



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## المؤتمر الإقليمي السادس والعشرون لأفريقيا

لواندا، أنغولا، 3-7 مايو/أيار 2010

إنشاء مركز عالمي موحد للخدمات المشتركة

### الخلفية

1- في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2005، وافق المؤتمر على إنشاء مركز مشترك للخدمات من أجل دعم تبسيط العمليات الإدارية والمالية بما يكفل تحقيق مزيد من المكاسب الناشئة عن زيادة الكفاءة وتعزيز سياسات الموارد البشرية وإدارتها. ونتيجة لهذا القرار الصادر عن المؤتمر، تم دمج دائرة الدعم الإداري في المقر الرئيسي ووحدات الدعم الإداري في المكاتب الميدانية ضمن مركز للخدمات المشتركة يوجد مقره في بودابست في هنغاريا، ومركز مسؤول عن التنسيق في المقر الرئيسي، بالإضافة إلى مركزين فرعيين تابعين لمركز الخدمات المشتركة في كل من سانتياغو وبانكوك بما يغطي المناطق الزمنية الرئيسية الثلاث التي تعمل فيها منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة).

2- وتعطي هذه الوثيقة لمحة عامة عن الوضع الراهن لمركز الخدمات المشتركة والتجربة المكتسبة حتى تاريخه كمنطلق لمزيد من الدرس المفصل خلال سنة 2010 لطرق عمل المركزين الفرعيين وتقييم إمكانية إجراء مزيد من الدمج.

### الخدمات التي يقدمها مركز الخدمات المشتركة

3- كان الغرض من إنشاء مركز الخدمات المشتركة نقل المعاملات الإدارية، من المقر الرئيسي إلى مواقع أدنى كلفة، وذلك نظراً إلى حجمها الكبير وطابعها الروتيني والمستندة إلى قواعد وإجراءات موحدة موثقة ومتفق عليها ولا تتسم بطابع استراتيجي عالٍ وغير مرتبط بموقع القيام بها. وقد شملت هذه المعاملات الخدمات للموظفين والسلف لأغراض السفر والمطالبات باسترداد التكاليف والسجلات المحاسبية ورسائل الاتفاق وتجهيز الفواتير والمعاملات المكتبية الخاصة بالمشتريات وعمليات الجرد وخدمات المساعدة المكتبية ذات الصلة.

طبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: [www.fao.org](http://www.fao.org)

4- وقضت الهيكلية التي وقع عليها الاختيار بإعادة توزيع وظائف المراكز الفرعية الثلاثة للخدمات المشتركة في بانكوك وسانتياغو وبودابست. وتقع هذه المراكز في مناطق زمنية مختلفة من أجل رعاية موظفي المنظمة الموزعين في مواقع جغرافية متنوعة، هذا بالإضافة إلى توافر مهارات لغوية فيها بلغات العمل في المنظمة. وتقع هذه المراكز في مدن حسنة التجهيزات وتوجد فيها بنية تحتية موثوق بها للمعلومات والاتصالات. وحرصاً على جودة الخدمات المقدمة في مختلف أنحاء العالم، تم إنشاء مركز مسؤول عن التنسيق في المقر الرئيسي تكون المراكز الفرعية الثلاثة مسؤولة أمامه.

5- وقبل استحداث مركز الخدمات المشتركة، كانت الخدمات الخاصة بالموارد البشرية والسفر من مسؤولية دائرة الدعم الإداري في المقر الرئيسي ووحدة الخدمات الإدارية في كل مكتب من المكاتب الإقليمية. وبعدها تم استحداث مركز الخدمات المشتركة، تولى المركز في بودابست مهمة توفير الخدمات الخاصة بالموارد البشرية والسفر لأوروبا وآسيا الوسطى (بما في ذلك المقر الرئيسي) وأفريقيا والشرق الأدنى. ويتولى المركزان الفرعيان في سانتياغو وبانكوك توفير الخدمات المذكورة لكل من آسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

6- وتولى مركز بودابست أيضاً عدداً من الخدمات الأخرى التي كانت موجودة في المقر الرئيسي وهي تحديداً الدعم لمستخدمي النظام وتجهيز طلبات الشراء وأيضاً، بالنسبة إلى المقر الرئيسي، تجهيز السجلات المحاسبية والفواتير وإدارة التعليمات المصرفية للباعة ومستحقات الموظفين.

### إنشاء المراكز الفرعية

7- بعد درس مستفيض، اختيرت بودابست لتكون المركز الرئيسي. وكان واحد من العوامل الحاسمة بهذا الاتجاه قيام الحكومة الهنغارية بتوفير ظروف مشجعة للغاية لإنشاء مركز الخدمات المشتركة، بما في ذلك إعادة تجديد كاملة لموقع استضافة المركز في وزارة الزراعة. وكان من شأن هذا، إضافة إلى الفارق في كلفة الموظفين في هنغاريا وفي مواقع أخرى، أن يجعل العرض المقدم عرضاً فعالاً وذي مردودية تكاليفية، وقد تم إبرام الاتفاق مع جمهورية هنغاريا لإنشاء المركز في بودابست في مطلع سنة 2007.

8- وجرى عرض الهيكل المقترح لمركز بودابست والتغييرات اللازمة في كل من بانكوك وسانتياغو في الوثيقة CL 131/18 التي صدرت في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2006. وانطوى الهيكل الجديد على خفض صافٍ في 72 وظيفة في المقر الرئيسي (مع الإبقاء على مركز صغير للتنسيق) وخفض صافٍ في 20 وظيفة في المكاتب الإقليمية لأفريقيا والشرق الأدنى. هذا بالإضافة إلى استحداث 72 وظيفة في بودابست وخمس وظائف إضافية في المركزين الآخرين في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي، الأمر الذي أدى إلى خفض إجمالي صافٍ في 15 وظيفة.

9- وعُرض الهيكل النهائي لمركز الخدمات المشتركة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2008-2009 على النحو الآتي:

الجدول 1 - الوظائف الموجودة في مركز الخدمات المشتركة في الفترة 2008-2009

المجموع	عدد العقود المحددة المدة		المقرّ / الوحدة
	فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية	المقرّ الرئيسي
33	17	16	دائرة الخدمات المشتركة
			المقر الإقليمي
13	12	1	بانكوك
11	10	1	سانتياغو
*95	86	9	بودابست
<b>152</b>	<b>125</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>

\* 72 من الوظائف هي وظائف دائمة فيما 23 وظيفة أخرى منها هي وظائف مؤقتة.

10- وإنّ القرار الذي اتخذته منظمة الأغذية والزراعة يتماشى مع القرارات الصادرة عن مؤسسات القطاعين العام والخاص الأخرى، حيث عمد الكثير منها إلى إنشاء مركز للخدمات المشتركة في مقر متدنية الكلفة للاستفادة من الفارق في كلفة الأجور. أما في حالة منظمة الأغذية والزراعة، فالوفورات الناشئة عن نقل 72 وظيفة من روما إلى بودابست بلغت ما مجموعه 8 ملايين دولار أمريكي تقريباً في الفترة المالية الواحدة.

11- وبدأ العمل بمركز الخدمات المشتركة على مراحل خلال الفترة 2008-2009 حيث أصبحت معظم الوظائف في الخدمة اعتباراً من نهاية سنة 2008. وفي شهر يناير/كانون الثاني 2008، أصبح المركزان في بانكوك وسانتياغو يعملان بصورة كاملة، فيما باشر المركز في بودابست عمله بوجود 25 موظفاً في مرحلة أولى. وبذلك، لم تعد دائرة الدعم الإداري في المقر الرئيسي موجودة ولا وحدات الدعم الإداري في كل من المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى، وأعيد توزيع الموظفين كافة بنجاح.

#### عمليات الاستعراض الخارجي لمركز الخدمات المشتركة

12- في عامي 2008 و2009، قامت مؤسستان استشاريتان بارزتان بدراسة أولية للتنظيم الحالي للمركزين الفرعيين التابعين لمركز الخدمات المشتركة. ففي مرحلة أولى، لم يجر الاستعراض المفصل الذي قامت به

مؤسسة Ernst & Young<sup>1</sup> دراسة مفصلة، غير أنه أوصى بالنظر في إمكانية إنشاء مركز موحد (وفق أفضل الممارسات الجارية) على أن تقدم أي خدمات إضافية من الخارج. وأجرت مؤسسة استشارية ثانية<sup>2</sup> دراسة مفصلة أكثر لمستويات التوظيف في روما وبودابست. ومقارنة بمؤشرات عبء العمل قبل استحداث مركز الخدمات المشتركة وبعده، أشار الاستشاريون إلى أن عدد المعاملات لكل موظف يعمل بدوام كامل هو 1.5 إلى 2 مرات أعلى في بودابست مما هو عليه في بانكوك وسانتياغو وإلى أن حجم المعاملات التي تضطلع بها المنظمة على مستوى العالم ككل محدود مقارنة بالمقاييس المعتادة في هذا القطاع في حالات تعدد المراكز. وأفاد الاستشاريون أيضاً أن الوقت المتوسط اللازم للإجابة من قبل مركز الخدمات المشتركة يفوق 24 ساعة للمعاملة الواحدة، الأمر الذي يحد من جدوى الاعتبارات المتصلة بالمناطق الزمنية. ونتيجة لذلك، أوصى الاستشاريون بالنظر في إمكانية إنشاء مركز واحد في بودابست. كما أوصوا بمزيد من دمج وظائف المقر الرئيسي ونقلها إلى بودابست والاستغناء عن خدمات معالجة المعاملات في مركز الخدمات المشتركة الذي يضطلع بها المركز المسؤول عن التنسيق في روما.

### التوجيهات من الأعضاء

13- في شهر يوليو/تموز 2009، استعرضت لجنة المالية تقريراً مرحلياً عن مركز الخدمات المشتركة في بودابست تضمن معلومات عن الخدمات التي يقدمها والوفورات المحققة في الكلفة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على توصيات الاستعراض المفصل والاستعراض الخارجي الثاني. وعلمت اللجنة أيضاً أن الأمانة تجري مزيداً من التحليل لتوصيات الاستعراض الثاني السالف الذكر.

14- وأثنت لجنة المالية على الوفورات التي تحققت حتى تاريخه (بما يفوق 8 ملايين دولار أمريكي في الفترة المالية الواحدة) وعلى الوفورات التي يمكن تحقيقها في حال إنشاء مركز عالمي والتي تقدر بحدود 1.8 مليون دولار أمريكي إضافياً في كل فترة مالية. وفي ظل إمكانية تحقيق مكاسب ناشئة عن زيادة الكفاءة ومزيد من الوفورات، شجعت اللجنة بشدة على استكمال الاستعراض الداخلي، على أن تُعرض نتائج هذا الاستعراض والاقتراحات التي ستصدر عنه بشأن إنشاء مركز عالمي موحد، ضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. ورحبت اللجنة بالتقدم المشجع على صعيد مركز الخدمات المشتركة وأيدت الجهود التي تبذلها الإدارة لإجراء مزيد من التحسينات في كفاءة هذه الوظائف وفعاليتها.<sup>3</sup>

15- وكان تقرير الدورة السابعة والثلاثين بعد المائة لمجلس منظمة الأغذية والزراعة (الوثيقة CL 137 REP) أشار إلى أن "المجلس قد أخذ علماً بالاستعراض الذي من المقرر إجراؤه لمركز الخدمات المشتركة للبحث في إمكانية استحداث مركز عالمي للخدمات المشتركة على نحو ما جاء في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وشدد على أن أي

1 التقرير النهائي عن الاستعراض المفصل لمنظمة الأغذية والزراعة (أبريل/نيسان 2009)، مؤسسة Ernst & Young

2 الاستعراض التنظيمي لمركز الخدمات المشتركة في منظمة الأغذية والزراعة (مايو/أيار 2009)، مؤسسة Accenture

3 الفقرات من 68 إلى 70 في الوثيقة CL 137/4.

قرار بخصوص إقبال مركزي الخدمات المشتركة في بانكوك وسانتياغو لا بد وأن يأتي نتيجة دراسة وتحليل مفصلين تراعى فيهما الشواغل المتصلة بالكفاءة والفعالية. وأمل المجلس في أن تكون عمليتنا الاستعراض وصنع القرارات شفافيتين وتشاوريتين استناداً إلى المعلومات المفصلة المتاحة، بما في ذلك المشاورات مع المؤتمرات الإقليمية ومع لجنة المالية" (الفقرة 23).

16- وفي شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2009، صوّت المؤتمر على اعتمادات من الميزانية تضمّنت مزيداً من المكاسب غير المحددة الناشئة عن زيادة الكفاءة وقدرها 12.4 مليون دولار أمريكي ووفورات لمرة واحدة قدرها 10.4 مليون دولار أمريكي ينبغي تحقيقها خلال الفترة 2010-2011. وطلب المؤتمر أن تتضمن التدابير المتخذة لتحقيق هذه الوفورات بنوع خاص إجراءات لحماية تنفيذ البرامج التقنية والاقتصادية للمنظمة.

### الخطط لعام 2010

17- تماشياً مع توجيهات الأجهزة الرئاسية لمنظمة الأغذية والزراعة، تلتزم المنظمة بتوفير الخدمات المشتركة بأكثر الطرق فعالية وكفاءة في مجمل مكاتب المنظمة. لذا، ستعتمد إلى تقييم التوصيات الناشئة عن عمليات الاستعراض الخارجي وتنفيذها، مع مراعات توجيهات الأعضاء عند الحاجة.

18- وفي إطار برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، قامت المنظمة بتنفيذ التوصية التي قضت بإقبال المركز المسؤول في روما عن تنسيق عمليات مركز الخدمات المشتركة وتمّ إلغاء بعض الوظائف ونقل بعضها الآخر إلى شعب أخرى داخل إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية. وستنقل وظيفة رئيس مركز الخدمات المشتركة، من رتبة مدير-1 (D-1)، إلى بودابست اعتباراً من شهر يوليو/تموز 2010. وعلاوة على ذلك، تعتمزم إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية إجراء استعراض مفصل في عام 2010 للمركزين الفرعيين التابعين لمركز الخدمات المشتركة في بانكوك وسانتياغو، بما يشمل كفاءة الخدمات وفعاليتها وجودتها بالإضافة إلى الترتيبات لأي خدمات إضافية يقدمها المركزان إلى جانب مسؤولياتهما الراهنة، وإجراء تقييم لكفاءة الخدمات الإدارية لإقليمي الشرق الأدنى وأفريقيا التي تولاهما مركز بودابست اعتباراً من سنة 2008. وستشمل عملية الاستعراض تقييم التفاعل بين المركزين التابعين لمركز الخدمات المشتركة في المنطقة الجغرافية التي يقدمان خدماتهما لها بغية تقييم مدى فعاليتهما وكفاءتهما، بما في ذلك جدوى الاعتبارات المتصلة بالمنطقة الزمنية.

19- وبالإضافة إلى تأكيد الوفورات المقدّرة والتي تبلغ 1.8 مليون دولار أمريكي ناشئة عن اعتماد مركز موحد في بودابست، سوف يبحث الاستعراض أيضاً في مدى كفاءة عملية توفير الخدمات الإدارية الراهنة لجميع الأقاليم وفعاليتها. فعلى سبيل المثال، أشارت المكاتب الإقليمية التي تعمل بالفعل من دون وجود مركز فيها تابع لمركز الخدمات المشتركة منذ عام 2008، إلى عدم كفاية الموظفين الإداريين محلياً وعدم امتلاكهم المهارات الكافية، خاصة في ما يتعلق بالموارد البشرية مثل التعيينات والتصميم التنظيمي والتطور المهني للموظفين والتخطيط للتطور المهني، فضلاً

عن التعاطي مع المسائل الإدارية المعقدة على صعيد السياسات. ومن شأن هذه الاعتبارات أن تؤدي إلى استثمار جزء من الوفورات مجدداً في تحسين الدعم الإدارية الإقليمي في جميع الأقاليم، خاصة في ضوء مزيد من عمليات التفويض المالي وفي ما يتعلق بالميزانية من المقر الرئيسي إلى الأقاليم، وذلك اعتباراً من سنة 2010.

20- وفي ضوء نتائج عملية الاستعراض هذه، ستوضع اللمسات الأخيرة على مبررات إنشاء مركز عالمي مع مراعاة نتائج المشاورات مع المؤتمرات الإقليمية. فمن شأن دمج المراكز الفرعية أن يؤدي إلى مزيد من التوحيد وإلى توفير خدمة أسرع وتحسين الضوابط من المنظار الإداري. وتفيد أيضاً النتائج الأولية أن عملية الدمج ستكون ذات مردودية تكاليفية نظراً إلى الفارق الإيجابي في كلفة الموظفين (بالاستناد إلى المعدلات الراهنة). وفي حال تأكد اعتماد مركز واحد من منظاري الكفاءة والفعالية في آن معاً، يمكن أن تتم عملية الدمج خلال النصف الثاني من سنة 2011.