

إعادة هيكلة المقر

معلومات أساسية

- 1 - دعت خطة العمل الفورية (الوثيقة 4-2008 C، الإجراءات 3-91 إلى 3-103) إلى إعادة هيكلة شاملة للبنية التنظيمية للمقر الرئيسي للمنظمة. ولاحظ الأعضاء، في التقرير الذي أرفقته لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى المؤتمر في دورته المعقودة في 2009 (الوثيقة 7/2009 C)، أن البرنامج الشامل لإعادة هيكلة المقر ينبغي أن يشهد مزيداً من الصقل حتى نهاية سنة 2012، وفقاً لخطة العمل الفورية.
- 2 - كانت المبادئ والعمليات التي يتعين اتباعها لدى تنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي قد قُدمت إلى مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة في تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لسنة 2008 المعنون "خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة". واسترشدت عملية إعادة الهيكلة بالمبادئ المبينة في الفقرة 46 من خطة العمل الفورية والتي دعت إلى: (1) ضمان مجالات الرقابة سهلة الإدارة؛ (2) دمج الوحدات، والحد من الاتجاه إلى العمل ضمن وحدات منعزلة؛ (3) دمج وتمثيل المكاتب الميدانية في عمليات اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا؛ (4) اتسام الهياكل بالمرونة وتقليص الطبقات الوظيفية وتنمية الموارد البشرية واستخدامها بفعالية؛ (5) الإدارة المستندة إلى النتائج، وتفويض السلطة والمساءلة؛ (6) اتخاذ القرارات بشأن مواقع العمل الأكثر اتساماً بالكفاءة التكاليفية؛ (7) تقديم خدمات مشتركة مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى والتعاقد الخارجي بشأنها، حيثما أمكن ذلك.
- 3 - تقدم هذه الوثيقة للأعضاء تقريراً مرحلياً عن التقدم المحرز في عملية إعادة هيكلة المقر بالصورة التي أقرها بها مؤتمر سنة 2009 عن طريق اعتماد تقرير لجنة المؤتمر وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011.

إطار ما تحقق في ميدان إعادة الهيكلة والتغييرات الهيكلية

- 4 - قدم الهيكل المعدل للمقر في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 وبدأ تنفيذه في يناير/كانون الثاني 2010. وقد أعد مشروع لخطة العمل الفورية لكفالة التنسيق الكافي للعدد الكبير من العمليات المالية والإدارية المتصلة بالمقر وتكنولوجيا المعلومات التي ستتأثر بإعادة الهيكلة. وقد احتاج الأمر إلى نحو 8 أشهر لتنفيذ الرموز التنظيمية الجديدة ونقل نحو 600 2 وظيفة من الهيكل القديم إلى الهيكل الجديد، وتحديث نظم ومرافق تكنولوجيا المعلومات، ونقل الموظفين إلى مكاتبهم الجديدة. وقد أنشئ الهيكل الجديد وهو قادر الآن على العمل بأكمله وجه.
- 5 - يرد في ما يلي عرض لتأثير الهيكل الجديد على نهج المنظمة إزاء الإدارة التنفيذية، والتقدم المحرز في تحقيق الخطوط التوجيهية الرئيسية الداعمة لإعادة الهيكلة والنتائج المترتبة عليها فضلاً عن التصميم التنظيمي للوظائف الإدارية.

إعادة هيكلة المقر

الإدارة التنفيذية والمستويات العليا

- 6 - عملا بالخلاصات الواردة في تقرير Ernst & Young عن هيكل المستويات العليا في المنظمة (مارس/آذار 2010)، أنشئ فريق جديد للإدارة التنفيذية (فريق القيادة التنفيذية) في يناير/كانون الثاني 2010 وهو ينعقد بصورة منتظمة. ويتولى المدير العام، بوصفه الموظف التنفيذي الرئيسي، قيادة الفريق الذي يضم نائب المدير العام والمديرين العاميين المساعدين/ مدير الديوان.
- 7 - اتخذت المنظمة، إضافة إلى ما تقدم، تدابير ترمي إلى ضمن المشاركة المنتظمة للمكاتب الميدانية في عملية اتخاذ القرارات المتصلة بالإدارة التنفيذية. وشملت هذه التدابير ضمن ما شملت: مشاركة الممثلين الإقليميين في اجتماعات الإدارة العليا؛ وعقد اجتماعات مخصصة للعمليات بصورة منتظمة بين الممثلين الإقليميين وإدارات المقر برئاسة نائب المدير العام (العمليات)؛ واجتماعات مواضيعية دورية بين قطاعات المعرفة والعمليات في المنظمة، تشارك فيها المكاتب الإقليمية، عن طريق الوصلات الفيديوية بصفة رئيسية.
- 8 - اقترنت هذه التدابير بمزيد من اللامركزية المتمثلة في نقل المسؤوليات إلى المكاتب الإقليمية وما يناظرها من زيادة في تفويض السلطة ونقل الموارد من المقر. فضلا عن ذلك، فإن إنشاء مكتب صغير ومجدد لدعم اللامركزية قد أُنْصِفَ الدعم المتمثل في مساعدة نائب المدير العام المسؤول عن العمليات في الاضطلاع بالدور المطلوب في الإشراف على المكاتب الميدانية وتقديم الإرشاد المطلوب. وبغية دعم اللامركزية الفعالة، اتخذت التدابير أيضا لكفالة اندماج الموظفين في المكاتب الميدانية، وذلك في نطاق هيكل المساءلة في المنظمة¹. وفي حين ترمي هذه التدابير الإصلاحية إلى الاستجابة لأحد المبادئ التوجيهية الواردة في خطة العمل الفورية (هو دمج وتمثيل المكاتب الميدانية في عمليات صنع القرار على مستوى الإدارة العليا)، فهي ما زالت حاليا في مرحلة مبكرة من التنفيذ ولن يظهر تأثيرها الكامل إلا بمرور الوقت.
- 9 - إدراكا لأهمية الاتصال على صعيد المؤسسة فضلا عن تعزيز العلاقات مع الشركاء الخارجيين، قام مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية بتنفيذ عدد من التغييرات لتعزيز النتائج المتوخاة من أهدافه وتحسين الكفاءات. وفي هذا الصدد، قام المكتب بتجميع أنشطته بشأن إنتاج المحتويات وبترشيد أنشطته بشأن العلاقات مع الأمم المتحدة، والأهداف الإنمائية للألفية، والعلاقات مع الوكالات الأخرى الكائنة في روما، ومشروع الشراكة المنصوص عليه في خطة العمل الفورية.
- 10 - يقوم مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وتعبئتها وشعبة دعم السياسات والبرامج، في الوقت الراهن، بالعمل وفقا لخطوط البيانين الوظيفيين للمكتب والشعبة وهما ينسقان العمل الخاص برسم وتنفيذ

¹ الوثيقة JM 2010.2/5

إعادة هيكلة المقر

استراتيجية تعبئة موارد المنظمة² ويحرزان التقدم في هذا المجال. وقد عزز التفاعل المنتظم بين مكتب الاستراتيجية والتخطيط وبين المكاتب الإقليمية ضماناً لتحسين اتسام التخطيط بالتكامل.

11 - أحرز مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد تقدماً في تحقيق التآزر بين مختلف الوظائف الداخلة في نطاق مسؤوليته، وتحقيق التكامل بين التخصصات التقنية لكل فرع من فروع الأمر الذي أفضى إلى رسم استراتيجيات على مستوى المنظمة بخصوص إدارة المعرفة والمعلومات وتنمية القدرات. وتدعم هذه الاستراتيجيات تطبيق جميع وحدات المنظمة لجميع الوظائف الأساسية للمنظمة لصالح الأعضاء. ومن الجاري الاضطلاع بالتنسيق بين مختلف دوائر الشعبة لحملها على العمل معاً على تيسير نشر المعلومات والمعرفة والنفاذ إليها، باستخدام خبرة هذه الوحدات في مجالي النشر التقليدي والإلكتروني على السواء؛ والعمل كقنوات لنقل المعلومات والمعرفة والممارسات الأفضل والدروس المستفادة داخل المنظمة لمساعدة البلدان الأعضاء على تعزيز النظم الوطنية للبحوث والإرشاد، وتنفيذ التعلم الإلكتروني، وبرامج الاتصال من أجل التنمية والتعليم، مما يعزز منظمة الأغذية والزراعة كمنظمة للمعرفة. ويؤمن المكتب أيضاً الاتصال مع المنتدى العالمي للبحوث الزراعية والمجلس المستقل للعلوم والشراكة والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، مما يمكنه من مواءمة الاستراتيجيات المؤسسية للمنظمة حسب الحاجة.

12 - عين موظف أخلاقيات في مكتب الشؤون القانونية الذي يتبعه إدارياً. ويعمل مكتب التقييم الجديد وفقاً لميثاقه الجديد الذي أقره المجلس، وهو يتبع الأجهزة الرئاسية مباشرة.

13 - دعت إحدى التوصيات الصادرة عن استعراض Ernst & Young لمكتب المدير العام إلى إنشاء لجنة للموارد البشرية لكفالة الإشراف الكافي من قبل الإدارة على الموارد البشرية في المنظمة. وقد أنشئت هذه اللجنة الآن وأنيطت بها مهمة ضمان أن المنظمة تستثمر في رأسمالها البشري وتعبئه وتمكنه بالصورة المناسبة دعماً للتنفيذ الفعال لبرامجها وأهدافها واستراتيجياتها المحددة. وسوف تسدي لجنة الموارد البشرية المشورة للمدير العام بشأن جملة أمور منها تنفيذ استراتيجيات وسياسات جديدة للموارد البشرية على صعيد المنظمة، وذلك في أعقاب المشاورات الجارية مع أصحاب الشأن داخل المنظمة.

² الوثيقة JM 2010.2/4

إعادة هيكلة المقر

الخدمات المؤسسية وشعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات

14- وفقاً لخلاصات الاستعراض المفصل الذي أجراه Ernst & Young، اتخذ عدد من الإجراءات لصقل هيكل

ووظائف الخدمات المؤسسية وتحسين إدارة معلومات الإدارة. وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

- تبعاً لما أوصى به Ernst & Young، أعدت مقترحات للحد من عدد لجان معلومات الإدارة تقديراً لزيادة كفاءة هيكل إدارة تكنولوجيا المعلومات/ نظم المعلومات في المنظمة. وتعالج إحتياجات الإدارات والمكاتب الميدانية فيما يخص نظم المعلومات بصورة متسقة عن طريق التفاعل الوثيق من جانب موظفين لتكنولوجيا المعلومات/ نظم المعلومات مكلفين برفع تقاريرهم مباشرة إلى شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات، مع العمل بصورة وثيقة مع الوحدات التي تم نشرهم فيها.
- وتقود الشعبة بصورة نشطة عملية رسم استراتيجية مؤسسية جديدة لتكنولوجيا المعلومات للفترة 2012-2015 لتحسين آلية تحديد المجالات الاستثمارية لتكنولوجيا المعلومات وترتيب أولوياتها، ولتكون بمثابة إطار لدعم التنسيق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والبرنامج الموضوعي للمنظمة. وقد نقل مديرو برامج المعرفة والعمليات استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في كل أرجاء المنظمة، مع إيلاء عناية خاصة للمستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والتمثيلية للمنظمة. كما تقود الشعبة إعداد ترتيبات رشيدة جديدة لإدارة تكنولوجيا المعلومات بغية تحسين فعالية الإدارة الداخلية لهذا المجال الاستثماري الرئيسي في المنظمة. ومن المقرر إنجاز المبادرتين في غضون سنة 2010.
- ألغي الجزء الخاص بالخدمات المشتركة في المقر نتيجة لنقل الوظائف التي كان يضطلع بها إلى مركز الخدمات المشتركة في بودابست (فضلاً عن نقل وظيفة رئيس مركز الخدمات المشتركة إلى بودابست)، في حين أنيطت وظائف أخرى (مثل إدارة سياسة السفريات وجدول المرتبات) بشعب أخرى في المقر.
- أنشئت، في إدارة الخدمات المؤسسية، وحدة جديدة لتحسين الأعمال بقصد تبسيط وتحسين أساليب العمل. وتقوم هذه الوحدة في الوقت الحالي برسم استراتيجية اتصالات مؤسسية لتحسين عدة أمور من جودة نشر المعلومات في سياسات وقواعد ولوائح الخدمات المؤسسية.
- تمت صياغة مشروع لتحديث إدارة السجلات بهدف تحسين أربعة جوانب من إدارة سجلات المنظمة: السياسات، والإجراءات، والتكنولوجيا، وترتيبات الدعم. وفي ما يخص هذا المجال الأخير، حلل المشروع وأكد المدى الممكن لتحسين النموذج الحالي لإدارة التسجيل والسجلات وكيف يمكن لهذه التحسينات أن تساعد أيضاً في كسر "الحواجز العازلة للمعلومات". ومن الجاري اتخاذ مبادرات لإعداد اقتراحات لنشر موظفي التسجيل على أساس مؤسسي، بدلاً من نشرهم على مستوى الإدارات، لإدارة السجلات في مجالات عمليات محددة. ومن الجاري النظر في اتخاذ تدابير في الحالات التي يؤدي فيها هذا النهج إلى ترويج تشاطر المعلومات متعددة التخصصات على أساس عالمي ويحتاج إلى قدر أقل من الموارد. وفقاً لما قصدت إليه خطة العمل الفورية، فمن المتوقع التعبير عن هذه

إعادة هيكلة المقر

المقترحات في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 وتنفيذها جزئياً على الأقل في الفترة المالية الجارية.

الحد من المستويات الوظيفية وتأثيره على هياكل المنظمة

15 - إن مبادرة الحد من المستويات الوظيفية، التي طرحت في الفترة المالية 2008-2009، قد أدت إلى إلغاء ما مجموعه أربعين وظيفة من مستوى مدير (13 وظيفة في 2008-2009 و 27 وظيفة في 2010-2011). وقد استكمل تخفيض رتب 27 وظيفة من مدير للفترة 2010/2011، وتم تحديد تكليف أو حل آخر لجميع شاغلي الوظائف المعنية.

16 - سعت إعادة الهيكلة التي أجريت في إطار الحد من المستويات الوظيفية إلى تشجيع إتباع نهج جديدة إزاء الهياكل التنظيمية. وقد كان لها تأثير مباشر على تشجيع "العمل كفريق" في بعض الشعب. والحد من المستويات الوظيفية، بابتعاده عن الوحدات الهيكلية الثابتة على المستوى الأدنى من مستوى الشعب وتشجيعه لظهور نماذج تنظيمية جديدة، قد ساعد المنظمة على إتباع عدة من المبادئ التوجيهية في إطار عملية إعادة الهيكلة التي اضطلع بها. وقد سمح الحد من المستويات الوظيفية بصفة خاصة من اعتماد هياكل تنظيمية وظيفية ومرنة وأقل ترهلاً، عن طريق الحد من وحدات العمل المعزولة والمساعدة في خلق بيئة عمل أكثر قدرة وتمكناً وتؤدي إلى الإدارة بالاستناد إلى النتائج وتفويض السلطة والمساءلة.

17 - من الملاحظ، في هذا الصدد، أن شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات وإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية اللتان تم تقييم هياكلهما التجريبية القائمة على أساس الفريق في أكتوبر/تشرين الأول 2009 لأول مرة، قد اختطت مساراً جديداً فيما يخص الأدوار التي تضطلع بها الأفرقة. وفي هذه الكيانات التنظيمية يتشاطر الأدوار الخاصة بإدارة البرامج كل من مدير الشعبة (وهو من المستوى مد-2 نمطياً) والوظيفة المتبقية من مستوى مد-1 (المتثلة الآن في دور الموظف الرئيسي) مع تقسيم الدوائر متعددة البرامج إلى هياكل أفرقة مرنة.

18 - كانت هياكل الدوائر قد وضعت على أساس أن تشمل مجالات متعددة البرامج تحت الإدارة التنظيمية لموظف من مستوى مد-1. وقد أدى إلغاء هياكل الدوائر إلى القضاء على هذا النموذج وتحويل السلطة والمساءلة إلى الأفرقة. وتم توسيع الوظائف التنسيقية التي يتولاها قادة الأفرقة من الرتبة ف-5 مما يقتضي التمتع بمجموعة مهارات محددة. كذلك تستدعي هذه النماذج الجديدة إلى إعادة تنظيم وتعريف عمل موظفي الدعم.

19 - من الجدير بالذكر، بصفة خاصة، أن هذه الكيانات التنظيمية قد استثمرت في عمليات إدارة التغيير لا سيما عن طريق إنشاء "أفرقة التوجيه" أو "أفرقة التغيير" التي دعمت هذه العملية وكان لها دور أساسي في كفاءة مستوى مناسب من الالتزام والتشاور داخل الكيانات المعنية.

إعادة هيكلة المقر

- 20 - عقدت حلقات عمل لتصميم الوظائف في أبريل/نيسان ومايو/أيار 2010 لمساعدة هذه الكيانات على زيادة صقل نماذجها ومواءمة هيكلها. ومن الجاري، نتيجة لهذه الأنشطة صياغة نبذات نموذجية عامة عن الوظائف في شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات وذلك بالنسبة لجميع فئات الموظفين للتعبير عن علاقات الأفرقة الجديدة وتقديم تعريف أبسط وأحدث للمسؤوليات.
- 21 - اعتمدت إدارات أخرى في المنظمة هياكل أكثر تقليدية للشعب، مع وجود فريق للإدارة يتألف من المدير (مد-2)، والموظف الرئيسي (مد-1) وفروع يرأسها موظفون برتبة ف-5. واحتفظت إدارات أخرى بهيكل الدائرة حيثما أمكن.
- 22 - من المعتمد تكريس باقي الفترة المالية 2010-2011 لصقل الهياكل التي تجتاز مراحل مختلفة من الفترة الانتقالية لإعادة هيكليها ووضع تعاريف أكثر تحديداً واتساقاً للعمل على سبيل مساندة التنفيذ الفني. وسوف يستفيد هذا العمل من الدروس المستفادة من العمليات التجريبية لشعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات وإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع مراعاة الأساليب التي اتبعت في العمل والأدوات التي استحدثت لدعم إنشاء هذه الهياكل الجديدة.

تأثير عملية إعادة الهيكلة

- 23 - بصفة عامة، فإن عملية إعادة الهيكلة تكشف حتى تاريخه عن الفوائد التي يمكن تحقيقها من وجود هياكل تنظيمية أكثر مرونة. فالهياكل الأبسط تصلح، من حيث المبدأ، لتجميع الوحدات المتعددة الوظائف في تصميمات تنظيمية أكثر رشداً ومرونة. ومن ثم فهي قادرة على الإسهام في توسيع نطاق التعاون المتعدد القطاعات والحد بالتالي من العمل في العزلة التي اتسمت بها الهياكل السابقة وقوضت قدرتها على الاضطلاع بالعمل المتعدد التخصصات. وقد استرشدت عملية إعادة الهيكلة بشدة بمبادئ خطة العمل الفورية وأهدافها، وركزت المنظمة، في هذا الخصوص، على أن تتضمن الهياكل التنظيمية المعدلة مجالات للرقابة ممكن السيطرة عليها وأن تدعم بفعالية نهج الإدارة المستندة إلى النتائج فضلاً عن زيادة تفويض السلطة على أساس مبدأ الولاية الاحتياطية وترويج المساءلة بين الموظفين.
- 24 - أنشئت أفرقة استراتيجية مشتركة بين الإدارات لقيادة تنفيذ النتائج التنظيمية. والقصد من الأفرقة الاستراتيجية هو توجيه الموارد من الموظفين وغير الموظفين المتخصصين عبر الحدود التنظيمية صوب معالجة القضايا الشاملة القطاعات مثل الأمن الغذائي، والتنمية الريفية، والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، والتكيف لتغير المناخ.

إعادة هيكلة المقر

25 - حققت المنظمة تقدماً ملموساً فيما يخص دمج وتمثيل المكاتب الميدانية في عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا. كما أنها تواصل السعي جاهدة لتحديد المجالات المحتملة لتشاطر الخدمات مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى أو التعاقد مع مصادر خارجية على تقديمها.

26 - بصرف النظر عما سلف، ينبغي التركيز على أنه طالما أن تنفيذ الهيكل المعدل لم ينجز إلا في أغسطس/آب 2010 وأن إعادة الهيكلة عملية جارية مع وجود العمليات التجريبية سالفة الذكر بشأن الهياكل الجديدة للشعب، فلا يمكن الاضطلاع بتقييم حقيقي لتأثير عملية إعادة الهيكلة إلا في نهاية 2012، على النحو المقصود في الجدول الزمني لخطة العمل الفورية.