقيق الأهداف الاستراتيجية والوظيفية وأن توفر نظاماً فعالاً لمعلومات الإدارة.

وأشطة تكنولوجيا المعلومات منتشرة حالياً في مختلف إدارات المنظمة، وإن كان التعاون أو تنسيق الأنشطة محدوداً أو ضئيلاً. وليست هناك صورة واضحة عن تكاليف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمنظمة بأكملها. وعلاوة على ذلك، فليست هناك رؤية واضحة عن التطبيقات المستخدمة كما لا يوجد حصر شامل لها. وهذا يؤدي إلى وجود تكرار في تطوير البرمجيات والنظم في حالات كثيرة.

وعلاوة على ذلك، فإن العديد من الوحدات التنظيمية مسؤولة عن نفس وظائف تكنولوجيا المعلومات (مثال ذلك أن الإنترنت وخدمة الإنترنت موزعة بين وحدات مختلفة). وهذا التفتيت لعمل تكنولوجيا المعلومات ومسؤوليات التطبيق لا يسمح للمنظمة بتحقيق الوفورات المترتبة على التآزر أو اقتصاديات الحجم. ولذلك، أصدر الاستعراض المفصل التوصيات التالية:

67- **ينبغي توحيد مسؤوليات ووظائف تكنولوجيا المعلومات ضمن إدارة واحدة هي "شعبة المعلومات" وذلك لتحسين فعالية أداء خدمات تكنولوجيا المعلومات.**

نوصي بإنشاء شعبة للمعلومات تكون مسؤولة عن تقديم خدمات المعلومات إلى المنظمة بأكملها وتخضع للمساءلة عن ذلك، وخصوصاً في ما يتعلق بتطوير التطبيقات ودعمها في المنظمة ككل.

وستشكل شعبة المعلومات من خلال الجمع بين فرع تكنولوجيا المعلومات وفرع تبادل المعارف وتسييرها التابع للمركز العالمي للمعلومات الزراعية، ووظيفة إدارة البرنامج بإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية (التي حلت محل وحدة مراقبة التطبيقات الإدارية)، مع إضافة الموارد المخصصة حالياً لوحدات تكنولوجيا المعلومات في الإدارات الأخرى.

وبدمج أنشطة تكنولوجيا المعلومات في وحدة واحدة، يمكن تقليل عدد "الموارد البشرية من غير الموظفين" و "عقود العمل" من خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد في تطوير التطبيقات وتنسيق هيكل دعم التطبيقات.

ولما كان دمج وحدات تكنولوجيا المعلومات يقتصر على المقر الرئيسي، ينعصر بدورة التركيز في حساب الوفورات على المقر الرئيسي أيضاً. ولن تتحقق وفورات خلال المرحلة الانتقالية في 2009. ووفقاً للخبرات العامة، فمن الممكن تحقيق تخفيض في الموارد البشرية من غير الموظفين بنسبة 5 في المائة في المقر الرئيسي في 2010، وبنسبة 10 في المائة في 2011، بفضل وفورات النطاق والتأزر في الموارد. ومن المنتظر أن ينتهي دمج وحدات تكنولوجيا المعلومات في نهاية 2010. ويرى الاستعراض المفصل أنه من الممكن تحقيق وفورات بحدود 2.1 مليون دولار أمريكي في 2011.

68- ينبغي تقوية الجهاز الإداري لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة

إن وجود جهاز إداري لتكنولوجيا المعلومات يتسم بقدر أكبر من الفعالية سيوفر للمنظمة آلية لتحسين السيطرة على التفتت الحالي للتطبيقات في أنحاء المنظمة. فليست هناك رؤية واحدة واضحة لجميع التطبيقات المستخدمة حالياً أو التطبيقات التي توقف العمل بها في المنظمة.

ووجود قواعد واضحة للجهاز الإداري لتكنولوجيا المعلومات وتعزيز هذه القواعد من شأنه أن يزيد من درجة الرقابة وتلافي تطوير تطبيقات متكررة وضمان التوافق بين النظم عند اللزوم.

ويمكن تحقيق وفورات من خلال تقليل الازدواجية في التطبيقات، وإعادة استخدام التطبيقات القائمة، واستغلال الوظائف المتاحة في التطبيقات الحالية. وقد أجريت محاولة أولى لتوضيح الوفورات التي يمكن تحقيقها استناداً إلى الإنفاق الإجمالي على تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير التطبيقات ودعمها في المنظمة ككل في الفترة المالية 2008/2009 وأجري تحليل رفيع المستوى لمجموع التطبيقات. ونحن نتوقع تحقيق وفورات لا تقل عن 10 في المائة عند تطبيق المركزية على تطوير التطبيقات ودعمها. ولذلك، فمن الممكن تحقيق وفورات بحدود 0.8 مليون دولار أمريكي (من ميزانية البرنامج العادي) و 0.14 مليون دولار أمريكي (من الموارد التي تأتي من خارج الميزانية) في سنة 2011

69- ينبغي تحسين وتوحيد عملية التفاعل مع عملاء تكنولوجيا المعلومات

ينبغي إدارة إعادة تنظيم عملية التفاعل مع العملاء (بين شعبة تكنولوجيا المعلومات ومستخدمي / عملاء خدمات تكنولوجيا المعلومات) من خلال اتفاقات على مستوى الإدارات (SLA). وبالإضافة إلى ذلك، فمن المهم تحديد نقطة اتصال واحدة لتلقي طلبات العملاء، لأن عملاء خدمات تكنولوجيا المعلومات تنتابهم الحيرة حالياً لمعرفة الجهة التي ينبغي الاتصال بها في الأمور المتصلة بتكنولوجيا المعلومات.

70- ينبغي أن يرفع موظفو دعم تكنولوجيا المعلومات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية تقاريرهم إلى رئيس شعبة المعلومات بالمنظمة، في إطار هيكل المعلومات الموحد

هذا من شأنه أن يعزز التقيد بالقواعد ويحسن قدرات المقر الرئيسي على دعم تنفيذ الإجراءات المعيارية المركزية في المكاتب الميدانية، وبالتالي المحافظة على الموارد وعلى مهارات تكنولوجيا المعلومات في المكاتب الميدانية وتحسين الرقابة عليها.

71- ينبغي تحسين عملية إدارة المعلومات في المنظمة ككل من خلال دمج وحدات المعلومات الإدارية والفنية، وإدارتها وتسييرها ضمن إدارة واحدة هي "شعبة المعلومات"

نقترح إنشاء وحدة مركزية لإدارة المعلومات داخل شعبة المعلومات، تقوم بتطوير وتيسير إدارة المعلومات في عموم المنظمة. وسوف تبقى ملكية محتوى المعلومات ضمن مسؤولية الإدارات المعنية. وبهذا المعنى، تكون وحدة إدارة المعلومات مسؤولة من الناحية الفنية فقط عن إدارة البيانات، وتخزين المحتوى واسترجاعه. والمسؤوليات المتصلة بالمعارف المتوافرة لدى المنظمة، والسياسات الخاصة بها لا تخضع لسلطة شعبة المعلومات. وسوف تعمل هذه الوحدة في تعاون وثيق مع مكتب تبادل المعرفة، والبحوث والإرشاد لدعم أنشطة تقاسم المعرفة.

72- زيادة مجال خدمات الدعم وتطوير البرمجيات بواسطة مركز الدعم الخارجي لتطوير البرمجيات في بانكوك

ينبغي تحسين وتوضيح المسؤوليات والعمليات التي يضطلع بها مكتب الدعم الخارجي لتطوير البرمجيات في بانكوك. ويجب تنفيذ عمليات مناسبة لإدارة المهارات والاحتفاظ بها لضمان تأدية الخدمات الفعالة بشكل مستمر. وينبغي إخضاع مكتب بانكوك للتقييم المستمر طبقاً لمدى توافر قاعدة محلية قوية لمهارات تكنولوجيا المعلومات. ويمكن بالتوسع في الأعمال التي يقوم بها مكتب بانكوك تحقيق وفورات تُقدر بنحو 33 000 دولار أمريكي سنوياً بفضل تحويل الموارد البشرية من غير الموظفين. ويمكن تحويل 10 من الموارد البشرية من غير الموظفين من العدد الإجمالي لهذه الموارد في 2011 وهو 172 فرداً إلى المواقع التي تكون التكاليف فيها منخفضة، مما يؤدي إلى وفورات بمقدار 330 000 دولار أمريكي.

الخدمات الإدارية الأخرى

73 - الخدمات الإدارية الأخرى - اتضح أنه بالإمكان تحقيق وفورات تُقدر بنحو 6.1 مليون دولار أمريكي في مجال الخدمات الإدارية الأخرى.

وقد ناقش مسار العمل في الخدمات الإدارية الأخرى مجال عمل خدمات الترجمة التحريرية، وخدمات الطباعة (بما في ذلك الطباعة الخارجية والداخلية وأجهزة الطباعة المربوطة بالشبكة)، وخدمات المحفوظات، والتوزيع بما في ذلك المستودع الخارجي للمطبوعات وعمليات السفر. وشملت الدراسة الجوانب الرئيسية التالية في كل من المجالات المذكورة.

74 - خدمات الترجمة التحريرية: اتضح أنه بالإمكان تحقيق وفورات في تكاليف خدمات الترجمة التحريرية تصل إلى 1.1 مليون دولار أمريكي.

وتكاليف الترجمة التحريرية داخل المنظمة تُحمّل للوحدات التي تطلب هذه الخدمة. وخدمات الترجمة التحريرية بطبيعتها مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً. وقد ردت الإدارات على استبيان أرسله إليها فريق الاستعراض المفصل بأن الأسباب الرئيسية للجوء إلى المترجمين الخارجيين هي التكاليف، والوقت، ومستوى جودة الخدمات الداخلية. فقد ذكرت نسبة 50 في المائة من الإدارات في ردها على الاستبيان أو نوعية المترجمين الخارجيين مساوية لنوعية خدمات الترجمة الداخلية، بينما ذكرت نسبة 30 في المائة أن الترجمات الخارجية أفضل من الداخلية. ويبلغ متوسط تكلفة الترجمة الداخلية 454 دولار أمريكي لكل ألف كلمة، بينما يبلغ متوسط تكلفة الترجمة الخارجية 184 دولار أمريكي لكل ألف كلمة. ولذلك، يوصي الاستعراض المفصل بإنجاز نسبة 90 في المائة من الترجمات خارجياً، وأن تقتصر الترجمة الداخلية على الترجمات العاجلة (التي تُقدر نسبتها بنحو 10 في المائة من مجموع الترجمات المطلوبة). ويتوقع النموذج المقترح أن تقدم دائرة الترجمة الخدمات التالية:

- إدارة المصطلحات
 - تعد قاعدة بيانات المصطلحات التي توفرها دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق داخلياً وخارجياً من العوامل المهمة التي تساعد على إسناد خدمات الترجمة إلى جهات خارجية، ولضمان استخدام لغة المنظمة وجودة النصوص.
 - إدارة قائمة المترجمين الخارجيين
 - ينبغي إدماج قائمة المترجمين التي تحتفظ بها دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق مع جميع القوائم التي تحتفظ بها الإدارات الأخرى. وينبغي وجود قائمة موحدة في المنظمة تحتفظ بها دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق.
 - المراجعة / وتدقيق النصوص
 - سوف تتولى دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق خدمة مراجعة جميع الترجمات وتدقيق نصوصها. وسوف تساعد خدمة المراجعة والتدقيق هذه على ضمان الجودة واستخدام المصطلحات المتعارف عليها في المنظمة في الوثائق المترجمة.
 - الترجمة (بنسبة تقدر بنحو 10 في المائة من مجموع الترجمات المطلوبة)
- يتوقع النموذج المقترح أن تقوم دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق بترجمة نسبة 10 في المائة من مجموع أعمال الترجمة في المنظمة. ويمكن إنجاز طلبات الترجمة التي تتلقاها دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق إما داخلياً

أو خارجياً. وينبغي عرض هذه الخدمة التي تقوم بها دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق بكلفة 250 دولار أمريكي لترجمة كل ألف كلمة.

وينبغي تمويل النموذج المقترح لخدمات الترجمة من البرنامج العادي للمنظمة. وتخفيض عبء العمل من شأنه أن يساعد على خفض عدد من الوظائف بنسبة 50 في المائة، وهذا يعني تحقيق وفورات تُقدر بنحو 1.1 مليون دولار أمريكي سنوياً.

75- **الطباعة والتوزيع ومستودع المطبوعات:** اتضح في هذا المجال، أنه بالإمكان تحقيق وفورات تُقدر بنحو 0.86 مليون دولار أمريكي.

وقد أجرت هذه المبادرة تقييماً للعناصر التالية:

- أجهزة الطباعة المتصلة بالشبكة / الخاصة بمجموعات العمل؛
- أجهزة الطباعة المتعددة الوظائف؛
- الطباعة الداخلية داخل دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق؛
- الطباعة الخارجية داخل فرع سياسات النشر الإلكتروني ودعمه؛
- التوزيع ومستودع المطبوعات.

ونحن نوصي بدمج خدمات الطباعة الداخلية والخارجية، وأن تشمل أيضاً التوزيع ومستودع المطبوعات. وسوف تحقق وحدة الطباعة والتوزيع الجديدة انخفاضاً في التكاليف من خلال: تحسين التخطيط، والاستعانة بجهات خارجية للطباعة والتوزيع المحلي في أنحاء العالم، والحد من المراجع في مستودع المطبوعات، والتقليل من عدد الموظفين الذين يعملون بنظام العمل الحر من خلال تأثير التآزر.

وبالنسبة لأجهزة الطباعة المتصلة بالشبكة وأجهزة الطباعة المتعددة الوظائف داخل المنظمة، يوصي الاستعراض المفصل بتقليل عدد هذه الأجهزة والوصول بها إلى نسبة 10:1 بالنسبة للأجهزة المتصلة بالشبكة و 20:1 بالنسبة للأجهزة المتعددة الوظائف.

وتبلغ الوفورات التي أمكن تحديدها نحو 220 000 دولار أمريكي من خلال تخفيض عدد أجهزة الطباعة المتعددة الوظائف، و 60 000 دولار أمريكي من خلال تخفيض عدد المراجع المخزونة في المستودع، ونحو 580 000 دولار أمريكي من خلال إدماج وتحسين الوسائل التكنولوجية في إدارة الطباعة. وبذلك، يُقدر إجمالي الوفورات في مجال الطباعة والتوزيع بنحو 860 000 دولار أمريكي سنوياً.

76- **إدارة السجلات:** أمكن تحديد الوفورات الممكنة في مجال إدارة السجلات بنحو 3.1 مليون دولار أمريكي.

وقد شرعت المنظمة بالفعل في عملية إصلاح من أجل تطوير نظم السجلات. وقام الاستعراض المفصل بتقييم إصلاح إدارة السجلات وحدد عدداً معيناً من جوانب القصور؛ ولذلك، يوصي بتحويل مسؤولية إصلاح إدارة

السجلات إلى شعبة المعلومات، التي ستكون مسؤولة عن تحديد المتطلبات اللازمة لنظام جديد للسجلات وتحديد جهات البيع المؤهلة، وتنفيذ النظام وصيانته.

وينبغي أن يُمكن النظام الجديد جميع الموظفين من تخزين السجلات وإدارتها بأنفسهم. وتشير التقديرات إلى أنه سيتعين على المنظمة استثمار نحو 800 000 دولار أمريكي لإنشاء نظام جديد للسجلات، ومبلغ 100 000 دولار أمريكي أخرى لاستحداث نظام التوقيع الإلكتروني. وسوف يسمح ذلك للمنظمة بتقليل عدد الموظفين الذين يعملون بنظام العمل الحر بنحو 60 في المائة في المقر الرئيسي وتحقيق وفورات تُقدر بنحو 2.2 مليون دولار أمريكي سنوياً. كذلك فإن تطبيق هذا النظام في المكاتب الميدانية وإعادة توزيع موظفي السجلات على الوحدات الفنية سوف يسمح للمنظمة بتحقيق وفورات إضافية تُقدر بنحو 900 000 دولار أمريكي سنوياً. وبذلك يبلغ مجموع الوفورات في مجال السجلات نحو 3.1 مليون دولار أمريكي.

77- السفر: أمكن تحديد الوفورات التي يمكن تحقيقها في مجال السفر بنحو 1.05 مليون دولار أمريكي.

تستلزم عملية السفر في المنظمة في الوقت الحاضر عدة موافقات على تصريح السفر. وهذه العملية المعقدة تؤدي إلى تأخير عمليات الحجز المسبق. ففي سنة 2008، حجزت المنظمة نحو 10 000 تذكرة سفر وأنفقت نحو 18.1 مليون دولار أمريكي. ونحو 42 في المائة من تذاكر الطائرة التي حجزتها المنظمة يقل فيها وقت الحجز المسبق عن 14 يوماً. ويرى الاستعراض المفصل أن اعتماد نظام يقوم على الموافقة على خطط السفر الفصلية وتعديل العملية يمكن أن يتيح للمنظمة تطبيق نظام جديد بحيث يتم الحجز المسبق قبل 14 يوماً على الأقل. ولهذا السبب، يوصي الاستعراض المفصل بتغيير سياسات السفر وجعل الحجز المسبق قبل 14 يوماً من السفر إلزامياً.

وسوف تكون نتيجة تطبيق الحجز المسبق وتحقيق وفورات تُقدر بنحو 0.85 مليون دولار أمريكي سنوياً. وتشير نفس الدراسة إلى إمكانية توفير نحو 2.3 في المائة من المجموع الكلي من خلال اعتماد تذاكر الطائرات المقيّدة. وتُقدر الوفورات الناتجة عن تطبيق هذه القاعدة بنحو 0.2 مليون دولار أمريكي سنوياً.

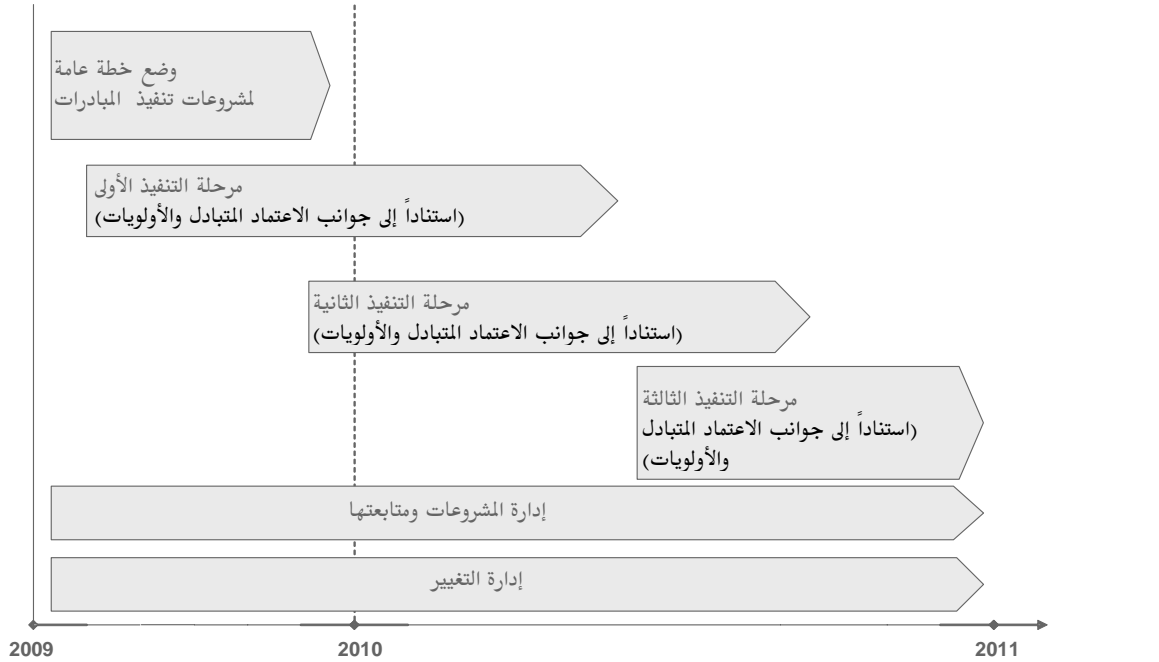
ألف- خطة التنفيذ

78- سوف تمكن مبادرات الاستعراض المفصل للمنظمة من إجراء العديد من التحسينات في الطريقة الحالية لأداء الخدمات الوظيفية، وفي نفس الوقت إتاحة فرصة كبيرة لتحقيق وفورات في التكاليف.

ومع ذلك، يرى الاستعراض المفصل أنه لا بد من مراعاة العديد من النقاط لإنجاح تنفيذ هذه المبادرات.

79- فمن الضروري جداً ترتيب الأولويات ليس فقط بالنسبة للمبادرات التي اقترحها الاستعراض المفصل بل وكذلك بالنسبة للمبادرات المقترحة ضمن مشروع إصلاح المنظمة؛ ومن الضروري جداً أيضاً وضع جدول زمني لتنفيذ

المبادرات بطريقة تراعي جوانب الاعتماد المتبادل ومستوى المنافع. ولذلك، يوصي الاستعراض المفصل بإنشاء إدارة للمشروعات توكل إليها السلطات المناسبة وتعمل طبقاً لجدول زمني واضح وأولويات واضحة كما هو مبين في الشكل البياني التالي.



الشكل 1: خريطة طريق توضيحية

80- وسيكون من المهم ضمان الالتزام الكامل من جانب الإدارة بتحقيق النتائج التي أمكن تحديدها واتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لنجاح التنفيذ. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض المبادرات المقترحة يتطلب تعاوناً من جانب وكالاتي الأمم المتحدة الأخريين الموجودتين في روما (برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية).

81- وتأخذ الخطة الإجمالية لتنفيذ توصيات الاستعراض المفصل في الاعتبار أن تنفيذ جميع المبادرات سوف يبدأ في 2009 لتحقيق كامل الوفورات التي أمكن تحديدها. ويوصي الاستعراض المفصل بوضع خطة مشروع شاملة في بداية مرحلة التنفيذ، تتضمن ترتيب الأولويات وتحديد أشكال الاعتماد المتبادل بين المبادرات. وسيكون من الضروري تخصيص الميزانية والموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات لتلافي التأخير. فما لم يتم توفير التمويل والموارد الكافية في الوقت اللازم، لن تستطيع المنظمة تحقيق كثير من المنافع المرجوة سواء الوفورات النقدية أو المكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة.

82- ويتوقع الاستعراض المفصل تخفيض عدد الموظفين الذين يعملون بنظام العمل الحر؛ وهذا يعني أنه يتعين على المنظمة أن تنظر في إجراءات مسؤولة من الناحية الاجتماعية تساعد على توفير التدريب اللازم وإعادة توزيع الموارد عندما يكون ذلك ممكناً.

83 - وأخيراً وليس آخراً، سيكون من المهم جداً تنفيذ المبادرات المتصلة بإدارة التغيير التي تستهدف تيسير الأخذ بطرق العمل الجديدة.

84 - وتحدد الخطط الانتقالية الملحقة بكل فصل من الفصول الخاصة بمسارات العمل في التقرير الرئيسي الإجراءات الواجب اتخاذها لتنفيذ مبادرات الاستعراض المفصل وتحقيق المنافع المترتبة عليها.