



منظمة الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

استعراض مكتب المدير العام

التقرير النهائي – ملخص تنفيذي

19 مارس/آذار 2010

ملخص تنفيذي

معلومات أساسية

- 1 - تعد وظيفة مكتب المدير العام أحد الوظائف الدقيقة داخل منظمة الأغذية والزراعة بشكل عام. وقد كشفت الاستعراضات العديدة للمنظمة التي أجريت في الفترة ما بين عامي 2006 و2009 عن أن التفاعل بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى الخاصة بالدعم الإداري والمؤسسي تسهم في عملية مطولة، وهذه العملية - استناداً إلى مجموع الآراء المستقاة من داخل المنظمة - تعوق مكتب المدير العام عن القيام بدوره بأكثر الطرق فعالية واستراتيجية وتقتضي ضرورة إعادة تحديد بعض الأدوار والإجراءات المستخدمة حالياً في إطار العمليات الإدارية.
- 2 - واستعراض مكتب المدير العام له ثلاثة أهداف رئيسية: (أ) تخفيض تدخل مكتب المدير العام وخاصة الديوان في الأنشطة الإدارية، (ب) تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لنائبي المدير العام، والديوان والمدير العام المساعد لخدمات المؤسسة، (ج) تحديد التدابير والإجراءات التي تتخذ إلى جانب خارطة الطريق الشاملة.

النتائج والتوصيات الرئيسية

هيكل ووظائف مكتب المدير العام

- 3 - يبدو أن هناك خلطاً داخل المنظمة بين هوية مكتب المدير العام وتشكيله. والواقع أن الكثير يستخدمون عبارة مكتب المدير العام والديوان بصورة متبادلة. وواقع الأمر أنه حتى نهاية عام 2009، كان مكتب المدير العام يتكون من المدير العام ومكتبه المباشر، والديوان، ومكتب تسجيل وحفظ الوثائق (السجل)، ووحدة الدعم الإداري، ومكتب نائب المدير العام، ووحدة التخطيط الاستراتيجي - وهذه الأخيرة تتناول الشراكات مع القطاع الخاص. واعتباراً من عام 2010، لا يضم مكتب المدير العام سوى المدير العام ومكتبه المباشر، والديوان، والسجل، ووحدة الدعم الإداري. وكما يتضح من الجدول أدناه، انخفض عدد الوظائف المدرجة في الميزانية من 35 وظيفة في مكتب المدير العام حتى نهاية عام 2009 إلى 24 وظيفة اعتباراً من عام 2010. وخارج مكتب المدير العام يوجد الآن مكتبان لنائبي المدير العام، بينما تم إدماج وحدة التخطيط الإداري مع مكتب التنسيق مع الأمم المتحدة ومتابعة الأهداف الإنمائية للألفية وشعبة الاتصال ليشكلوا معاً مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية. ووظائف مكتب المدير العام التي تبلغ 24 وظيفة اعتباراً من عام 2010 كانت تقابلها وظائف الوحدات ذاتها البالغ عددها 27 وظيفة حتى عام 2009 حيث أنه من المتوقع خفض التوظيف قبل استكمال هذا الاستعراض.

الجدول ألف: وظائف مكتب المدير العام وهيكله

| هيكل مكتب المدير العام | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| الوظيفة/المكتب | برنامج العمل والميزانية 2009-2008 | برنامج العمل والميزانية 2010-2011 |
| 1- المكتب المباشر | | |
| المدير العام | 1 | 1 |
| الفئة الفنية | 3 | 2 |
| فئة الخدمات العامة | 2 | 2 |
| المجموع | 6 | 5 |
| 2- الديوان | | |
| مستوى المدير وما فوقه | 2 | 2 |
| الفئة الفنية | 5 | 4 |
| فئة الخدمات العامة | 6 | 6 |
| المجموع | 13 | 12 |
| 3- السجل | | |
| فئة الخدمات العامة | 5 | 4 |
| المجموع | 5 | 4 |
| 4- وحدة الدعم الإداري | | |
| الفئة الفنية | 1 | 1 |
| فئة الخدمات العامة | 2 | 2 |
| المجموع | 3 | 3 |
| المجموع الفرعي 4-1 | 27 | 24 |
| 5- نائب المدير العام | | |
| مستوى المدير وما فوقه | 1 | |
| الفئة الفنية | 1 | |
| فئة الخدمات العامة | 2 | |
| المجموع | 4 | |
| 6- وحدة التخطيط الاستراتيجي | | |
| مستوى المدير وما فوقه | 1 | |
| الفئة الفنية | 1 | |
| فئة الخدمات العامة | 2 | |
| المجموع | 4 | |
| المجموع الفرعي 6-5 | 8 | |
| المجموع الكلي | 35 | |

تدخل مكتب المدير العام في الأنشطة الإدارية

4 - حدد استعراض مكتب المدير العام مائة نشاط إداري تقريبا تدار حاليا بمشاركة مكتب المدير العام. ويعد بعض هذه الأنشطة مهما من أجل تسهيل العمليات الداخلية بالمنظمة في حين أن البعض الآخر ليس له أهمية

تذكر. وتدخل 50 في المائة تقريبا من الأنشطة الإدارية التي تتطلب تدخل مكتب المدير العام ضمن فئتي الاتصال والموارد البشرية.

5 - وكان جانب من الدراسة يتعلق باستعراض جميع الأنشطة الإدارية التي تتطلب تدخل مكتب المدير العام، خاصة تلك التي يتدخل فيها الديوان، واقتراح إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات. واقتُرحت خرائط جديدة خاصة بصنع القرار بالنسبة لمعظم الأنشطة الإدارية قيد الاستعراض، ونوقشت هذه الخرائط مع الجهات الفاعلة ذات الصلة. ونتيجة لهذا النهج التفاعلي، تمت الموافقة بالفعل على عدد من العمليات المقترحة الجديدة داخل المنظمة ونفذت أثناء إجراء هذا الاستعراض منذ يوليو/تموز 2009، أو أنها ستنفذ "على المدى القصير". ورأت شركة Ernst & Young أن عددا ضئيلا من التغييرات الأخرى المقترحة تغييرات مرغوبة، ولكنها تتطلب مزيدا من الوقت لتنفيذها ("على المدى الطويل").

6 - ويمكن تلخيص النتائج العامة للاستعراض المتعلقة بالأنشطة الإدارية المحددة والبالغ عددها مائة باعتبارها تخفيضا للخطوات اللازمة للوصول إلى قرار وبالتالي تمثل تخفيضا في الجهد وتحسنا في سرعة إنجاز المهام الإدارية. ويتراوح هذا التحسن ما بين حد أدنى قدره 38 في المائة إلى 50 في المائة إذا ما أُدرج تنفيذ المزيد من التغييرات الجذرية التي اقترحتها شركة Ernst & Young "للتنفيذ على المدى الطويل". وقد تم تحديد التحسينات الجوهرية (إلغاء ما بين خطوتين وأربع خطوات في عملية اتخاذ القرار) بنسبة تتراوح من 17 في المائة إلى 25 في المائة من الحالات. وانخفض تدخل الديوان في الأنشطة الإدارية في قرابة 46 في المائة من الحالات. فضلا عن هذا، تحققت شفافية عامة فيما يتعلق بطريقة اتخاذ القرارات في مكتب المدير العام لصالح جميع الجهات الفاعلة. ويجب التأكيد على أنه لتوزيع وترشيد خطوات صنع القرار بشكل أفضل، كانت هناك أيضا تعديلات أدت في نحو 10 في المائة من الحالات إلى زيادة عدد الخطوات المتوقعة في عملية صنع القرار، وذلك أيضا لمراعاة الهيكل الجديد للإدارة العليا الذي يضم نائبين للمدير العام.

7 - وعند استعراض هذه الأنشطة الإدارية وإعادة تحديد خطوات عملية اتخاذ القرار، تم تطبيق أربعة مبادئ توجيهية:

- 1- مبدأ *الولاية الاحتياطية*: تفويض أداء أحد المهام لأدنى مستوى ممكن؛
- 2- مبدأ *المساءلة عن الأداء*: تحديد الشخص المسؤول/الوظيفة المسؤولة أمام المدير العام عن النشاط ونتيجته؛
- 3- مبدأ *التشاور*: إمكانية التشاور مع آخرين مع الاحتفاظ بالمسؤولية الكاملة عن صنع القرار؛
- 4- مبدأ *الكلية*: الحاجة إلى إقامة علاقة تعاونية فيما بين مختلف أجزاء المنظمة من أجل تفادي نهج العزلة.

وترد فيما يلي قائمة بالأنشطة الإدارية التي لم تعد تتطلب تدخل الديوان.

الجدول بء: الأنشطة الإدارية التي لم تعد تتطلب تدخل الديوان

| المجال | الأنشطة الإدارية المنقحة |
|-----------------|---|
| اللجنة | <ul style="list-style-type: none"> • استعراض محاضر لجنة الاستثمار التابعة للمنظمة • استعراض المحاضر والمقترحات الخاصة باللجنة الاستشارية التابعة للمنظمة والمعنية بالاستثمار • استعراض مقترحات تعيين رئيس وأمين وأعضاء لجنة الاستثمار • تعيين رئيس و/أو أعضاء أو أمين لكل من: (أ) جماعة العمل المعنية بأجور وعلاوات الفئة الفنية، (ب) اللجنة الاستشارية المعنية بالتدريب الخارجي، (ج) لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي المنظمة/برنامج الأغذية العالمي، (د) اللجنة المشتركة لمجمع السلع والخدمات، (هـ) اللجنة المشتركة المعنية بخدمات الأغذية، (و) اللجنة الاستشارية المعنية بالصحة والسلامة المهنية • استعراض تقرير اللجنة وإجراءاتها بالنسبة للتوصيات الخاصة بكل من: (أ) جماعة العمل المعنية بأجور وبدلات موظفي الفئة الفنية، (ب) اللجنة الاستشارية المعنية بالتدريب الخارجي، (ج) اللجنة المشتركة لمجمع السلع والخدمات، (د) اللجنة الاستشارية المعنية بالهدايا الفنية، (هـ) اللجنة المشتركة المعنية بخدمات الأغذية (و) اللجنة الاستشارية المعنية بالصحة والسلامة المهنية • استعراض تقارير لجنتي نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات |
| الاتصال | <ul style="list-style-type: none"> • إصدار نشرات المدير العام • إصدار المذكرات الإدارية • إصدار الأقسام الجديدة والمعدلة من دليل الإجراءات الإدارية • إصدار قواعد الموظفين (بعد موافقة المدير العام على السياسات التي تستند إليها) • إصدار السياسات (بعد موافقة المدير العام على السياسات التي تستند إليها) • استعراض تقارير سفر المدير العام المساعد في مهمة • استعراض ملخص ملاحظات لجان المؤتمر والمجلس • التصريح باجتماعات الإحاطة/العروض • المسائل المتعلقة باتفاقات البلد المضيف • التصريح للموظفين المسؤولين عن دورات المؤتمر والمجلس، والاجتماعات الرفيعة المستوى • استعراض الوثائق الرئيسية للأجهزة الرئاسية • طلب تنظيم مبادرات للتبرع في المبنى |
| المالية | <ul style="list-style-type: none"> • تقرير شهري عن الميزانية • الإذن بشطب أكثر من 5 000 دولار أمريكي (بتشاور المدير العام المساعد للاتصالات مع المدير العام بشأن شطب المبالغ التي تتجاوز 20 000 دولار أمريكي) • تقرير مرحلي عن نفقات الإدارة يقدم بالنيابة عن مكتب المدير العام • الموافقة على مدفوعات من صناديق رعاية الموظفين • طلب تنظيم ألعاب رياضية مشتركة بين الوكالات وتقديم مدفوعات من صندوق رعاية الموظفين لهذه الألعاب • الموافقة على حسابات المنظمة لفترة السنتين • التغييرات على النظام الأساسي للاتحاد الائتماني • استعراض تقرير المراجعة الخارجية والرد الرسمي ذي الصلة على المراجع الخارجي |
| الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> • نشر الإعلانات عن الشواغر في وسائل الإعلام الخارجية • التغييرات في تفويض السلطة • تعيين أعضاء لجنة اختيار موظفي الخدمات العامة • طلبات التنازل للمتقاعدين عن انقطاع لمدة ستة أشهر بعد التقاعد • الإذن بإعادة تعيين موظف سابق لأول مرة برتبة مد-1 وما فوقه |

| المجال | الأنشطة الإدارية المنقحة |
|---------------------|--|
| تكنولوجيا المعلومات | <ul style="list-style-type: none"> الموافقة على دليل الجيب ودليل الهاتف |
| الاجتماعات | <ul style="list-style-type: none"> إنشاء وإلغاء جماعات العمل المشتركة بين الإدارات التحضير للمؤتمر الإقليمي (المسائل الفنية التي يتناولها نائبا المدير العام قدر الإمكان) البيت في تشكيل أمانة المؤتمر الإقليمي الإذن باستضافة اجتماعات ليست تابعة للمنظمة |
| المشتريات | <ul style="list-style-type: none"> استئجار مبان لممثليات المنظمة استعراض عقود الامتيازات استعراض خطابات الاتفاقات |
| السفر | <ul style="list-style-type: none"> الموافقة على حضور موظفين فنيين للمؤتمر الإقليمي سفر المديرين العامين المساعدين للمؤتمرات الإقليمية |

فريق القيادة التنفيذية

8 - كما أوصى الاستعراض المفصل وتقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (لجنة المؤتمر)، ينبغي أن يكون هناك فريق للقيادة التنفيذية يدعم المدير العام. وقد بدأ فريق القيادة التنفيذية عمله اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2010 ويجتمع بصورة منتظمة. ويرأس المدير العام هذا الفريق ويتكون من نائبي المدير العام ورئيس الديوان. ومن بين أهدافه الرئيسية دعم المدير العام في الإدارة الاستراتيجية لأنشطة المنظمة وتنسيقها على مستوى المؤسسة.

9 - وينبغي لفريق القيادة التنفيذية عقد اجتماعات منتظمة (مرة كل أسبوع) وكذلك اجتماعات مخصصة للمسائل الحرجة أو العاجلة. وفي حالة غياب أحد أعضاء فريق القيادة التنفيذية من المقر الرئيسي، ينبغي لفريق القيادة التنفيذية أن يجتمع برئاسة المدير العام عن طريق التداول عبر الفيديو أو من خلال المؤتمرات عن بُعد.

10 - وينبغي لاجتماعات الإدارة العليا، التي يشارك فيها المديرون العامون المساعدون ويرأسها المدير العام أن تظل قائمة. فهي تمثل طريقة ممتازة لكسر العزلة وإيجاد بيئة للعمل التعاوني عن طريق تقاسم المعلومات والآراء المستقاة من أجزاء مختلفة من المنظمة. وفي غياب المدير العام، ينبغي أن يرأس اجتماعات الإدارة العليا أقدم المكلفين بالإنابة.

11 - ونظراً لأن فريق القيادة التنفيذية يمكن أن يكون آلية رئيسية في الإدارة والتنسيق الاستراتيجيين للمنظمة، فإننا نؤكد على أهمية تقييم واستعراض تجربة اجتماعات فريق القيادة من جانب الفريق بعد فترة تتراوح من ستة أشهر إلى 12 شهراً. وهذا من شأنه أن يساعد على تحسين نطاق عمله، ويسمح للفريق ببحث إجراء تحسينات على طبيعة التفاعلات بين الفريق واجتماعات الإدارة العليا.

التسلسل الإداري في الإدارة العليا

12 - استكمالاً لذلك، سيكون من المهم تحديد أسلوب عمل ملائم في قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة لضمان أفضل استخدام لكفاءات وخبرات الإدارة العليا للمنظمة، وسرعة اتخاذ القرارات، والتعجيل بإدارة القضايا وحالات الأزمات. ومع وضع هذا في الاعتبار، فقد تم الإبلاغ عن وصف لثلاثة نهج مختلفة (سيناريوهات) لهيكل العلاقة عند قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة بين المدير العام ونائبي المدير العام والمديرين العامين المساعدين إلى جانب شرح المزايا والعيوب الرئيسية لكل سيناريو.

13 - ونحن ندرك أنه بموجب دستور المنظمة، يتولى المدير العام السلطة الكاملة في توجيه عمل المنظمة رهنا بالإشراف العام الذي يمارسه المؤتمر والمجلس، وأن موظفي المنظمة مسؤولون أمام المدير العام. وبناء على ذلك، ينبغي أن يكون كبار موظفي المنظمة (أي المديرين العامين المساعدين ونائبا المدير العام) مسؤولين بصورة مباشرة أمام المدير العام عن أداء وظائفهم.

14 - ولهذا يبدو من تقييماً أن السيناريو الأفضل سيكون السيناريو الذي يسمح بإعفاء المدير العام من ضرورة ممارسة الإشراف اليومي على المديرين العامين المساعدين، بينما يسمح أيضاً لنائبي المدير العام بتنسيق عمل القطاعات التي تدخل ضمن مسؤوليتهما دون إضافة طبقة إدارية أخرى بصورة رسمية إلى هيكل المنظمة لجميع الوظائف التي يؤديها المديرين العامين المساعدين.

15 - وبناء على ذلك، فإن السيناريو المفضل للتسلسل الإداري هو السيناريو الذي يكون فيه المديرين العامين المساعدين مسؤولين مباشرة أمام نائبي المدير العام ذوي الصلة، لممارسة الإشراف اليومي، ولديهما مسؤولية غير مباشرة أمام المدير العام، الذي يعتبر المديرين العامين المساعدين مسؤولين أمامه عن أدائهم.

16 - ولهذا نوصى بأن يقوم نائبا المدير العام بالإشراف على المديرين العامين المساعدين بهدف تحقيق تكامل البرنامج وضمان التنسيق والترابط في تنفيذ الأنشطة التي تتطلب تعاوناً على نطاق الإدارات. وسيظل المديرين العامين المساعدين مسؤولين أمام المدير العام بالنسبة للمبادرات الرئيسية في قطاعهم الفرعي ويمكن أن يكونوا مسؤولين مباشرة أمام المدير العام في الأمور التي يتفق فيها على أن وجود مستوى إداري إضافي يعد بيروقراطياً للغاية. وسيتحمل المدير العام المسؤولية المباشرة عن تعيين المديرين العامين المساعدين وسيكون مسؤولاً عن تقييم أدائهم، مع مدخلات من نائبي المدير العام المعنيين. وفضلاً عن ذلك، سيعمل المدير العام مع المديرين العامين المساعدين ويكون على اتصال مباشر بهم، بما في ذلك عن طريق اجتماعات الإدارة العليا.

اللجان الاستشارية الداخلية

17 - أولي اعتبار خاص لعمل اللجان الاستشارية الداخلية في المنظمة. وعموماً، تستطيع اللجان أن تؤثر بصورة إيجابية في تولى زمام المسؤولية المؤسسية وصنع القرار التشاركي داخل المنظمة. غير أن هناك خطورة تتمثل في أن اللجان الداخلية تقتطع جزءاً من المسؤولية الفردية عن صنع القرار، وبالتالي تقلل من مساءلة الموظفين. وفى داخل المنظمة، أصبحت اللجان الداخلية تمثل عبئاً ومخاطرة بالنسبة لعملية صنع القرار بسبب عددها على وجه التحديد. وهذا التعليق قد تنبه إليه بالفعل تقرير التقييم الخارجي المستقل وأشار إليه بعد ذلك تقرير الاستعراض المفصل الذي استند إلى ضرورة تبسيط عدد اللجان الاستشارية في المجال الإداري. ونريد على وجه التحديد أن نشير على الأقل إلى مجالين من المجالات التي تطلبت استعراضاً دقيقاً: لجان تكنولوجيا المعلومات ولجان الموارد البشرية.

18 - وقد لاحظنا أثناء استعراض مكتب المدير العام أن هناك حالياً 24 لجنة استشارية تعمل في مجال "الخدمات المؤسسية"، عشرة منها تتعلق بتكنولوجيا المعلومات. وقد قدمت شركة E&Y في الاستعراض المفصل توصيات تتعلق بإدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وقد وافقت عليها الإدارة. ويستند تحليلنا أدناه إلى هذا العمل.

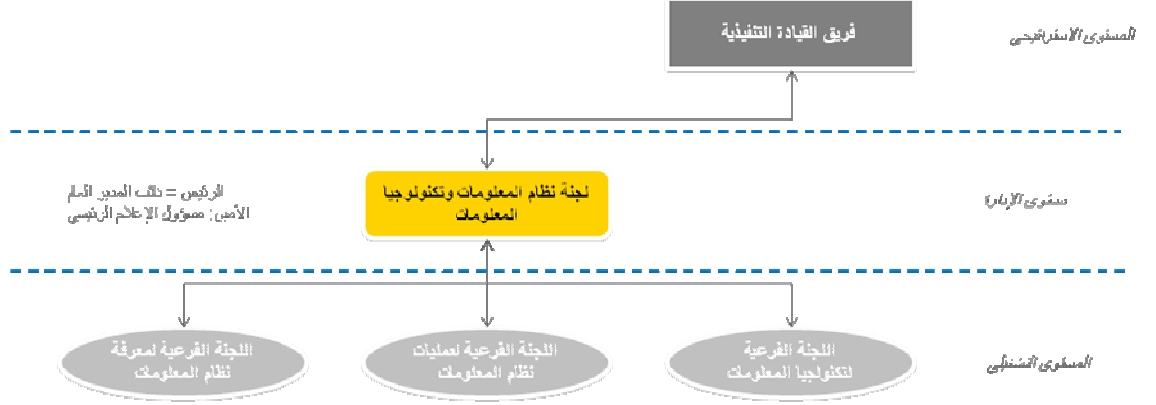
19 - وكثير من لجان تكنولوجيا المعلومات هذه ليست لديها اختصاصات واضحة أو لديها مسؤوليات متداخلة. ولدى بعضها أعضاء ذوو خبرة تقنية كبيرة ولكن ليست لديهم السلطة الكافية لاتخاذ القرار، وهو ما يلزم لسير العمل، في حين أن لدى اللجان الأخرى أعضاء لديهم الأقدمية المطلوبة ولكن ليست لديهم الخبرة التقنية الضرورية. وفضلاً عن هذا، هناك لجان مستقلة مكلفة بوضع ومواصلة مشاريع نظام المعلومات/تكنولوجيا المعلومات وتتطلب إبداء ملاحظتين رئيسيتين:

(أ) ضياع الخبرة المستفادة أثناء وضع الحلول الخاصة بنظام المعلومات/تكنولوجيا المعلومات بعد انتقال مسؤولياتها إلى لجنة جديدة؛
(ب) من الصعب التنبؤ بحجم العمل والاستثمارات المطلوبة لاستمرار مبادرات تكنولوجيا المعلومات.

وعموماً، يبدو أن أسلوب عمل لجان تكنولوجيا المعلومات غير مركز ولا يسمح بإحداث الأثر المطلوب لكفاءة تحقيق أهداف هذه الوظيفة الهامة.

20 - ونحن نوصي بالحد من تجزئة لجان تكنولوجيا المعلومات عن طريق إدماجها في لجنة واحدة (لجنة نظام المعلومات/تكنولوجيا المعلومات) تدعمها ثلاث لجان فرعية، تكون الأولى مسؤولة عن تكنولوجيا المعلومات وتكون اللجنتان الفرعيتان الأخرى مسؤولتين عن نظم المعلومات، أي مجالي المعرفة والعمليات على الترتيب. وسيكون للجنة نظام المعلومات/تكنولوجيا المعلومات دور إشرافي وستكون مسؤولة عن الإدارة. وسيكون أمين اللجنة هو مسؤول الإعلام الرئيسي، في حين يتولى رئاستها أحد نائبي المدير العام. وستقدم لجنة نظم المعلومات/تكنولوجيا المعلومات مقترحاتها مباشرة إلى فريق القيادة العليا. ويبين الشكل أدناه الهيكل الجديد المقترح

الشكل المقترح لنظام المعلومات/ تكنولوجيا المعلومات



3/30/2010

PRISM / SAP Systems Audit and Evaluation

21 - وعن طريق إنشاء لجنة للموارد البشرية، وتمكينها، وتطبيق مبدأ الولاية الاحتياطية، سيصبح من الممكن تبسيط عملية وضع سياسات الموارد البشرية، وبالتالي ضمان اختصار الخطوط الزمنية لوضع سياسات الموارد البشرية وإقرارها وكذلك لتحسين الإشراف على إدارة الموارد البشرية. والواقع أنه مع عضوية مقترحة للجنة تصل إلى عشرة أشخاص، ومع قيام شعبة الموارد البشرية بدور الأمانة لهذه اللجنة، يمكن أن تكون لجنة الموارد البشرية المنتدى المثالي لمناقشة وتناول مواضيع/ قضايا الموارد البشرية بصورة شاملة. وهذا النهج لن يساعد فقط على الإسراع بصنع القرار في المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، ولكنه أيضا سيعفي مكتب المدير العام من جانب من عبء العمل المتعلق بذلك.

مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد

22 - أنشئ مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد اعتبارا من بداية عام 2010 في إطار مشروع إعادة هيكلة المقر الرئيسي الذي وافقت عليه خطة العمل الفورية. ويرد فيما يلي ملخص لنطاق أنشطته:

- يسدى المشورة بشأن المسائل الاستراتيجية ومسائل السياسات المتعلقة بأهداف المنظمة، والبرامج المستندة إلى النتائج، والميزانيات، وتعبئة الموارد.
- تولى وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بالإدارة المستندة إلى النتائج.
- ينسق وضع الخطط الاستراتيجية والبرامج وخطط الميزانية.
- يرصد تنفيذ البرامج والميزانيات ويقدم تقريرا عنها.

وهذا النطاق في رأينا ملائم تماما لأهداف هذا المكتب الجديد، مع العلم بأن نقل وظيفة الرصد المالي لتخصيص الوظائف والذي أوصى به الاستعراض المفصل قد أرجئ حتى أواخر عام 2011.

مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية

23 - وفيما يتعلق بمكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية، فإننا ندرك تماما فوائد وضع إدارة جميع العلاقات الخارجية تحت مسؤولية مكتب واحد، كما في الهيكل الجديد للمقر الرئيسي. فوجود نقطة دخول واحدة بالنسبة لجميع العلاقات الخارجية من شأنه أن يكفل درجة أفضل من التنسيق والترابط والقدرة على دعم التجارب والمكاسب. وتعد الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني/المنظمات غير الحكومية على حد سواء موضوعا استراتيجيا بالنسبة للمنظمة. وفي حين توفر الشراكات فرصا كبيرة من ناحية، فإنها يمكن أن تشكل مخاطر كبيرة بالنسبة للتنظيم العام ويلزم تخطيطها بطريقة شاملة واستراتيجية ورصدها بعناية. ولهذا فإننا نرحب بإنشاء لجنة الشراكات، التي ستشرك أصحاب المصلحة الداخليين في عمل الشراكات، مع قيام مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية بدور الأمانة تحت رئاسة المدير العام.

24 - وفيما يتعلق بالاتصالات الخارجية، فمع أننا ندرك أهمية وضع استراتيجيات للاتصالات والدعوة بالتعاون مع الشركاء، إلا أننا نشعر بالحيرة من قرار إدماج مكتبي الاتصالات والشراكات. فبعد إجراء مقابلات مع موظفين في مكتب التنسيق مع الأمم المتحدة ومتابعة الأهداف الإنمائية للألفية السابق وشعبة الاتصال السابقة، يتضح أن مجموعة المهارات المطلوبة للتوظيفتين يمكن أن تكون مختلفة تماما. فضلا عن هذا، فقد لاحظنا أيضا أنه في معظم وكالات/منظمات الأمم المتحدة التي لها نفس الحجم والهيكل العام، لا يتم إدماج الاتصال والشراكة في مكتب واحد.

25 - وثمة نقطة أخرى تثير القلق وهي أن المكتب الذي أنشئ حديثا سيكون حجمه كبيرا. فالمكتب الجديد سيضم (بعد إدماج وحدة التخطيط الاستراتيجي، ومكتب التنسيق مع الأمم المتحدة ومتابعة الأهداف الإنمائية للألفية، وشعبة الاتصال) 57 موظفا في البرنامج العادي (33 وظيفة ف/مد و24 وظيفة من فئة الخدمات العامة) فضلا عن موارد محدودة من غير الموظفين. وعلاوة على ذلك، فإننا نعتقد أنه يمكن أن يكون هناك تحسن في الطريقة التي تدار بها اتصالات المنظمة مع العالم الخارجي.

26 - ولهذا، يمكن أن تفكر المنظمة في نماذج عمل بديلة قد تؤدي إلى طريقة أكثر فعالية ومجدية من حيث التكلفة لإدارة الاتصالات؛ وهذا يمكن أن يشمل التوسع في استخدام الدراية الخارجية (الاستعانة بموارد خارجية) التي تأتي إلى المنظمة بأفضل الممارسات بالنسبة للاتصالات بينما تعمل في الوقت نفسه على خفض التكاليف عن طريق خفض عدد الموظفين وجعل إدارة مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية بكامله أكثر سهولة.

دور الديوان في استعراض الوثائق

27 - يخصص الديوان قدرا كبيرا من الوقت لاستعراض الوثائق (مثل المراسلات الرسمية) التي تتطلب توقيعات من المدير العام والتي تصدرها الإدارات. وعندما لا يتم إعداد مثل هذه الوثائق بالشكل الملائم، يقوم موظفو الديوان بإعادة كتابتها لضمان اتساق الشكل والمضمون مع رسالة المنظمة واستراتيجياتها. ونتيجة لذلك، كثيرا ما تشعر الإدارات بأنها لا تتولى المسؤولية الكاملة عن مثل هذه الوثائق وتقوم بصياغتها على أساس أن الديوان سيقوم باستعراضها واستكمالها. ومع وضع هذا في الاعتبار، فإننا نوصي باستبعاد بعض الأنشطة من تحت المسؤولية المباشرة للديوان وإعادةتها إلى الإدارات. ومع أن القوالب والتعليمات الخاصة بكيفية إعداد مثل هذه الوثائق متاحة بصورة دائمة، فإنه ينبغي إتاحة الوصول إليها بسهولة عن طريق الإنترنت.

اللامركزية

28 - تعد اللامركزية موضوعا دقيقا يتطلب تنفيذها الفعال إجراء منسقا عبر الكثير من أنشطة خطة العمل الفورية. ويوصى بأن تنظر المنظمة بعناية إلى إدارة عملية اللامركزية، نظرا لأن التحول إلى نموذج للعمل اللامركزي يتطلب نهجا شاملا واستراتيجيا يتجاوز مجرد نقل الأنشطة من مكتب إلى آخر. ويوصى بإنشاء فريق يكلف بتنفيذ جميع الخطوات اللازمة وأن يقوم نائب المدير العام لشؤون العمليات برعاية عملية اللامركزية.

خارطة الطريق

29 - تم وضع خارطة طريق للمبادرات المقترحة أعلاه والأنشطة ذات الصلة، وهي تقترح فترة انتقال مدتها 18 شهرا للسماح للمنظمة باستيعاب التغييرات بصورة كاملة. وقد تم بالفعل تنفيذ بعض التغييرات المقترحة بدءاً من يناير/كانون الثاني 2010، وينبغي استكمال التحول في يونيو/حزيران 2011.

الجدول جيم: خارطة الطريق

| المبادرة | # النشاط | الوصف | الموعد النهائي | التعليقات |
|---|----------|--|-------------------------|--|
| (1) إنشاء فريق القيادة التنفيذية | 1 | إقرار وإبلاغ اختصاصات فريق القيادة التنفيذية | يناير/كانون الثاني 2010 | فريق القيادة التنفيذية موجود بالفعل ويجري تنقيح اختصاصاته |
| (2) تنقيح اللجان الاستشارية | 1 | استعراض جميع اللجان الاستشارية القائمة وتحديد ما إذا كان يمكن إلغاء بعضها أو إدماجه | يوليو/تموز 2010 | |
| | 2 | تنفيذ النهج الجديد المقترح لإدارة لجان تكنولوجيا المعلومات | أكتوبر/تشرين الأول 2010 | بعد تعيين مسؤول الإعلام الرئيسي ووضع إجراء يشرح العملية الجديدة |
| | 3 | إيجاد لجنة للموارد البشرية قادرة على توجيه إعداد سياسات الموارد البشرية، ومن ثم الإسراع باعتمادها | يونيو/حزيران 2010 | هذا سيتطلب اتخاذ إجراء لشرح العملية الجديدة |
| (3) تنقيح الأنشطة الإدارية وعملية صنع القرار المرتبطة بها | 1 | تنفيذ/إبلاغ الخرائط الجديدة لصنع القرار التي تمت الموافقة عليها بالفعل في المنظمة (تنفذ على المدى القصير) | يونيو/حزيران 2010 | تم بالفعل اعتماد بعض الإجراءات المقترحة الجديدة في بعض الحالات المحددة |
| | 2 | تنفيذ/إبلاغ الخرائط الجديدة لصنع القرار التي اقترحتها بالفعل شركة EY (تنفذ على المدى الطويل) | يونيو/حزيران 2011 | |
| (4) الاتصالات الخارجية | 1 | إجراء دراسة جدوى للتحقق من أنسب نموذج للعمل | يونيو/حزيران 2010 | |
| (5) - تنقيح الوثائق والعمل | 1 | تنقيح وإبلاغ التعليمات الخاصة بالقوالب والعمل | يوليو/تموز 2010 | |
| (6) اللامركزية | 1 | إجراء تقييم للوضع الراهن | مارس/ آذار 2010 | |
| | 2 | وضع خطة عمل مفصلة | أبريل/نيسان 2010 | |
| (7) الرصد | 1 | إيجاد جهة راعية وإنشاء فريق من أهل الخبرة حسب الحاجة | مارس/آذار 2010 | |
| | 2 | رصد التقدم بصورة منتظمة | يونيو/حزيران 2011 | |
| (8) تقييم الاستعداد التنظيمي | 1 | بدء تقييم عن الاستعداد للتحقق من قبول المنظمة للمرحلة الثانية من التحسينات القائمة على التوصيات التي تنفذ على المدى الطويل | أبريل/نيسان 2011 | |
| | 2 | تحديد خطة تنفيذ للمرحلة الثانية من التوصيات التي تنفذ على المدى الطويل على أن تبدأ خلال يوليو/تموز | يونيو/حزيران 2011 | |
| (9) بدء المرحلة الثانية من التنفيذ | 1 | بدء تنفيذ توصيات المرحلة الثانية حسب استعداد المنظمة | يوليو/تموز 2011 | |
| (10) المردودات السريعة | 1 | اعتماد المردودات السريعة التي تتحدد أثناء عملية الاستعراض والأخذ بها بصورة مستمرة | جارٍ | |
| (11) إدارة التغيير | 1 | إيجاد مجموعة من المبادرات التي تهدف إلى تسهيل تغيير الثقافة | يونيو/حزيران 2011 | |

30 - وتتطلب جميع التغييرات المقترحة تخطيطا دقيقا، حيث أنها بحاجة إلى أن توزع على فترة من الزمن لتمكين المنظمة من استيعاب العمليات والهياكل الجديدة والقيام بدور استباقي في عملية التغيير. وبالإضافة إلى ذلك، سيتعين رصد المبادرات المقترحة بصورة منتظمة لضمان تنفيذ المقترحات المتفق عليها بصورة فعالة وفي الوقت المناسب. وللأسباب المذكورة أعلاه، من المستصوب تعيين مسؤول أول لرصد التحول المقترح.

31 - وليست النظم الجديدة، والعمليات الجديدة، والأدوار والمسؤوليات الجديدة كافية في حد ذاتها لإجراء تحسينات في أداء أي منظمة إذا لم تدعمها إدارة ملائمة للتغيير، وإذا لم يكن الموظفون مؤيدين في الواقع للتغيير. ونحن نوصي بتوجيه اهتمام دقيق إلى هذا الجانب. وهذا أيضا يوفر مبررا منطقيًا للنهج المقترح لتنفيذ مجموعة أولية من التغييرات على الفور، حيث يوجد اتفاق وقبول عام داخل المنظمة، ومجموعة ثانية من التدابير في خطوة تالية، عندما يبدو لهم أن النضوج العام للمنظمة قد تحقق بشكل مقبول.