

مذكرة الرئيس – الاجتماع السادس لمجموعة العمل الثالثة
التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل
الثلاثاء، 29 أبريل/نيسان 2008

الرئيس Ramalingam Parasuram

- (1) سياسات الموارد البشرية (راجع الملحق الأول): رحّب الأعضاء بالاستراتيجية التي قدّمتها الإدارة وبحضور الأجهزة الدستورية ومشاركتها في النقاش. وقدّمت الاستراتيجية رؤية ينبغي الآن ترجمتها عملياً إلى إجراءات ملموسة. ومع أنّ نتائج استعراض الأصول والفروع سوف يحسّن الخطة بقدر أكبر، ينبغي إجراء تحسينات فورية بالتوازي مع هذا الاستعراض. ويتعيّن الآن تحديد تكاليف خطة العمل وإعداد اقتراحات لسبل تغطية أي تكاليف إضافية. وفي المراحل اللاحقة من بلورة خطة العمل، يتعيّن التركيز بقدر أكبر على النقاط التالية:
- (أ) سياسة فعّالة للتمثيل الجغرافي وللجنسين لكن من دون أن يحدد هذا عن معيار الاختيار الأوّل على أساس الجدارة؛
- (ب) زيادة تدريب الموظفين، بما فيهم موظفو الإدارة؛
- (ج) اعتماد سياسة التناوب (وقد أُشير إلى أنّ الإدارة اقترحت أن تكون هذه السياسة معتمدة على الحوافز)؛
- (د) إرساء نظام موحد ومتسق لتوظيف الفنيين الشباب وتطوير مهاراتهم، خاصة من البلدان النامية. ويجب أن يشمل هذا برنامج المتدربين والموارد الكافية المطلوبة؛
- (هـ) مزيد من تفويض السلطات من مكتب المدير العام (جرى الترحيب بما أحرز من تقدم حتى الآن على هذا الصعيد، مع التشجيع على تحقيق مزيد من التقدم)؛
- (و) سياسات شفافة وتنافسية لتعيين الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التكافؤ الجغرافي وبين الجنسين؛
- (ز) ترشيد الاستعانة بالمتقاعدين من المنظمة، حيث أنه لا يجدر الاستعانة بهم لسدّ الثغرات في الوظائف الشاغرة على الأجل الطويل كتدبير من تدابير خفض التكاليف. وجرى التعبير عن القلق أيضاً إزاء الاستعانة بالمتقاعدين من المنظمة ليكونوا من كبار المستشارين؛
- (ح) الإسراع في استحداث نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط بين أداء الموظفين وأهداف المنظمة؛
- (ط) اعتماد قدر أكبر من المرونة في عمليات التوظيف من خلال اعتماد درجات مزدوجة للوظائف على جميع المستويات؛
- (ي) الارتقاء بنظام أوراكل من أجل (أ) تسهيل عملية استخراج البيانات وتحليلها و(ب) دعم الإدارة الرئيسية للموظفين عوضاً عن الاكتفاء بمعالجة المعاملات؛

(2) يتعيّن على الإدارة أن ترفع تقارير دورية إلى الأجهزة الرئاسية حول إعداد الخطة وتنفيذها (قد يكون ذلك عن طريق لجنة المالية). وشدد الأعضاء على ضرورة إطلاعهم على ما جرى تنفيذه حتى الآن.

(3) **تغيير الثقافة في الأمانة** (راجع الملحق الثاني): درس الأعضاء الاقتراح الذي أعدته شركة Mannet الاستشارية واتفقوا بالإجمال على النهج المعروض فيه. وشدد الكثير من الأعضاء على أهمية إبراز المنظمة وعلى الدور المحوري الذي تؤديه الاتصالات. وأشار بوجه خاص إلى ضرورة تحسين الاتصالات بين الإدارة وموظفي المنظمة حول عملية الإصلاح. وركّز عدد من الأعضاء على التواصل الشخصي المباشر إلى جانب تحسين الأدوات الشبكية. وكان هناك تشديد أيضاً على الالتزام الذي يتعيّن على المدير العام وعلى غيره من أعضاء الإدارة العليا إبداءه في قيادة تغيير الثقافة وإظهارها، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى عملية رصد لتقييم مدى تغيير الثقافة وانطباعات الموظفين.

(4) وافق الأعضاء على اقتراح إنشاء فريق معني بالتغيير على أن يتولى نائب المدير العام قيادة هذه العملية إذا أمكن، أو أي من المديرين العامين المساعدين عوضاً عنه. وهم اتفقوا كذلك على الحاجة إلى تيسير خارجي لأعضاء الفريق المعني بالتغيير لإفساح الوقت الكافي لهم وعلى أنه يجدر بهذا الفريق أن يعكس تقاطع الموظفين بحسب الوحدات والدرجات التي ينتمون إليها، بما يشمل إشراك الموظفين في المكاتب الميدانية في الفريق مشاركة كاملة (وقد أشير إلى أنّ وجهات النظر الرسمية لأجهزة تمثيل الموظفين كانت ممثلة في منتديات أخرى وأنّ وجهات نظر الموظفين سوف تبرز في هذا التقاطع). وكان هناك تباين في وجهات نظر بعض الأعضاء حول كيفية تشكيل الفريق:

(أ) فقد طلب بعض الأعضاء أن يشارك في الفريق ممثلان اثنان عن الأجهزة الرئاسية، في حين اعتبر معظم الأعضاء أنّ ملكية هذه العملية يجب أن تعود بأكملها إلى موظفي المنظمة وإدارتها وأنّ وجود ممثلين عن الأجهزة الرئاسية لن يساهم في تحقيق ذلك؛

(ب) ورأى آخرون أنّ هناك تناقضاً داخلياً في المنطق القائل بأن يكون الأعضاء من ضمن الفريق المعني بالتغيير بصفقتهم الشخصية وأن يمثلوا شريحة من المنظمة. واقترحوا أن يكون المعيار الوحيد في مرحلة وضع التصوّر للعملية القدرات الشخصية الفردية. واعتبروا أيضاً أنّه من المهم في مرحلة التنفيذ تشكيل مجموعة تكون لها صفة تمثيلية. واقترح البعض كذلك أن يكون الممثل الذي تعينه الأجهزة الرئاسية عضواً أيضاً في الفريق المعني بالتغيير. ورأى الأعضاء الآخرون في معظمهم أنّ حسن اختيار الممثلين، بصفقتهم الشخصية، على مختلف مستويات المنظمة سيكون أنجع الطرق لنجاح العمل.

(5) كان هناك ترحيب بدعم أجهزة تمثيل الموظفين للعملية وبمساهمتها في مناقشات مجموعة العمل. وجرى حتّ الإدارة على التعجيل في بدء عملية تغيير الثقافة. وفي الوقت نفسه، كان هناك اعتراف بأنّ هذه العملية طويلة

الأجل. وينبغي لتغيير الثقافة أن تكون هدفاً مؤسسياً داخلياً من ضمن الإطار الاستراتيجي ويجدر بالأجهزة الرئاسية أن تشرف على هذه العملية عبر تقديم تقارير دورية إلى المجلس (من خلال لجنة المالية).

(6) تكاليف تنفيذ برنامج تغيير الثقافة: طلب الأعضاء إطلاعهم على الموارد اللازمة لتنفيذ عملية تغيير الثقافة (وجرى التشديد على ضرورة عدم تحويل موارد البرنامج العادي عن البرامج الفنية والإنمائية من أجل تمويل هذه العملية).

(7) استعراض الأصول والفروع: أبلغت الإدارة مجموعة العمل أن العمل جارٍ على إنجاز الاستعراض النهائي للقطاعات التي وردت بالنسبة إلى استعراض الأصول والفروع ومن المتوقع أن تبدأ عملية الاختيار خلال الأسبوع الأول من مايو/أيار. واقترحت الإدارة دعوة المؤسسة التي سيقع عليها الاختيار لحضور أحد اجتماعات مجموعة العمل الثالثة المزمع عقدها في شهر مايو/أيار، بناءً على طلب سابق من الأعضاء.

الملحق الأول

سياسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

معلومات أساسية

1 - أشار فريق التقييم الخارجي المستقل في تقريره المرفوع إلى المؤتمر إلى أن المنظمة تحتاج بصورة ملحة إلى إستراتيجية واضحة التحديد تشمل النطاق الكامل لمنتجات المنظمة حتى سنة 2015 على الأقل، وتكون مفهومة ومصداقاً عليها من جميع الأعضاء، وغير ملتبسة في تحديدها للاحتياجات على أساس ربط الوسائل بالغايات (التوصية 7-1). أما بخصوص الموارد البشرية، فقد أكد فريق التقييم الخارجي المستقل على الحاجة لوضع إطار إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تقوم بموجبه الإدارة العليا وشعبة إدارة الموارد البشرية على نحو مشترك بتنفيذ أهداف الموارد البشرية الرئيسية.

2 - في ضوء ما تقدم واستجابة للطلب الذي قدمه أعضاء مجموعة العمل الثالثة للجنة المؤتمر المعنية بإصلاح الأنظمة، والتحول الثقافي والهيكل التنظيمي، فقد تم صياغة سياسة وإستراتيجية مشتركة تتعلق بإدارة الموارد البشرية استناداً إلى أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية الرئيسية لتصبح أساساً لإدارة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة من قبل مستشارين في شركة ACCENTURE وقُدّم ذلك في عام 2007.

3 - سيكون تحديث وظيفة الموارد البشرية بمثابة عملية مركزة ومستمرة خلال الفترتين المائيتين المقبلتين مما سيتطلب إعداد خطة عمل مفصلة قابلة للعرض عبر أعمال مصحوبة بتقديرات للموارد المطلوبة وجداول زمنية لغرض إنجازها كجزء من خطة عمل التقييم الخارجي المستقل الإجمالية. ويتعين صقل هذه الخطة وأن تتوافق مع المجالات الأخرى ذات الصلة بمتابعة التقييم الخارجي المستقل، ولا سيما استعراض الأصول والفروع والإجراءات التي تتناول التحول الثقافي، ولكنها تتضمن أيضاً مبادرات محددة مثل تعميم الإدارة المستندة إلى النتائج في أنشطة المنظمة كافة، والتغييرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحسينات في مجال الاتصالات الداخلية، والتبسيط، وغيرها.

الغرض من إستراتيجية الموارد البشرية

4 - تعد إدارة الموارد البشرية الفعالة ضرورية للنجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وسينتج عن تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية خلق بيئة تتيح للمنظمة اجتذاب وتطوير وتحفيز قوة عمل عالمية وتوظيف طاقاتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الجامعة.

إطار عمل إستراتيجية الموارد البشرية

- 5 - تستند إستراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية إلى خمسة أهداف إستراتيجية رئيسية:
- أولاً - مواءمة إستراتيجية الموارد البشرية مع الأهداف المشتركة في نطاق إدارة مرتكزة على النتائج
- ثانياً - اجتذاب وتوظيف القوى العاملة الماهرة والمتحمسة والاحتفاظ بها
- ثالثاً - ضمان الأداء الرفيع والتفوق
- رابعاً - جعل أداء خدمات الموارد البشرية يسهم في تطوير الكفاءة، وفاعلية الكلفة والجودة
- خامساً - تعزيز وتحويل وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي أكثر استباقية عبر تركيز أكبر على تأمين رسم السياسات، وإسداء المشورة والخبرات الاستشارية وحلول الموارد البشرية للمنظمة

تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية

- 6 - ترد أدناه خلاصة الترابط ما بين أهداف إستراتيجية الموارد البشرية والتوصيات الصادرة عن التقييم الخارجي المستقل. ويجري، على نحو منفصل، تحديد النتائج المتوقعة المستخلصة من تحقيق كل هدف من الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، بالإضافة إلى مخطط الإجراءات المطلوبة التي ستعتمدها المنظمة للإسهام في النتائج.

أولاً - مواءمة إستراتيجية الموارد البشرية مع الأهداف الجامعة في إطار الإدارة المستندة إلى النتائج

بغية ضمان التنظيم الناجح لأهداف الإستراتيجية الجامعة،
ستوائم المنظمة، عبر إطار عمل إدارة الأداء، خطط عمل الموظفين الفردية،
والخضوع للمساءلة وفق التسلسل الهرمي للنتائج المشتركة المؤسسية للمنظمة.

توصيات التقييم الخارجي المستقل:

تلزم تغييرات عميقة ومستفيضة في السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية لكفالة توائمها مع رؤية أوضح وتركيزها على تلك الرؤية، وكفالة عملها بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية على تحقيق هذه الغايات الأوضح. (6-1)

النتائج	الإجراءات
أ - إطار عمل استراتيجي للموارد البشرية متماسك مع أهداف إستراتيجية الموارد البشرية ومع غايات ومؤشرات قابلة للقياس	(1) الاتفاق على إستراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية الشاملة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بحلول شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2008 كأساس لخلق بيئة إدارة موارد بشرية تمكينية وداعمة، تعزز من ثقافة الإدارة المستندة إلى النتائج.
ب - قوة عمل منتجة ومتحمسة تحفزها الإدارة المستندة إلى النتائج	(2) منذ عام 2008، القيام تدريجياً بربط إطار عمل الكفاءة بالاحتياجات الناشئة عن نشاطات الوحدة التنظيمية، والمخرجات والنتائج.
ج - علاقة تبعية قوية بين الإدارة المستندة إلى النتائج وإدارة الموارد البشرية، عبر الترابط بين الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية وأهداف برامج المنظمة المتجسدة في الإطار الإستراتيجي للمنظمة	(3) تصميم نظام إدارة الأداء بحيث يربط بين أهداف المنظمة الإجمالية وبين خطط العمل الفردية ويعتمد على توفير المعلومات المرتدة وضمان المساءلة عن نتائج تسليم البرامج بدءاً ببرنامج رائد عام 2008.
	(4) تحديد نطاق ومحتوى التدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج، وتوفير تدريب متخصص لتطوير الكفاءات الإدارية، وتطوير ونشر التقنيات الرئيسية للإدارة المستندة إلى النتائج لصالح الإدارات المعنية بالشؤون الإدارية والفنية.

ثانيا - اجتذاب وتوظيف قوة عاملة ماهرة ومتحمسة والاحتفاظ بها

الإسهام في جعلها منظمة معارف ناجحة من خلال اجتذاب أفضل العناصر،
وتدريبهم بشكل جيد، وخلق الإحساس بمصلحة ومسؤولية مشتركة لنجاح المنظمة.

توصيات التقييم الخارجي المستقل:

ضم التوظيف وتنمية قدرات الموظفين ومعايير الترقية في إطار واحد أكثر ترابطا لسياسات الموارد البشرية (8-2)

ينبغي إعادة توجيه سياسة ونظم الموارد البشرية لاجتذاب كوادر من الموظفين والتمكين من العمل بروح الفريق على النحو الذي تحتاج إليه المنظمة لتحقيق أهدافها (6-1)

وضع مستويات واضحة للمسؤولية لأغراض التوظيف. (8-4)

يجب أن يستمر المدير العام في مباشرة المسؤولية الشاملة عن تحقيق التوازن الجغرافي والجنساني ولكن في إطار عمل أكثر شمولاً للمسؤوليات التي يتم تفويضها (8-5)

يرحب التقييم الخارجي المستقل بخطة العمل بشأن المساواة بين الجنسين المقدمة من إدارة الموارد البشرية، ولا سيما تركيزها على ضرورة إتباع نهج متكاملة في مجال التوظيف واستبقاء الموظفين العاملات في نطاق سياسات مثل التوازن بين العمل والحياة (8-5)

النتائج	الاجراءات
أ - سياسات الموارد البشرية وهيكل للدرجات تعزز التطور الوظيفي	(1) وضع إطار عمل لسياسات الموارد البشرية يعمل على تشجيع التحاق المستويات الأدنى، وتوفير مزيد من التجربة من خلال التنقل وتشجيع التقدم الوظيفي لمن يقوم بواجباته على نحو جيد، ويشمل ذلك إتباع ممارسات أقل صرامة في تصنيف الدرجات الوظيفية.
ب - قدرة أكبر على اجتذاب وتعيين الموظفين ممن يمتلكون الكفاءات والمهارات المطلوبة في بيئة متغيرة	(2) إتمام تطوير نظام إبلاغ المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بغية النهوض بتخطيط الموارد البشرية. (3) وضع إجراءات تعيين استباقية تستهدف المرشحين من ذوي الكفاءة العالية وإنشاء سجل بأسماء مثل

هؤلاء المرشحين.	
(4) تفويض الصلاحيات بتعيين الموظفين الفنيين إلى رؤساء الإدارات والمكاتب الإقليمية والمستقلة اعتباراً من الأول من مايو/أيار 2008	ج - عملية توظيف مبسطة أكثر كفاءة وفاعلية، بما في ذلك تخطيط التطور الوظيفي.
(5) إعادة النظر في هيكل الدرجات في الإدارات بهدف إنشاء وظائف بدرجات أدنى على أساس انتقائي (6) استهداف تعيين الموظفين المهنيين الشبان لمعالجة المستوى المرتفع لمعدل الأعمار حالياً للقوة العاملة في المنظمة	د - خفض مستوى الأعمار للموظفين في المنظمة.
(7) وضع الصيغة النهائية لخطة عمل الموارد البشرية بشأن المساواة بين الجنسين لمواءمة أهداف المنظمة فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين مع أهداف المنظمات الأخرى ذات الصلة بالنظام المشترك للأمم المتحدة (8) وضع أهداف للتوازن الجغرافي والجنساني وإنفاذه المسؤولية برؤساء الإدارات/المكاتب لبلوغ هذه الأهداف	هـ - إحراز تقدم في الحصول على مزيد من التمثيل الجغرافي العادل والسعي لتحقيق مساواة كاملة بين الجنسين.
(9) تطبيق ترتيبات عمل مرنة تعزز أهداف توازن العمل والحياة بحلول مايو/أيار 2008. (10) متابعة الترتيبات اللازمة لإنشاء مركز رعاية الأطفال ضمن مباني المنظمة.	و - خلق بيئة عمل تمكينية من شأنها تعزيز اجتذاب الكوادر الماهرة والاحتفاظ بها.

ثالثاً - ضمان الأداء العالي والجودة الفائقة

المساهمة في تهيئة قوة عاملة بمعايير كفاءة، وفعالية، ونزاهة عالية من خلال إطار عمل إدارة الأداء الذي يعمل على تطوير ثقافة تحمل المسؤولية والمساءلة مع الإقرار اللازم بالأداء الرفيع وهيكل دعم استباقي لمعالجة ضعف الأداء.

توصيات التقييم الخارجي المستقل:

يؤيد التقييم الخارجي المستقل الاتجاه العام لنهج تقييم الأداء الجديد الذي وضعته شعبة إدارة الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بتأكيداها على تطوير مهارات الموظفين (8 - 6).

اعتماد مجموعة من حوافز الموظفين للأداء الاستثنائي وربطها بنظام تقييم الأداء الأقوى (8 - 7)

تقديم حوافز للتشجيع، وتقييم المبادرة والأداء الجيد ومكافأتهما على مستوى المجموعة والفرد على حد سواء (8 - 1)

تناوب الموظفين الفنيين في المنظمة، كوسيلة لضمان الترابط الفعال بين المقر والميدان ولتحفيز تطوير مهارات الموظفين على حد سواء (8 - 2)

النتائج	الإجراءات
أ - قوة عاملة بمعايير كفاءة وفعالية عالية وامتلاك المهارات اللازمة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الجامعة	(1) تطبيق نظام نزيه ومنصف وشفاف وقابل للقياس لإدارة الأداء يدعم تطوير ثقافة الإدارة ذات الصلة بالمسؤولية والمساءلة، وذلك من خلال تنفيذ نظام جديد لإدارة الأداء يبدأ بشكل تجريبي أولاً في ما لا يقل عن مكتبين للمقر وإقليم واحد في عام 2008، يليه شروع واسع للمنظمة بتنفيذ النظام خلال عام 2009.
	(2) توفير دعم استشاري للمديرين بخصوص المسائل ذات الصلة بالأداء.
	(3) دمج الكفاءات الرئيسية الإدارية التي تم تطويرها مؤخراً، والمهنيين على مستوى ممثليات المنظمة، وموظفي الخدمات العامة، والاختصاصات المركزية بكل من وحدات القياس الخاصة بإدارة دعم الموارد

<p>البشرية وتوفير التدريب للمديرين والموظفين للاضطلاع بجميع وظائف الموارد البشرية.</p> <p>(4) وضع مجموعة من الحوافز لمكافأة الأداء الرفيع بدءاً من عام 2009، مع التركيز في بادئ الأمر على منح الحوافز غير المالية.</p>	
<p>(5) اعتماد سياسة تناوب الموظفين والتنقل من أجل تنظيم حركة الموظفين من وظيفة إلى أخرى في مركز العمل الواحد وبين مركز عمل وآخر أي بين المقر والمكاتب الميدانية</p>	<p>ب - قوة عاملة متعددة التخصصات تتيح تعزيز قدر أوسع من المهارات داخل المنظمة في مجالي المعارف والخبرات.</p>
<p>(6) تسهيل عملية التنقل في ما بين الوكالات</p>	
<p>(7) زيادة النسبة الإجمالية لصناديق تطوير الموظفين بما يتيح توسيع مركز تطوير الإدارة ليشمل مساهمة درجات وظيفية أكبر من مستوى P-5. وتوسيع برامج تطوير المهارات الإدارية القائمة لتشمل تقييماً مقابل الكفاءات الإدارية للمنظمة، بما يفضي إلى خطط تدريب هادفة.</p> <p>(8) وضع إطار عمل خاص بالمساءلة والمسؤولية يحدد مستويات الصلاحيات المفوضة استناداً إلى تطبيق مبدأ المساعدات في الإجراءات، الذي سيمارسه المديرين والموظفون عند تقديم برامجهم.</p>	<p>ج - إعداد كادر إداري جيد التدريب، ويتمتع بمزيد من المسؤولية وقدرة على اتخاذ القرار قدر تعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية، وقادر على توليد كفاءة وفاعلية متطورة لفرقه بغية تنفيذ البرامج الخاصة بهم</p>

رابعاً - جعل توفير خدمة الموارد البشرية تسهم في تحسين الكفاءة وفاعلية التكلفة والجودة

تحقيق درجة أعلى من رضا الزبائن من خلال توفير خدمات موارد بشرية
قابلية للقياس وذات جدوى تكاليفية

توصيات التقييم الخارجي المستقل:

إعادة النظر بطريقة جوهرية في الإجراءات الإدارية، وتبسيطها وإعادة توجيهها، لكي تكون أكثر "تركيزاً على الزبائن" (1 - 6).

وضع العمليات الإدارية وخدمات الدعم في بؤرة الاهتمام بالعملاء (1 - 8)

الوصول إلى أقصى درجة ممكنة في مجال تصحيح وتبسيط القواعد والإجراءات (التوصية 6 - 1)

وينبغي أن تهدف المقترحات إلى تعزيز الشفافية، وتعزيز تفويض السلطات استناداً إلى مبدأ المساعدات في الإجراءات (1 - 8)

التحول الجوهري من الضوابط المسبقة إلى الضوابط اللاحقة (1 - 8).

تيسير التواصل الأفقي والرأسي والتمكين من تحقيقه (1 - 6).

انتداب موظفين إداريين إلى خارج مواقعهم لتحفيز وضمان النهج التي تركز على الزبائن باتجاه الشعب الفئسية (9-8).

النتائج	الإجراءات
أ - وظيفة موارد بشرية أكثر تركيزاً على الزبائن يكون دورها الرئيسي توفير المشورة الإستراتيجية والسياسية لكبار المديرين والمديرين التنفيذيين والموظفين وليس التركيز على معالجة المعاملات.	(1) توسيع نطاق التغطية للعمليات ذات القيمة في مجالات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والخدمات الاستشارية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتصميم التنظيمي، وإدارة الاتصالات والمعلومات. ويتطلب هذا الأمر تنفيذاً كاملاً للعمليات المشار إليها في دليل إدارة الموارد البشرية.

<p>(2) العمل مع المعنيين لإستعراض الأصول والفروع لمواصلة التطوير لوظيفة الموارد البشرية والترتيبات التنظيمية لتوفير الخدمات.</p>	
<p>(3) تبسيط سلسلة إجراءات الموافقة، وتحديد مستويات بادئ المعاملة والموافقة لمختلف التعاملات المتصلة بالموارد البشرية. كما يتعين القضاء على التكاليف الإضافية المترتبة عن خطوات ذات صلة بالبداية والموافقة على المعاملات المكلفة استنادا إلى تقييم مخاطر المعاملة وتحليل الكلفة والمزايا.</p> <p>(4) دمج مقدمي مختلف خدمات الموارد البشرية المتعددين واعتماد نظام الخدمة الذاتية للمديرين والموظفين بغية توفير خدمة أكثر كفاءة إلى الإدارات والزبائن.</p>	<p>ب - تأمين إطار عمل للموارد البشرية كفوء وفعال يمكن المديرين والموظفين من القيام بوظائفهم بالاعتماد على أحدث التقنيات.</p>
<p>(5) تفويض الصلاحيات على نحو تدريجي في مجال الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين والموظفين الإداريين المديرين بشكل مناسب والمجهزين على نحو جيد استنادا إلى تطبيق مبدأ المساعدة في الإجراءات. (انظر الملحق ألف)</p>	<p>ج - تمكين المديرين التنفيذيين في المقر والميدان بالإضافة إلى الموظفين الإداريين من خلال زيادة نطاق صلاحياتهم ومسؤولياتهم ومسؤوليتهم.</p>
<p>(6) تأسيس آلية مراقبة فعالة وتعزيز الضوابط المسبقة دعما لتفويض الصلاحيات.</p>	<p>د - خفض أسلوب إدارة "المخاطر المعاكسة".</p>
<p>(7) إعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية لتبسيطها وتطوير وضع الزبائن في بؤرة الاهتمام وإعداد ما لا يقل عن ثلاث اتفاقات بشأن مستويات الخدمة بحلول 2008/12/31.</p>	<p>هـ - توفير خدمات الموارد البشرية بجودة أفضل، بما في ذلك اعتماد مستويات قابلة للقياس بشأن توفير الخدمة (اتفاقات بشأن الخدمة)</p>
	<p>و - تكريس أداة إبلاغ المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مكرسة لتوفير تقارير الموارد البشرية ذات الجودة العالية.</p>

خامسا - تعزيز وتحويل وظيفة الموارد البشرية

وضع إستراتيجية الموارد البشرية في قلب الثقافة المشتركة الجديدة لمنظمة تركز على المعارف مع تسليط مناسب للضوء على تأمين الخدمات المتصلة بالسياسات وحلول الموارد البشرية للمنظمة.

توصيات التقييم الخارجي المستقل:

تحديث شُعبة إدارة الموارد البشرية وجعلها شريكا استراتيجيا أكثر من كونها مجرد جهاز معني بتيسير العملية، وبناء استراتيجيات موارد بشرية وتقديم المشورة والدعم للإدارة العليا (1-8).

تشجّع وتدعم الموظفين لكي يكونوا فعّالين وخاضعين للمساءلة من أجل تحقيق النتائج المتفق عليها أعلاه بطريقة تتسم بالكفاءة (التوصية 6-1).

تصميم أساليب التعاقد مع الموارد المؤقتة من غير الموظفين، بما في ذلك المتقاعدون، لضمان زيادة مرونة التوظيف لتلبية احتياجات البرامج (3-8).

النتائج	الإجراءات
أ - إطار عمل لإدارة موارد بشرية أكثر مرونة	(1) مراجعة الصيغ التعاقدية لتوفير قدر أكبر من الصلاحيات والمرونة للمديرين التنفيذيين ومعالجة مسائل تتعلق بالطبيعة المتغيرة للقوى العاملة (مثل تقليص عدد الموظفين الأساسيين مقابل زيادة نسبة الموظفين غير الأساسيين).
ب - إستراتيجية معززة لاتصالات الموارد البشرية	(2) وضع وتنفيذ إستراتيجية اتصالات فعالة تعزز نهجا يضع الزبائن في بؤرة الاهتمام في مجال تصميم خدمة الموارد البشرية وأدائها. (3) مراجعة الدليل الإداري وتبسيط أحكامه بحيث يكون أكثر ملاءمةً لمستخدميه، واستنباط جميع الأحكام الإجرائية (ليجري تعزيزها في خلاصة وافية مستقلة)
ج - الإسهام باتجاه خلق تحول ثقافي تنظيمي	(4) العمل مع فريق التحول كجزء من مبادرة التحول الثقافي للنهوض بوظيفة تطوير الموارد البشرية

الملحق ألف

سياسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

التقدم المحرز بشأن مبادرات تفويض الصلاحيات ومبادرات تبسيط إدارة الموارد البشرية

- 1- يوفر هذا الملحق تحديثاً بشأن التقدم الذي تم إحرازه في مبادرات تنفيذ تفويض الصلاحيات للموارد البشرية وتبسيطها.
- 2- تماشياً مع التوصيات التي وضعها فريق التقييم الخارجي المستقل التي تدعو إلى تحسين الكفاءة الإدارية على نحو جوهري من خلال جملة من الأمور، منها تبسيط الإجراءات وتفويض المديرين التنفيذيين بشأن تطبيق مبدأ المساعدة في الإجراءات، فقد فوض المدير العام الصلاحية في عدد من المسائل ضُمنت في السلاسل 300 و 400 من دليل الإدارة، أي فصول الدليل التي تغطي جميع أحكام السفر وإدارة الموارد البشرية/الموظفين. وتتطابق هذه التفويضات مع إطار عمل دليل إدارة الموارد البشرية الجديد الذي تم تقديمه في عام 2007.
- 3- وقد أُقر، بشكل عام، 125 تفويضاً من بينها 26 بنداً أُنيطت مسؤوليتها بالمدير العام وجرى تفويضها في الوقت الحاضر. وشمل ذلك تفويضات تتعلق بتعيين الكادر المهني (من درجة P-1 - P-5) التي ستقع الآن ضمن صلاحيات المديرين العامين المساعدين ؛ وتوسيع صلاحية تعيين الموظفين بدرجة P-5 فما أدنى والموافقة على الأتعاب المدفوعة للاستشاريين فوق العتبات الحالية التي ستكون مع موظفي خدمات الموارد البشرية؛ وإنهاء خدمات موظفي الخدمات العامة والفنية التي ستنتقل إلى المدير العام المساعد لشؤون الإدارة والمالية.
- 4- وستساهم هذه التفويضات التي ستدخل حيز التنفيذ في الأول من مايو/أيار 2008 في تحول من ما أسماه التقييم الخارجي المستقل "بموافقات الضوابط المسبقة" و"ثقافة إدارة المخاطر المعاكسة" نحو استخدام أكبر للضوابط اللاحقة والإدارة من خلال الاستثناء. كما سينطوي تمكين المديرين وموظفي الشؤون الإدارية على تفويض كل من المسؤولية والمساءلة بشأن نشاطات الموارد البشرية إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، استناداً إلى تطبيق مبدأ المساعدة في الإجراءات.
- 5- ستساهم هذه التفويضات، وما يترتب عليها من تبسيط للعمليات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، في تحسين كفاءة وفعالية خدمات الموارد البشرية، ولا سيما ما يتعلق منها بالتسيير اليومي لمعاملات الموارد البشرية، وسيخف من تكلفة الإدارة في مجال إنجاز هذه المعاملات. وسيتيح هذا النهج أيضاً دمجاً أكبر لتقديم الدعم للزبائن في وظائف الموارد البشرية.

الملحق الثاني

ثقافة المنظمة والتغيير الثقافي

- 1- أشير في المناقشات التي أجرتها مجموعة العمل الثالثة (في 18 و30 يناير/كانون الثاني و7 مارس/آذار) إلى أن المجموعة سلمت بأن التغيير الثقافي عملية طويلة الأجل وينبغي أن تكون هناك ثقافة أكثر قياما على المشاركة كما ينبغي تحسين الاتصالات في المنظمة في الاتجاهين الأفقي والرأسي على السواء. ورأت مجموعة العمل أن مسؤولية التغيير تقع على عاتق الإدارة وينبغي قيادته من أعلى وأن وجود مجموعة عمل داخلية تجري المشاركة فيها على نطاق واسع من شأنه أن يقدم إسهاما مفيدا في هذا الصدد.
- 2- وقد نظر /اجتماع الإدارة العليا في موضوع التغيير الثقافي خلال تسع من الدورات التي عقدها منذ يناير/كانون الثاني 2008، كما نظرت فيه اللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بإصلاح منظمة الأغذية والزراعة¹ خلال ستة من اجتماعاتها المعقودة في فبراير/شباط، ومارس/آذار وأبريل/نيسان 2008، مما يعبر عن الأهمية المولاة بهذا التحدي. ودارت، في المنتديين على السواء، مناقشات بشأن الآلية التي أوصى بها التقييم الخارجي المستقل لإحداث التغيير الثقافي، أي إنشاء مجموعة عمل داخلية خاصة واختيار رئيسها وإمكانية تعيين ميسر/أخصائي في التغيير الثقافي.
- 3- وخلال المناقشات الأولى التي دارت في اللجنة الاستشارية المشتركة في 12 و28 فبراير/شباط، أعرب ممثلو الموظفين عن تفضيلهم لأن تتولى اللجنة القيادة الشاملة لبرنامج التغيير الثقافي.
- 4- وبعد النظر في مدى تعقد القضية، رأى اجتماع الإدارة العليا كما رأت اللجنة الاستشارية المشتركة ومجموعة العمل الثالثة أن من الضروري، قبل البت في الأداة المناسبة، تعيين خبير في التغيير الثقافي لإسداء المشورة بشأن أفضل آلية للإعداد الموجه من الداخل لبرنامج شامل للتغيير الثقافي.
- 5- وطلبت المنظمة من بيت الخبرة الاستشارية MANNET، الذي يوجد مقره في جنيف، والذي اضطلع ببرامج لتطوير المؤسسي لعدة منظمات متعددة الأطراف، الإشارة عليها بشأن النهج الذي يتبع إزاء توصيات التقييم الخارجي المستقل المتعلقة بتغيير ثقافة المنظمة، مع الاهتمام بصورة خاصة بالآلية وخطط العمل. وطلب أيضا من البيت المذكور الاهتمام بالجوانب العريضة للتغيير الثقافي وتقديم معلومات بشأن أفضل الممارسات والنهج التي اتبعتها منظمات أخرى من منظومة الأمم المتحدة.

¹ اللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بإصلاح المنظمة جهاز استشاري مشترك يتألف من الإدارة وممثلين عن الهيئات الثلاث الممثلة لموظفي المنظمة - وهي اتحاد موظفي الخدمة العامة (UGSS)، ورابطة الموظفين الفنيين (APS)، ورابطة الموظفين الميدانيين (FSA).

6- ويتضمن الموجز التنفيذي المقدم من البيت المذكور، والمرفق بهذه المذكرة، عرضاً لنهج عريض يمكن إتباعه إزاء التحدي المتمثل في تحويل الثقافة، ويسوق الحجج على أن التغيير الثقافي يجب أن توجهه رؤية مشتركة للمنظمة ويقترح ترتيبات داخلية للتغيير الثقافي وبعض المبادرات الفورية وخطة عمل. وقد استعرضت الورقة من قبل اجتماع الإدارة العليا واللجنة الاستشارية المشتركة.

7- ويوافق اجتماع الإدارة العليا على جميع التوصيات المقدمة في الورقة ويؤيد، بصفة خاصة، إعداد عملية متكاملة للتعبير من الداخل؛ وإنشاء فريق للتغيير والدور والتشكيل والقيادة المقترحين لهذا الفريق.

8- وافق اجتماع الإدارة العليا كما وافقت اللجنة الاستشارية المشتركة على مشورة الخبير الاستشاري بتوجيه استثمارات كبيرة إلى عملية التغيير وضرورة كفاءة المنظمة للتمويل الكافي اعتباراً من التمويل اللازم لترتيبات فريق التغيير لكن مع الاهتمام أيضاً بالتكاليف اللازمة لتنفيذ مبادرات التغيير الرئيسية. وسيكون هذا لازماً لتحقيق التغيير الذي سيفضي إلى زيادة الفعالية والكفاءة.

9- والمرجو من مجموعة العمل إبداء رأيها بشأن الاقتراح الخاص بإنشاء فريق للتغيير ودور هذا الفريق، فضلاً عن عملية التغيير المتكاملة وتمويلها.

مكاسب التأثير السريعة الجارية لتطوير الثقافة

إضافة إلى المداولات المشار إليها أعلاه بشأن التغيير الثقافي، اتخذت المنظمة بعض الإجراءات المبكرة التي تتصل اتصالاً وثيقاً بتشجيع تطور الثقافة داخل المنظمة. وتشمل هذه المبادرات:

- إنشاء رسالة إخبارية للموارد البشرية وتصميم موقع لها على الموقع الشبكي الداخلي، الجاري إعداده، لنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة وموظفيها والمبادرات الجديدة، وما إلى ذلك.
- توزيع محاضر جلسات دورات اجتماع الإدارة العليا على نطاق واسع لإبلاغ الموظفين أولاً بأول بالتطورات والقضايا التي تناقشها الإدارة العليا.
- تفويض العديد من سلطات الإقرار، بما في ذلك عدة سلطات كانت من اختصاص المدير العام. وتشمل هذه السلطات اختيار الموظفين الفنيين، وتمديد العقود محددة المدة، وإقرار أتعاب الخبراء الاستشاريين فوق حدود دنيا معينة.
- استعداد الإدارة العليا، بما في ذلك نائب المدير العام، في قبول عملية التقييم التام (360 درجة) للأداء كجزء من نظام تقييم الأداء الموجه.
- إلغاء تدابير الأمن المحيطة بتحركات المدير العام في المقر، ونشر الأنشطة التي يقوم بها المدير العام.

موجز تنفيذي

توصيات التقييم الخارجي المستقل

يرى تقرير التقييم الخارجي المستقل² عن حق أنه لا يمكن نجاح أي تغيير مؤسسي دون أن يتجسد هذا التغيير في ثقافة المنظمة. ومن هذا المنطلق، فإن "تغيير الثقافة المؤسسية في منظمة الأغذية والزراعة يعتبر شرطاً أساسياً مسبقاً لنجاح الإصلاح" (الفقرة، 935). ولذا يتعين ألا يغيب عن البال لدى إجراء أي شئ خاص بمتابعة تقرير التقييم الخارجي المستقل التغييرات المنشودة في ثقافة المنظمة.

تطور الثقافة المؤسسية

غير أن من المسلم به، بصورة عامة، أنه لا يمكن تغيير الثقافة المؤسسية بمعنى الاستغناء عن الثقافة الحالية، وفرض ثقافة جديدة. ومن هذا المنطلق، فإن الثقافة المؤسسية تتطور، والتحدي المائل هو في تشكيل هذا التطور، بالارتكاز على أفضل العناصر المتوافرة في الثقافة الحالية.

ولذا فإننا نوصي المنظمة بأن:

- تدفع عملية تطوير الثقافة من خلال رؤية مشتركة للمنظمة التي تود أن تنشئها؛
- تضمن، من خلال عملية تغيير متكاملة، أن تكون جميع مبادرات التغيير راسخة في هذه الرؤية؛
- تحافظ، في جميع الأوقات، على التركيز على الحالة النهائية المنشودة للتغييرات الكبيرة في الثقافة.

رؤية داخلية للمنظمة

وتؤكد التوصية الأولى المعنية بالثقافة في تقرير التقييم الخارجي المستقل على أهمية توافر "رؤية أوضح بكثير للكيفية التي ستعمل بها المنظمة صوب تحقيق رسالتها" (التوصية 6-1). ويمثل مفهوم الرؤية الداخلية المشتركة عنصراً أساسياً في عملية تغيير الثقافة.

ويستخدم تعبير *الرؤية الداخلية* للتمييز بينها وبين الرؤية الخارجية أو الاستراتيجية التي هي موضوع توصيات التقييم الخارجي المستقل في المجموعة الأولى المتعلقة بـ "إعادة تنشيط رؤية للمنظمة". ولذا فإن "الرؤية الخارجية" تركز على ما ترغب المنظمة في تحقيقه من حيث التأثيرات على الأغذية والزراعة.

وتوفر الرؤية الداخلية الإطار لجميع مبادرات التغيير الواردة في تقرير التقييم الخارجي المستقل فيما يتعلق بنظم الأمانة وثقافتها وهيكلها (المجموعتان ثلاثاً وأربعة من توصيات التقييم الخارجي المستقل)؛ كما أنها تساعد على ضمان أن تدرج كل مبادرة في الثقافة التي

² أوجزنا النقاط الرئيسية لاستنتاجات التقييم الخارجي المستقل وتوصياته في الملحق.

تود المنظمة أن تقيمها. وتساعد المنظمة في استحداث لغة ورموز جديدة، وفي ضمان الأنماط السلوكية المنشودة الجديدة.

عملية تغيير متكاملة إننا نوصي الأمانة بأن تضع عملية تغيير *داخلية* متكاملة جديدة تنطلق من خطة العمل الحالية.

- وضع الرؤية الداخلية من خلال عملية تشاورية؛
- نقل الرؤية الداخلية الجديدة لجميع الموظفين، جنبا إلى جنب مع الرؤية الاستراتيجية وجميع أنشطة المتابعة الأخرى لتقرير التقييم الخارجي المستقل؛
- إطلاق و/أو دعم مبادرات التغيير التي حددها التقييم الخارجي المستقل بصورة خاصة؛
- تصميم وتنفيذ مكاسب سريعة *التأثير* تساعد في تحقيق تحسينات مباشرة في إدارة الناس، والاتصالات والالتزام بعملية التغيير؛
- ضمان القيادة الفعالة لعملية التغيير بأكملها ولجميع العناصر المختلفة للتغيير؛
- ضمان أن تكون جميع المبادرات متسقة ومصممة لتحقيق التغييرات اللازمة في الثقافة والنظم مما سيؤدي إلى الرؤية الداخلية.

الفريق المعني بالتغيير وقد خلص التقييم الخارجي المستقل إلى "ضرورة تشكيل مجموعة عمل خاصة لقيادة البرنامج الشامل لتغيير الثقافة والإشراف عليه" (التوصية 6-2). وتعتبر الحاجة إلى كيان لديه تركيز خاص على الثقافة المؤسسية عنصرا ضروريا لأي برنامج للإصلاح.

إننا نوصي بإنشاء فريق صغير معني بالتغيير للاضطلاع بجملة أمور، من بينها، الأنشطة التي أوصى بها التقييم الخارجي المستقل فيما يتعلق بمجموعة العمل الخاصة (التوصية 6-2).

ويتسق استخدام *الفريق المعني بالتغيير* بصورة كاملة مع مجموعة العمل الخاصة التي اقترحها التقييم الخارجي المستقل المعني بالتغيير الثقافي. ويوسع مفهوم الفريق المعني بالتغيير بصورة طفيفة من دور مجموعة العمل هذه ويضع تركيزا على عملية التغيير والرؤية الداخلية، مما يؤدي إلى إحداث التغيير الثقافي.

أدوار الفريق المعني سيعمل الفريق المعني بالتغيير بوصفه محركا لعملية التغيير. وسوف تشمل أدواره الرئيسية ما يلي:

- تيسير عملية وضع الرؤية الداخلية؛

- تنظيم حلقات عمل التغيير للموظفين؛
- تقديم المشورة بشأن عناصر التغيير في قيادة وإدارة برامج التنمية التي تصممها المنظمة؛
- تقديم الدعم مع منظمي مبادرات التغيير الأخرى لضمان أن تكون المبادرات مدفوعة بالرؤية الداخلية وتتضمن الكفاءات والمواقف ومجموعات التفكير المنشودة؛
- ترويج وتيسير الاتصالات والحوار بصورة عامة؛
- رصد جميع مبادرات التغيير، وإقامة صلات بينها وتيسير التكامل في التغيير؛
- العمل بصورة وثيقة مع اللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بإصلاح المنظمة ومجموعة الإصلاح؛
- ضمان مشاركة من جانب المكاتب الميدانية النشطة في عملية التغيير؛
- قدرة المنظمة على فهم وتيسير التغيير بما في ذلك تنمية عوامل/ميسري التغيير.

العضوية في الفريق المعني
بالتغيير

ونوصي بأن يكون الفريق المعني بالتغيير مجموعة صغيرة من نحو 12 - 15 عضواً. ونوصي بأن يضطلع بدور قائد الفريق نائب المدير العام أو مدير عام مساعد كبدليل.

المعايير

ويتمثل أهم معيار في أن يكون لدى جميع أعضاء الفريق رغبة مشتركة في التغيير. وسوف يضعون رؤية مشتركة للتغيير، وسيرغبون في التعلم عن التغيير ويكرسون طاقات كبيرة لأدوارهم التيسيرية والتحفيزية.

إننا نوصي بأن يجري اختيار أعضاء الفريق لضمان أوسع مشاركة ممكنة من المديرين والموظفين، مع مراعاة المستويات الهيكلية (المديرون العامون المساعدون، والمديرون والموظفون الفنيون، وموظفو الخدمات العامة)؛ والإدارات وخبرات المقر الرئيسي والميدان، ونوع الجنس، وطول فترة الخدمة في المنظمة.

إننا نوصي بتجهيز الفريق المعني بالتغيير بموظف فني متفرغ وموظفي دعم متفرغين. ونظراً لطابع الفريق المقترح، ينبغي أن يكون هؤلاء الموظفون، أعضاء في الفريق بمقتضى الأمر الواقع، ويمكن أن يكونون أعضاء كامليين بالفعل.

العمل بصفتهم الشخصية

إننا نعتقد أن أفرقة التغيير تميل إلى العمل على أفضل وجه عندما تتألف من أفراد يعملون بصفتهم الشخصية. وسيجري اختيارهم بحكم معارفهم وخبراتهم وقدراتهم. وسيمكنهم من تزويد الفريق بالاتصالات والشبكات المهمة التي ستمكنه من الاعتماد عليها في الحصول على الأفكار والاقتراحات والاستشارات. وينبغي أن يضم أعضاء الفريق أفراداً من العاملين في هيئات تمثيل الموظفين، وفي المبادرات الأخرى المعنية بالتغيير و/أو أفرقة الإدارة العليا.

فهذه الخبرات والاتصالات مسائل بالغة القيمة في عملية التغيير.

وتعتبر قضية التمثيل قضية حاسمة وليس من السهل تحديدها. غير أن من المهم أن يشعر أعضاء الفريق بأنهم مكلفون بأن يكونوا أعضاء كاملين في الفريق بصفتهم الشخصية. ويعني ذلك أنهم سوف ينقلون أفكار وشواغل الإدارة والموظفين وهيئات تمثيل الموظفين من خلال منظوراتهم الشخصية. وسوف يشاركون في حوار مستمر مع الموظفين بشأن عملية التغيير – إلا أنهم لن يمثلون مواقف اجتماعات الإدارة العليا وإداراتها أو هيئات تمثيل الموظفين بشأن أي جانب من جوانب السياسات في عملية التغيير.

وهذا أمر مهم، لأنه لا ينبغي لهذا الفريق، مثلا، أن يستولى على أي أدوار أو مسؤوليات خاصة بهيئات الإدارة والموظفين القائمة. فإذا كان لدى هيئات تمثيل الموظفين شواغل رسمية بشأن اتجاه عملية التغيير، يمكنها أن تثير ذلك مع اللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بإصلاح المنظمة وربما هيئات أخرى.

وتنطوي العضوية في الفريق على التزام قوي بالوقت. فإننا نوصي بأن يعمل كثيرون خلال الستة أشهر الأولى نصف الوقت وبصورة عارضة حتى خلال المشاورات الأولية المكثفة مع الموظفين.

الإلتزام بالوقت

ومن الواضح أن عملية الاختيار للفريق أساسية. ويتخذ القرار الأخير بشأن أدوار وعضوية الفريق عموما بواسطة الإدارة العليا. فالعملية التشاورية يقودها في كثير من الأحيان رئيس الفريق.

اختيار الفريق

والجوانب الهامة في العملية هي: أولا، إجراء مشاورات كافية مع مختلف أصحاب الشأن؛ وثانيا، ضمان توافر عملية تتسم بالشفافية.

ولذا فإننا نوصي بأن تقوم الإدارة العليا بإنشاء الفريق بمقتضى عملية تشاورية:

- المشاورات غير الرسمية مع جميع أصحاب الشأن³ لوضع قائمة بالأعضاء المحتملين؛
- الفحص باستخدام المعايير المشار إليها أعلاه لوضع قائمة موجزة؛
- عملية استشارية رسمية مع اجتماع الإدارة العليا والمجموعات الإقليمية واللجنة الاستشارية المعنية بإصلاح المنظمة؛
- الانتهاء من اختيار الأعضاء وإنشاء الفريق بواسطة الإدارة العليا.

³ يمكن دعوة جميع أصحاب الشأن، بما في ذلك اجتماعات الإدارة العليا والإدارات والشعب واللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بإصلاح المنظمة والمجموعات الإقليمية إلى تقديم مقترحات.

خطوات العمل الأولى

وتتمثل الأولوية الأولى للفريق بمجرد تشكيله في تيسير وضع الرؤية الداخلية. ويمكنه بعد ذلك أن يبدأ في عملية التغيير.

الاستثمار في التغيير

وفي الختام، نرى أنه ينبغي أن تكون هناك استثمارات كبيرة من جانب المنظمة في عملية التغيير.

فقد وجدت جميع المنظمات في منظومة الأمم المتحدة التي اضطلعت ببرامج للتغيير أن عليها أن تكون مستعدة لتوظيف قدر كبير من الموارد لكي تنجح هذه البرامج. فإن من غير الواقعي القول بأن بوسع المنظمات أن تحول الموارد المتوافرة لتحقيق التغيير الذي يتسم بالتعقيد و/أو الحد من التكاليف. وهذا هو الوضع على وجه الخصوص بالنسبة لمنظمات المعرفة التي تغطي فيها تكاليف الموظفين على ميزانياتها.

ولذا، فإن ثمة حاجة إلى استثمارات لبناء قدرات التغيير، وللإضطلاع بمختلف مبادرات التغيير على النمو الذي أوصى به التقييم الخارجي المستقل. فسوف تؤدي هذه الاستثمارات في نهاية المطاف إلى زيادة الفعالية والكفاءة، مما سيؤدي بدوره إلى إمكانية تحقيق الوفورات وتحويل الموارد إلى أولويات جديدة.

ويمكن تجميع الاستثمارات في مجالين عريضين.

يتعلق الأول بالفريق وعملية التغيير:

الفريق المعني بالتغيير

- يمكن أن يطلب من المديرين والموظفين استيعاب مهام التغيير بالإضافة إلى أعمالهم الجارية، إلا أن هناك حدوداً لهذا النهج، وخاصة بالنسبة لمعظم أعضاء الفريق. ويعني ذلك أنه يتعين إعفاء الموظفين من أعمالهم الحالية مما يعني ضرورة تعيين موظفين/استشاريين لفترات قصيرة ودفع أتعابهم خلال هذا الإطار الزمني (يطلق على ذلك أحياناً الشغل البديل للوظائف)؛

- قد تنهض حاجة إلى خدمات استشارية للأجل القصير أو المتوسط لمصاحبة عملية التغيير أو لتوفير دعم معين؛

- وهناك التكاليف المؤسسية التي تتعلق بالتدريب والاجتماعات، والمشاورات المغلقة وتغطية تكاليف سفر الممثلين الميدانيين والمواد وأماكن السكن، وغير ذلك.

أنشطة متابعة التقييم
الخارجي المستقل

ويتعلق الثاني بعملية المتابعة الأوسع لتوصيات التقييم الخارجي المستقل. وتنطبق هنا نفس فئات الاستثمارات فيما يتعلق بالفريق: تكاليف الموظفين والخدمات الاستشارية⁴ والتكاليف المؤسسية واللوجستية.

وإننا نوصي المنظمة بأن تضع ميزانية لعملية التغيير حتى نهاية عام 2009، تغطي الوقت الذي يكرسه أعضاء الفريق وموظفو الدعم، وغير ذلك من التكاليف.

النطاق الزمني

إننا ندرك أن هذه الورقة سوف تستعرضها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ومجموعة العمل الثالثة التابعة لها يومي 28 و29 أبريل/نيسان. فإذا وافقت اللجنة على النهج المبين في هذه الورقة وبعد ذلك المدير العام مباشرة، يمكن إنشاء الفريق المعني بالتغيير قبل نهاية مايو/أيار.

إننا ندرك أنه سيكون من المهم استكمال العناصر الرئيسية للرؤية الداخلية قبل منتصف سبتمبر/أيلول لإدراجها في الوثائق الخاصة بالمؤتمر.

وسيكون النطاق الزمني ضيقاً للغاية حيث أن شهري يوليو/تموز وأغسطس/آب هما عادة من الشهور التي يتباطأ فيها العمل. ويمكن الوفاء بالموعد النهائي المحدد بمنتصف شهر سبتمبر/أيلول بشرط أن تضمن المنظمة:

- أولاً، التمويل الكافي للتزويد بالموظفين والتكاليف التنظيمية واللوجستية والخاصة بالاستشارات؛
- وثانياً، توافر المديرين والموظفين الرئيسيين عندما تلزم الحاجة إليهم (بما في ذلك اجتماع الإدارة العليا والفريق المعني بالتغيير والطائفة العريضة من المجموعات الاستشارية، من كل من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية)؛

Piers Campbell
MANNET
جنيف
23 أبريل/نيسان

⁴ بدلا من الخدمات الاستشارية، قد ترغب المنظمة في أن تعين لفترة سنة إلى ثلاث سنوات، أخصائيين في مختلف مبادرات التغيير، مثل في مجالات إعادة تنظيم العمليات وإدارة الموارد البشرية، والقيادة والإدارة، والفريق المعني بالتغيير ذاته. وقد يكون الأخصائيون من داخل المنظمة أكثر فعالية في بعض الأحيان من الخبراء الاستشاريين الخارجيين وقد يكونون أقل تكلفة.

الملحق - توصيات التقييم الخارجي المستقل بشأن الثقافة المؤسسية

المقدمة

بغية المساعدة في وضع اقتراحات MANNET بشأن كيفية تنفيذ توصيات التقييم الخارجي المستقل عن التغيير الثقافي في سياقها السليم، لخصنا فيما يلي النقاط الرئيسية لاستنتاجات وتوصيات التقييم الخارجي المستقل.

تتناول رسائل التقييم الخارجي المستقل الجامعة (الفقرات 7-41) ما يلي:

التغيير التحويلي

- حالة أزمة خطيرة؛
- انخفاض مستويات الثقة والفهم المتبادل؛
- "الموظفون الموهوبون من ذوي الالتزام العميق برسالة المنظمة"؛
- "الهياكل المجزأة ونظم الإدارة المركزية بصورة متشددة"؛
- "هناك تشوق واستعداد داخل المنظمة بصورة عامة لحدوث تغييرات كبيرة وأساسية، إلا أن هناك شكوكا بنفس القدر بشأن ما إذا كان باستطاعة الإدارة العليا والأجهزة الرئاسية إحداث هذا التغيير".

ويوصي التقييم الخارجي المستقل "باستراتيجية تحويلية للإصلاح مع النمو" (الفقرة 6).

ويوفر التقييم الخارجي المستقل تحليلاً مفصلاً للثقافة المؤسسية الحالية في المنظمة ويرى أن تغيير "الثقافة المؤسسية في المنظمة يعتبر شرطاً أساسياً مسبقاً لنجاح الإصلاح" (الفقرة 935).

الرؤية والثقافة

تذكر التوصية 6-1 ما يلي:

استناداً إلى مستويات التزام الموظفين المرتفعة بولاية المنظمة وأهدافها وغاياتها، واستناداً إلى المستويات المرتفعة لحماس الموظفين فيما يتعلق بعمل المنظمة (انظر أعلاه)، أن تتولى دوراً قيادياً في تعبئة هذه المنزلة الإيجابية حول رؤية أوضح كثيراً للكيفية التي ستعمل بها المنظمة على تحقيق رسالتها مع وجود أهداف محددة بوضوح ومؤشرات قابلة للقياس (انظر التوصية 7-1). وهذه عملية لا يمكن أن تتدرج من أعلى إلى أسفل أو شكلية، بل يجب أن تسعى داخل المنظمة للحصول على أفكار مشتركة بشأن سبل المضي قدماً. ويجب أن يتحقق ذلك من

خلال عمليات تشاور ومشاركة حقيقتين ترمي إلى إيجاد إحساس عملي بالهدف المشترك وأن تكون خطوة أولى في إعادة توجيه ثقافة أداء رفيع.

وتلزم بعدئذ تغييرات عميقة ومستفيضة في السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية لكفالة توافرها مع رؤية أوضح وتركيزها على تلك الرؤية، وكفالة عملها بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية على تحقيق هذه الغايات الأوضح. وبعبارة أخرى، تلزم المواءمة بين وسائل المنظمة وغاياتها مواءمة صريحة (انظر التوصية 8-1). وينبغي معاملة الموارد البشرية للمنظمة على أنها الأصل الرئيسي والاستراتيجي بين الأصول التي تملكها. وينبغي إعادة توجيه سياسة ونظم الموارد البشرية لاجتذاب كوادر من الموظفين والتمكن من العمل بروح الفريق على النحو الذي تحتاج إليه المنظمة لتحقيق أهدافها (انظر على وجه الخصوص التوصية 7-5 والتوصيات 8-2 حتى 8-8).

وينبغي إعادة النظر بطريقة جوهرية في الإجراءات الإدارية، وتبسيطها وإعادة توجيهها، لكي تكون أكثر "تركيزاً على الزبائن"، بحيث تشجع وتدعم الموظفين لكي يكونوا فعالين وخاضعين للمساءلة من أجل تحقيق النتائج المتفق عليها أعلاه بطريقة تتسم بالكفاءة (انظر التوصيات 8-1 و8-9 و8-10).

وينبغي أن ترمي المقترحات إلى تعزيز الشفافية، والتشجيع على مبدأ التضامن، وتيسير التواصل الأفقي والرأسي والتمكين من تحقيقه.

مجموعة العمل

يمضي تقرير التقييم الخارجي المستقل إلى التوصية بإنشاء مجموعة عمل (التوصية 6-2):

وينبغي إنشاء فريق عامل خاص لكي يتولى قيادة وضع برنامج عام لتغيير الثقافة ولكي يُشرف على ذلك البرنامج كجزء من متابعة تنفيذ توصيات التقييم الخارجي المستقل. وينبغي اختيار أعضائه من مختلف أجزاء ومستويات المنظمة. وينبغي أن يخدم عمله موظف يكلف بذلك خصيصاً ويلقى قبولا من جانب كل من الإدارة والموظفين. وينبغي أن يقدم له المشورة استشاريون أخصائيون في تغيير الثقافة. ويفضل أن يكون الأخصائيون هم شركة من الشركات الاستشارية التي يستعان بها للقيام بعمليات تغيير أخرى في المنظمة تحقيقاً لاتساق النهج وللحد من تكاليف المعاملات. ومن شأن هذه الشركة أن تقوم بما يلي:

(أ) رصد الاتساق بين المبادئ المبينة أعلاه وتنفيذ توصيات التقييم الخارجي المستقل مثلاً عن طريق مسح الموظفين السنوية أو الأكثر تواتراً؛

(ب) إسداء المشورة إلى الإدارة العليا وإلى مهمة الموارد البشرية بشأن التدابير التكميلية التي يجب استحداثها، وذلك استناداً إلى عملية تشاور واسعة النطاق مع الموظفين؛

(ج) العمل كجهة مدرّية وميسرة للتغييرات المرغوبة .

الاتصال بين الإدارات

تغطي التوصية 6-3 الحاجة إلى تشجيع الاتصال بين الإدارات :

تمكيناً وتشجيعاً للاتصال بين الإدارات واتخاذ خطوات نحو إنشاء خريطة دينامية للأماكن التي توجد فيها المعرفة (وهي السبيل إلى فعالية المنظمات المستندة إلى المعرفة):

(أ) ينبغي أن يُبين في دليل تنظيمي على الشبكة الداخلية للمنظمة أولئك المسؤولون عن العمل الفني الحيوي وإدارة الشَّعب. ويمكن التوسع في ذلك بإدراج الألقاب الوظيفية لجميع الموظفين في أي شعبة؛

(ب) ينبغي تيسير إيجاد مجموعات نقاش غير رسمي بإنشاء آلية سهلة يمكن بها لأي شخص في الشبكة الداخلية للمنظمة أن يُنشئ مجموعات مخصوصة من هذا القبيل؛

(ج) ينبغي إعداد رسالة إخبارية للموظفين محررة جيداً وغير رسمية تماماً وكذلك صفحة على موقع المنظمة على الإنترنت يتضمنان أنباء عن المنظمة والموظفين والمديرين والمسائل الأخرى التي تكون موضع اهتمام.

المدير العام

تدعو التوصية 6-4 إلى أن يتخذ المدير العام إجراءات فورية للإعراب عن استعدادة للقيادة والمشاركة في التغيير وعرض صورة له أكثر انفتاحاً.

ينبغي أن يدعم المدير العام التدابير المبكرة والشفافة المتعلقة بالتغييرات الجوهرية الموصوفة أعلاه - التي سيستغرق إنجاز بعضها وقتاً طويلاً - وذلك باتخاذ تدابير فورية لإبداء استعدادة إلى تولي الدور القيادي في التغيير والمشاركة فيه ولعرض صورة له أكثر انفتاحاً وتبيين زيادة إمكانية الوصول إليه. ويمكن أن يشمل ذلك، استناداً إلى الانفتاح الذي ظهر مؤخراً في الندوات الدراسية التي عقدت مؤخراً للممثلين الدائمين لدى المنظمة وتزايد وتيرة العروض الأخرى غير الرسمية من جانب كبار الموظفين، يمكن أن تشمل ما يلي: تشجيع كبار الموظفين على عقد جلسات إعلامية غير رسمية مع الممثلين الدائمين بشأن المسائل الفنية والإدارية، والإعلان عن بعض الأحداث على شبكة الانترنت الداخلية مثل زيارات المدير العام الرسمية عبر البحار واجتماعاته الرئيسية مع جهات الاتصال الخارجية المهمة؛ والاجتماعات مع المجموعات الصغيرة وغير الرسمية من الموظفين بشأن المواضيع ذات الأهمية الداخلية للمنظمة. وينبغي ألا تركز هذه

الاجتماعات على قضايا العلاقات بين الموظفين والإدارة، بل ينبغي أن تتعلق أساساً بعمل المنظمة.

الإدارة

وتركز التوصية الأخيرة عن تغيير الثقافة (6-5) على ثقافة الإدارة ووضعها.

من اللازم أن تعجّل المنظمة باستحداث كدر قيادي يجسد باستمرار نموذج الممارسة الإدارية الجيدة، بما يشمل أساليب "الباب المفتوح" لزيادة التواصل المباشر غير الرسمي؛ وإبداء التعليقات وتلقيها؛ وعقد اجتماعات منتظمة مع الموظفين لإبلاغهم بالتطورات والحصول على أفكار منهم؛ والمنتجعات الدورية. ويتعين لتحقيق ذلك التوسع في دورات المركز المشترك لتطوير الإدارة ليشمل دورات منتظمة لموظفي الإدارة العليا فضلاً عن المستويات الأدنى من ذلك.

وإدراج وظيفة الموارد البشرية باعتبارها شريكا استراتيجيا في تخطيط وتنفيذ التدريب الإداري والتركيز على احتياجات الأفراد النوعية. وقد يشمل ذلك زيادة التدريب أو التوجيه الإداري.

تقرير مرحلي عن استعراض الأصول والفروع

1 - معلومات أساسية: استعرضت مجموعة العمل الثالثة خلال اجتماعها في 30 يناير/كانون الثاني 2008 الاختصاصات المقترحة للاستعراض الخاص بالأصول والفروع ووافقت عليها، وطلبت من الإدارة الحد من الوقت الفاصل بين إصدار العقد واختيار الخبراء الاستشاريين للقيام بالاستعراض. وتلقت مجموعة العمل تقريراً مرحلياً عن استعراض الأصول والفروع خلال اجتماعها في 20 فبراير/شباط حيث أُنقِضَ على أن تجتمع مجموعة العمل مع الخبراء الاستشاريين لدى تعيينهم. ويسير التقدم المحرز حتى الآن بشأن إصدار العقد لاستعراض الأصول والفروع واختيار المكتب الاستشاري وفقاً للخطة المحددة، ويوفر هذا التقرير تحديثاً عن المهام التي نفذت منذ فبراير/شباط.

2 - الاختيار التمهيدي للمكاتب المؤهلة (فبراير/شباط 2008): أجرت الإدارة في البداية اختياراً تمهيدياً للمكاتب المؤهلة المحتملة للإسراع بعملية اختيار الخبراء الاستشاريين الذين يمكن أن يضطلعوا بالاستعراض. ويتألف الاختيار التمهيدي من خطوات لاستكمال العطاء والحد من عدد العروض التي ستخضع للتقييم. وقد تم ذلك على وجه الخصوص استجابة للرغبة التي أبدتها مجموعة العمل خلال اجتماعها في 30 يناير/كانون الثاني للحد من الوقت الفاصل لإصدار العقد عن الفترة المقدرة بمائة يوم.

3 - وكان الغرض من معايير الاختيار التمهيدي هو ضمان أن يكون لدى المكاتب المختارة لتقديم العروض الخبرات اللازمة والحجم والقدرة على الاضطلاع بهذا الاستعراض الرئيسي للمنظمة. وتتضمن المعايير اللازمة للاختيار التمهيدي ما يلي:

- بيان أن المكتب لديه دوران سنوي أدنى لأتعاب الخدمات الاستشارية للإدارة يبلغ 20 مليون دولار؛
- الخبرة في إجراء استعراض الأصول والفروع للعمليات التنظيمية وتصميمها خلال السنوات الخمس الماضية؛
- الخبرة في إجراء استعراض كفاءة أساليب العمل في منظمة عامة تكون، إن أمكن، إحدى وكالات الأمم المتحدة، خلال السنوات الخمس الماضية؛
- خبرة في العمل مع إحدى وكالات الأمم المتحدة خلال السنوات الخمس الماضية؛
- إعلان بأن المكتب سيمكنه تقديم الخدمات والتقارير بلغتين على الأقل من لغات عمل المنظمة، بما في ذلك اللغة الإنجليزية.

4 - وجرى الإعلان على نطاق واسع عن طلب تقديم عطاءات للمكاتب التي يمكنها أن تستوفي معايير الاختيار التمهيدي، بما في ذلك السوق العالمية للأمم المتحدة ومن خلال البريد المباشر إلى المكاتب المحتملة للطلب من الشركات المهتمة بتقديم مستندات مؤهلاتها وخبراتها في مجال إجراء استعراضات الأصول والفروع. وقد أسفر هذا الإعلان عن تقديم تسعة عروض جرى تقييم خمس شركات منها بأنها تمثل بالكامل للمؤهلات التي حددتها المنظمة. ورُفضت أربعة مكاتب لعدم استيفائها للمؤهلات المطلوبة للمشاركة في العطاء. وأبلغت المكاتب المؤهلة الخمسة بعد ذلك بأن بإمكانها تقديم عرض للاضطلاع بالخدمات الاستشارية المتعلقة بالأصول والفروع.

5 - إعداد العطاء وتقديم العروض (فبراير/شباط - مارس/آذار 2008): تضمنت عملية إعداد وثائق العطاء وضع الصيغة النهائية للاختصاصات الخاصة بالاستعراض استناداً إلى مدخلات مجموعة العمل وموظفي المنظمة، وإعداد وثائق عطاء إضافية تتضمن مجموعة من مواد المعلومات الأساسية التي ستقدم لمقدمي العطاءات. وفي يوم الجمعة 29 فبراير/شباط 2008، صدر طلب العطاءات للشركات الخمس التي رُئي أنها مؤهلة من خلال عملية الاختيار التمهيدي، مع تحديد يوم 31 مارس/آذار 2008 آخر موعد لتقديم العطاءات.

6 - وثمة تطور مستحدث يتعلق بتقديم الوثائق بشأن العطاء يتمثل في تقديمه على موقع شبكي يمكن أن ينفذ إليه مقدمو العروض مما يضع حداً للعملية الكثيفة العمل المتمثلة في استنساخ وإرسال الوثائق بالبريد. وخلال هذه الفترة، أعدت الإدارة أيضاً معايير التقييم التي ستبرز الحاجة إليها في نهاية الأمر لتقييم مؤهلات مقدمي العروض (انظر أدناه).

7 - وخلال فبراير/شباط 2008، اهتمت إدارة المنظمة أيضاً بتنفيذ إطار إدارة المخاطر في المنظمة. ونظراً لوجود بعض الجوانب التكميلية والتآزر بين إدارة المخاطر في المنظمة واستعراض الأصول والفروع، والأهمية التي تسنها المنظمة للتوصيات المقدمة من التقييم الخارجي المستقل لكلتا الحالتين، أجريت مناقشات داخلية بشأن إمكانية الجمع بين الدراستين أو إصدار عطاءين موازيين. وكانت النتيجة المستخلصة هي أن جهد التزامن بين الدراستين يمكن أن يؤخر عملية عطاء الأصول والفروع (الذي يمثل بوضوح أولوية متقدمة للأعضاء). كما لم يتأكد التمويل المقرر للدراسات المتعلقة بإدارة مخاطر الأعمال⁵.

8 - تقييم العروض (أبريل/نيسان 2008): من بين الشركات الخمس التي وقع عليها الاختيار التمهيدي، امتنعت إحداها عن تقديم العروض. وقدمت الشركات الأربع المتبقية عروضاً قبل الموعد المحدد النهائي وجرى تقييم هذه الشركات بواسطة فريق خبراء معني باستعراض العروض يتكون من كبار الموظفين الذين يمثلون مختلف إدارات

⁵ يذكر أنه قد اتفق خلال الاجتماع المشترك لمجموعتي العمل الثانية والثالثة في 28 مارس/آذار على الحاجة إلى إطار لإدارة مخاطر الأعمال على مستوى المنظمة إلا أنه طلب توضيحات فيما يتعلق بالتكاليف.

المنظمة. وتمشيا مع الإجراءات المعمول بها في المنظمة، جرى استعراض العروض على مرحلتين مستقلتين، أولهما من خلال التقييم الفني والثانية من خلال التقييم المالي. ويضمن هذا الإجراء تقييم الجودة الفنية للعروض دون تأثر بالاعتبارات المالية. وبعد استكمال عمليات التقييم الفني والترتيب الذي قدم لدائرة المشتريات في المنظمة، فتحت العروض المالية وأضيفت إلى الدرجات الشاملة للعروض. ونظرا لأهمية الجودة في هذا الاستعراض، تقرر أن يتم لدى تحديد العرض الفائز، أن تمثل الدرجات الفنية 75 في المائة من مجموع الرقم المرجح، وأن تمثل العناصر المالية نسبة الخمس والعشرين في المائة المتبقية من مجموع الدرجات.

9 - النتيجة: استكمل فريق الخبراء المعني باستعراض العروض في 23 أبريل/نيسان 2008 تقييمه للعروض الفنية، ويجري الآن فتح العروض المالية ومنحها الدرجات. وما أن يتم جدولة الدرجات الممنوحة، سيطلب من فريق الخبراء المعني بالاستعراض المصادقة على الشركة المختارة. وستقوم دائرة المشتريات بعد ذلك بالانتهاء من وضع صيغة العقد، وأن يكون اسم الشركة الفائزة جاهزا للإعلان عنه في نهاية أبريل/نيسان. وينبغي أن يكون المكتب قادرا على بدء العمل في استعراض الأصول والفروع بعد فترة قصيرة من منح العقد.

10 - الخطوات القادمة: بعد توقيع العقد مع الشركة المختارة، تجتمع إدارة المنظمة مع الخبراء الاستشاريين للاتفاق على خطة العمل. وسوف تحدد هذه الخطة عناصر التسليم الوسيطة حسب طلب مجموعة العمل، وسوف تشمل عقد اجتماع بين مجموعة العمل الثالثة والخبراء الاستشاريين خلال الجزء الأول من مايو/أيار 2008. وبعد ذلك، يتوقع أن يقدم الخبراء الاستشاريون تقارير مكتوبة أو عروض لمجموعة العمل فيما بين مايو/أيار وسبتمبر/أيلول 2008. وسوف تتبع عملية تسليم الدراسة الشاملة بمرحلتها، الإطار الزمني الأصلي المتضمن في الاختصاصات على أن تستكمل المرحلة الأولى قبل المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2008.