

مذكرة رئيسي الاجتماع المشترك بين مجموعتي العمل الأولى والثالثة

التابعين للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

الخميس 3 يوليو/تموز 2008، الساعة 9:30 – 17:30

رئيس المجموعة الثالثة Ramalingam Parasuram ، ورئيس المجموعة الأولى Vic Heard

الهيكل التنظيمي للمقرّ

(1) بعد التحفظات القوية التي تمّ إبدائها حول الوثيقة السابقة التي أعدتها الإدارة، رحّب الأعضاء بالمقترحات المراجعة التي قدّمتها الإدارة، معتبرين أنّها أكثر مواءمة للمبادئ التي اتفقت عليها مجموعتا العمل المشتركتان ولمقترحات التقييم الخارجي المستقل (أنظر الملحق 1). وقد ركّز النقاش على الهيكل التنظيمي وصولاً إلى مستوى الإدارات. وقد أُرجئ النقاش حول الوظائف التي ينبغي أن تؤديها كلّ من الإدارات الفنية حتى نهاية شهر يوليو/تموز، بعد القيام بدراسة أشمل لإطار الأهداف الاستراتيجية في مجموعة العمل الأولى. وسيُعقد نقاش حول إدارة خدمات المنظمة بعد صدور التقرير المؤقت للاستعراض المفصّل المزمع رفعه في أواخر سبتمبر/أيلول المقبل.

(2) نظراً إلى تتابع التغييرات في الهيكل التنظيمي، أجمع الأعضاء على إعداد خطة واضحة لذلك، بدءاً من العام 2009 على أن يتمّ إتمامها في فترة السنتين 2010 – 2011. وكان بالإمكان إجراء تغييرات فورية في بعض المجالات، بما في ذلك ترتيبات رفع التقارير في المكاتب الميدانية ومسؤوليات المكاتب التي ترفع تقاريرها مباشرة للمدير العام. وقد اتّفق الأعضاء مع الإدارة على أنّ التغيير سيكون من الثوابت إذا ما أرادت منظمة الأغذية والزراعة التصدي للتحديات الجديدة، وأنّ على التغيير بالتالي أن يقوم على المرونة من أجل إصلاح مستمر.

(3) شدّدت مجموعة العمل على ضرورة اعتماد آليات فعّالة لضمان العمل المشترك بين الوحدات المختلفة في أي هيكل تنظيمي، وأيضاً:

(أ) اعتبر الأعضاء أنّه ينبغي أن يُشار بشكل صريح إلى العلاقة المباشرة بين المدير العام والأجهزة الرئاسية في الهيكل التنظيمي؛

(ب) فيما أيّدت أعضاء كثيرة وجود نائبين للمدير العام من أجل القيام بـ"العمليات" وتعزيز "المعرفة" على مستوى المنظمة كما جاء في الهيكل التنظيمي المقترح (الملحق 1)، جرى التعبير كذلك عن القلق إزاء الحاجة إلى وجود نائب للمدير عام يكون المسؤول عن العمليات في آن واحد ليعالج العمل اليومي للمنظمة كما أُشير إليه في الجلسات السابقة. كما سجّل بعض الدعم لاعتماد مستوى عالٍ من التفويض على مستوى المدير العام المساعد والمدير إلى جانب وجود نائب واحد للمدير العام. وفي هذه الحالة فإنّ

الأدوار الأخرى الموكلة لنائب المدير العام المسؤول عن "المعرفة" في الهيكل التنظيمي المقترحة ينبغي أن تُشغل (ويمكن أن يكون ذلك عبر وجود منسق مع تخصيص موارد في الميزانية لدعم دور التنسيق)؛

(ج) رَحَبُ الأعضاء بمستويات المسؤولية والتعيين الواضح، للمكاتب التالية:

(1) الاتصالات في المنظمة، والشراكات، والعلاقات بين الحكومات وبين الوكالات،

(2) إدارة الإستراتيجية والتخطيط والموارد،

(3) التقييم،

(4) وتحديد المسؤوليات بالنسبة إلى وظيفة المبادئ الأخلاقية المستحدثة.

(د) يُمكن لممثلي المنظمة القطريين أن يقدموا تقاريرهم إلى الممثل الإقليمي/المدير العام المساعد، أو إلى الممثل الإقليمي من خلال الممثل الإقليمي الفرعي وفقاً للظروف المحلية، غير أن ذلك ينبغي ألاّ يحد من المكاتب الإقليمية الفرعية التي تمثل بشكل أساسي فرق عمل تقدم دعماً فنياً متعدد الاختصاصات للبلدان، عوضاً عن الاضطلاع بالمسؤوليات الإدارية ومسؤوليات الإشراف لصالح ممثلي المنظمة القطريين، والتي يُفترض أن تضطلع بها المكاتب الإقليمية؛

(هـ) اعتبر أعضاء كثر أن الإبقاء على إدارة الموارد الطبيعية قد ينتقص من إدماج أولويات العمل المتعددة الاختصاصات. ويمكن برأيهم، لدعم التنسيق ولأي خبرة مختصة متعددة الاختصاصات أن تُربط بمكتب نائب المدير العام المسؤول عن "المعرفة" (أو "النسق") مرفقة بميزانية لتسهيل العمل المتعدد الاختصاصات. إلاّ أن الكثير من الأعضاء الآخرين أيدوا رأي الإدارة بأن إدارة الموارد الطبيعية ضرورية للتركيز على مجالات العمل كالمياه في القطاع الزراعي، وتخفيف وطأة تغير المناخ، وتأقلم الزراعة؛

(و) اعتبر بعض الأعضاء أنّ وحدات دعم التنسيق يجب أن تبقى صغيرة الحجم، وأن تُركز على دعم عمل الوحدات الفنية واللامركزية المعنية في تبادل المعرفة على سبيل المثال؛

(ز) اعتبر الأعضاء أنّ على مكتب التخطيط للاستراتيجية وإدارة الموارد أن يتمتع بالمسؤولية المركزية لتعبئة الموارد، بما في ذلك تنسيق الاتصال بمقدمي التمويل من خارج الميزانية. واعتبر بعض الأعضاء كذلك أنّه، في إطار المقاربة اللامركزية لتعبئة الموارد (مع المشرفين على المستويات كافة، بما في ذلك ممثلي المنظمة القطريين، والممثلين الإقليميين الذين يضطلعون بدور قوي)، يُمكن التفكير بالحفاظ على بعض قدرات الدعم لهم لتعبئة الموارد في إدارة التعاون التقني؛

(ح) ويتعيّن على الاستعراض المفصّل أن ينكب على دراسة إذا ما كان عدد مفرط من الموظفين يشارك في خدمات المنظمة.

(4) طُلب من الإدارة أن تتقدم بمزيد من المقترحات لتدرسها مجموعتا العمل في الجلسة المشتركة المزمع عقدها في 28 يوليو/ تموز، مع الأخذ بعين الاعتبار مناقشات مجموعتي العمل في دورتهما الحالية وملاحظات مجموعة العمل الأولى حول الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية. والوظائف التي ستضطلع بها الإدارات لا ينبغي النظر إليها على أنها بالضرورة وحدات تنظيمية، وقد دُعيت الإدارة لجعل الهيكل التنظيمي للإدارات يراعي المتطلبات الإدارية والوظائف من غير تطبيق نمط موحد.

الملحق 1: مذكرة مقدمة إلى مجموعات العمل حول الهيكل التنظيمي

1- مقدمة

أبدى العديد من الأعضاء، خلال الاجتماع المشترك لمجموعتي العمل يوم الجمعة 13 يونيو/حزيران، قلقهم إزاء الهيكل التنظيمي والوثائق المرافقة له التي قدّمتها الإدارة على اعتبار أنها لا تُبرز الطلب الذي تقدّمت به مجموعات العمل إلى الإدارة ولا المبادئ التي قامت بمناقشتها.

وقد طلبت مجموعتنا العمل في اجتماعهما المشترك من الإدارة أن تقدّم اقتراحاً معدلاً تُبرز فيه المبادئ التي جرت مناقشتها في الاجتماعات السابقة لمجموعات العمل، وأن تعطي تفسيراً ومسوّغاً للاقتراحات (خاصة تلك التي حادت عن توصيات التقييم الخارجي المستقل)، وأن تحدد عدد الموظفين في كل من الوحدات الرئيسية، وأن تشير إلى المراحل الممكنة للتغيير.

ومنذ أن عُقد الاجتماع، شاركت الإدارة مشاركة كاملة في عملية موسّعة لبلورة مساهمة إضافية تُعرض على مجموعات العمل لدراستها في 3 يوليو/تموز. وتمّ هذا ضمن عملية تشاورية موسّعة بين كبار المديرين، مع مراعاة المبادئ التي يقوم عليها اقتراح التقييم الخارجي المستقل بالكامل وكذلك المجالات التي أجمعت عليها مجموعات العمل (على النحو الذي عرضتها به أمانة لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في الاجتماع الذي عُقد يوم 13 يونيو/حزيران).

- والهيكل التنظيمي المقترح نتيجة لذلك يتوخى الوضوح والبساطة. وهو مبينٌ بأكمله في هذه الوثيقة التي:
- تحدد المسوغ المنطقي الذي تقوم عليه المساهمة ونقاط الاتفاق والاختلاف مع اقتراحات التقييم الخارجي المستقل؛
 - تصف الإجراءات الجاري تنفيذها من قبل الإدارة في المجالات الرئيسية على صعيد "تغيير الثقافة" و"تفويض السلطات" والتي لا يمكن وصفها في أي هيكل تنظيمي ولكن ينبغي معالجتها بالتوازي كي تتكامل عملية التحوّل في المنظمة بالنجاح؛
 - تتصدى للشواغل التي عبّرت عنها الإدارة بالنسبة إلى علاقة الهيكل التنظيمي المعدّل بالقرارات التي ينبغي اتخاذها على صعيد ترتيب الأولويات ونتائج الاستعراض المفصّل للأصول والفروع.

2- مساهمة الإدارة المعدّلة

استجابت الإدارة بصورة إيجابية في مساهمتها المعدّلة مع المبادئ الواردة في تقرير التقييم الخارجي المستقل والمجالات التي أجمعت عليها مجموعات العمل، وترافق هذا مع اتفاق على المجالات كافة تقريباً. وفي ما يلي عرض لاستجابة الإدارة للمجالات التي أجمعت عليها مجموعات العمل (على النحو المعبر عنه في العرض الذي قدّمته أمانة لجنة المؤتمر خلال الاجتماع المشترك يوم 13 يونيو/حزيران) ووصف كيفية إدراج هذه الاتفاقات ضمن مساهمة الإدارة المعدّلة:

الاستجابات للقضايا التي أثيرت خلال الاجتماع المشترك في 13 يونيو/حزيران

استجابة الإدارة	وجهات نظر مجموعات العمل
اتفق عليها - يقلص عدد الإدارات والمكاتب، والشعب في نهاية المطاف، بالإضافة إلى تقليص المستويات الوظيفية من درجة مدير.	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي تحرير الموارد بفعل التغيير على المستوى التنظيمي وإعادة توزيع الموظفين من أجل تعزيز العمل الفني للمنظمة، بما في ذلك دعم المسائل المتداخلة
اتفق عليها - يقلص عدد الإدارات. سوف يكون هناك تجميع أيضاً على مستوى الشعب، الدوائر و/أو الوحدات.	<ul style="list-style-type: none"> • تجميع الوحدات على المستويات كافة (الإدارات والشعب والدوائر) للحد من التشتت والطبقات ولتحقيق وفورات في تكاليف الإدارة
اتفق عليها - سوف يبرز هذا في الهيكل النهائي للشعب استناداً إلى إطار للأولويات البرامجية ولتيسير العمل في الميادين المتداخلة.	<ul style="list-style-type: none"> • المرونة في هيكل الوحدات بحسب وظائف وحجم كل منها (منها مثلاً الإدارات الصغيرة التي ليست فيها شعب والشعب غير المقسمة إلى دوائر)
اتفق عليها - يقلص نطاق الرقابة إلى 7 تقارير للمدير العام. وتكون لأحد نواب المدير العام 7 تقارير فيما تكون للنائب الآخر للمدير العام 6 تقارير.	<ul style="list-style-type: none"> • نطاق الرقابة، خاصة على أعلى المستويات ومستويات تراتبية واضحة لرفع التقارير والمساءلة
اتفق عليها - سوف يمثل المديرين العاميين المساعدين الإقليميين نائب المدير العام (العمليات) في المقر الرئيسي. وسوف تكون هناك وحدة في مكتب نائب المدير العام مسؤولة عن تنسيق وظيفة التمثيل ضمن المكاتب الميدانية.	<ul style="list-style-type: none"> • دمج المديرين العاميين المساعدين الإقليميين ضمن هيكل التخطيط والإدارة
اتفق عليها - سوف يجري اعتماد الدرجات المزدوجة.	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد الدرجات المزدوجة للوظائف من رتبة مد-2 ومد-1 ومن رتبة مد-1 وف-5
اتفق عليها - تتاح الموارد لهذه الأغراض لمكتبي نائب المدير العام.	<ul style="list-style-type: none"> • يكون كبار المديرين مسؤولين عن قسم من الموارد للأعمال المتداخلة ولتيسير العمل المتعدد الاختصاصات وتحقيق المرونة
اتفق عليها بالنسبة إلى إدارة المعرفة وبناء القدرات. وينبغي أن يكون كبار المديرين مسؤولين عن قسم من الموارد للأعمال المتداخلة ولتيسير العمل المتعدد الاختصاصات والمرونة. وبناء على ذلك، ستتاح تلك الموارد على مستوى نائب المدير العام لهذه الأغراض التي يمكن أن تتاح على التوالي إلى الأسفل وصولاً إلى المديرين العاميين المساعدين. وفي حال وجود قدر كبير من الأعمال المتداخلة التي يجري إدراجها ضمن الأنشطة، تعاون إحدى الشعب نائب المدير العام، كما هي الحال بالنسبة إلى "تبادل المعارف" حيث استحدثت وحدة إضافية متصلة بنائب المدير العام (المعارف). وستؤمن الموارد لهذا المكتب من خلال تجميع الموارد من شعبة تبادل المعارف وبناء القدرات.	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الأعمال المتداخلة: تكمن نقطة قوة المنظمة في الجمع بين مختلف الاختصاصات الفنية وهذا أمر غير سهل في ظل وجود شعب أو إدارات منفصلة بالنسبة إلى المسائل المتداخلة، ولا في حال بناء القدرات بصورة منفصلة. إدماج الأعمال المتداخلة بواسطة وحدات تنسيق مركزية مصغرة، عوضاً عن وجود إدارات أو شعب منفصلة من أجل: <ul style="list-style-type: none"> ○ إدارة المعرفة ○ بناء القدرات
لم يتفق عليها بالنسبة إلى الموارد الطبيعية وتغير المناخ. فقد أكد المؤتمر الرفيع المستوى الذي عُقد مؤخراً الأهمية الاستراتيجية لتغير المناخ والعوامل البيئية بالنسبة إلى مستقبل الأغذية والإنتاجية الزراعية. وتتم مواجهة التحديات الجديدة أمام الأمن	<ul style="list-style-type: none"> ○ الموارد الطبيعية ○ تغيير المناخ

<p>الغذائي كتغير المناخ والطاقة الحيوية من خلال إدارة متكاملة للأراضي والتربة والمياه، بما يشمل أوجه التفاعل مع الغابات ومصايد الأسماك. لذا، فقد أبقى على الإدارة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية والبيئة في الهيكل التنظيمي.</p>	
<p>اتفق عليها - مع أن الطبقات على مستوى الشعب سوف تكون مرهونة بصياغة الأهداف الاستراتيجية والنتائج على المستوى التنظيمي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • رغم الاتفاق على أن الشكل يتبع المضمون - أكد المديرين العامون المساعدون للإدارات الفنية في المقر الرئيسي أن السعي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي اقترحتها الإدارة يمكن أيضاً أن يكون ممكناً جداً في الهيكل التنظيمي القائم حالياً أو في الهيكل المعدل
<p>تغييرات محددة على المستوى التنظيمي جرت مناقشتها:</p>	
<p>اتفق عليها وأبرزت في الهيكل التنظيمي</p> <p>سوف تشمل أعمال مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد إعداد الاستراتيجية والتخطيط للبرامج وإدارة الموارد وتخصيصها في المنظمة ككل. وسيتم هذا إمكانية إجراء تحليل للاحتياجات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل وتنسيق التخطيط ورصد استخدام الاشتراكات المقدرة ومن خارج الميزانية ضمن إطار معزز للميزانية يستند إلى النتائج. وهو سيكون مؤلفاً من مكتب البرنامج والميزانية والتقييم سابقاً مع إضافة بعض العناصر من إدارة التعاون التقني. وقد تساهم نتائج الاستعراض المفصل للأصول والفروع في دمج عدد أكبر من وظائف الإدارة المالية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مكتب لاستراتيجية الموارد والتخطيط يكون مسؤولاً أمام المدير العام من أجل دمج إعداد الاستراتيجية والتخطيط للبرامج وإدارة الموارد وتعبئتها لصالح المنظمة ككل
<p>اتفق عليها وأبرزت في الهيكل التنظيمي</p> <p>ينشأ مكتب الاتصالات بين الحكومات والوكالات وفي المنظمة لتعزيز نقل رسائل المنظمة ولتوفير نقطة اتصال لشتى أشكال الشراكة والاتصال، بما في ذلك مع الأعضاء</p>	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مكتب للاتصالات بين الحكومات والوكالات وفي المنظمة لتعزيز نقل رسائل المنظمة ولتوفير نقطة اتصال لشتى أشكال الشراكة والاتصال، بما في ذلك مع الأعضاء
<p>اتفق عليها وأبرزت في الهيكل التنظيمي (ريثما تصدر نتائج الاستعراض المفصل)</p> <p>يؤيد اقتراح الإدارة التوصية بإنشاء إدارة واحدة لخدمات المنظمة تضم معاً خدمات الدعم كافة. ويتم هذا من خلال الجمع بين الشعب في إدارة المعارف والاتصال (تكنولوجيا المعلومات والمؤتمر والمجلس وشؤون المراسم). وستتوقف تشكيلة الإدارة نفسها على نتيجة المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل للأصول والفروع المتوقع صدورها في سبتمبر/أيلول 2008. وتعتبر الإدارة أن من شأن رفع التقارير عن الخدمات في المنظمة بواسطة نائب المدير العام (العمليات) أن يحسن تجانس خدمات الدعم وقدرتها على الاستجابة للاحتياجات العملية للمنظمة - مثلاً في ما يتعلق بالتوريدات والموارد البشرية. وسيحدد الاستعراض المفصل للأصول والفروع أفضل موقع لتأدية الوظيفة الاستراتيجية المتصلة بالموارد البشرية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء إدارة واحدة لخدمات المنظمة تضم جميع خدمات الدعم
<p>اتفق عليها وأبرزت في الهيكل التنظيمي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • لا إدارة منفصلة للثروة الحيوانية
<p>اتفق عليها وأبرزت في الهيكل التنظيمي</p> <p>تتفق الإدارة مع التوصية بأن تكون المكاتب الإقليمية مسؤولة عن التقارير الفنية والرئيسية لمكاتب ممثلات المنظمة. لكن نظراً إلى المسائل المتصلة بنطاق المراقبة، ترى الإدارة أنه يتعين على ممثلات المنظمة أن ترفع تقاريرها إلى المكاتب الإقليمية بالنسبة إلى هذه المسائل عبر المكاتب الإقليمية الفرعية. غير أن الاعتبارات الإقليمية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تُنات المسؤولة عن المكاتب الميدانية، بما فيها ممثلات المنظمة، بالمديرين العامين المساعدين-الممثلين الإقليميين (وتكون نقطة الاتصال في المقر الرئيسي للمنظمة لدى خدمات الدعم الإنمائي في الميدان)

<p>هامة - فليس هناك من حجم واحد مناسب للجميع - وقد يكون من الأنسب في بعض الأقاليم أن ترفع ممثلات المنظمة تقاريرها إلى المكاتب الإقليمية مباشرة.</p>	
<p>اتفق عليها وأبرزت في الهيكل التنظيمي أضيف إلى الهيكل التنظيمي مكتب منفصل للتقييم يكون مسؤولاً أمام كل من المدير العام والأجهزة الرئاسية ومستقلاً من الناحية التشغيلية.</p>	<p>● التقييم - مكتب منفصل يكون مسؤولاً أمام كل من المدير العام والأجهزة الرئاسية ومستقلاً من الناحية التشغيلية</p>
<p>نواب المدير العام</p>	
<p>لم تعط مجموعات العمل توجيهات واضحة. ويتناول الاقتراح وجود نائبين اثنين للمدير العام استجابة لمبدأ وجود نطاق مناسب من الرقابة على المستويات العليا. كما أنه يستجيب للشواغل التي جرى التعبير عنها بالنسبة إلى الطبقات الإضافية على مستوى الإدارة.</p>	<p>● تفاوتت وجهات النظر حول الحاجة إلى وجود نائب مدير عام إضافي واحد أو اثنين:</p> <p>* الآراء المؤيدة لوجود نائبين إضافيين اثنين للمدير العام: سوف يتيح هذا للمدير العام إمكانية التفرغ للسياسات والاستراتيجيات ويكفل تكامل العمل على نحو أفضل وتمثيل المكاتب الميدانية بصورة أكمل. فضلاً عن معالجة مسألة نطاق الرقابة بمختلف جوانبها. وتعوّض التكاليف من خلال خفض عدد المديرين العاميين الساعدين.</p> <p>* الآراء المؤيدة لوجود نائب مدير عام إضافي واحد: تناولت الشواغل وجود طبقة وتكاليف إضافية. وهو سيكون مسؤولاً عن مراعاة القضايا المتداخلة وعن التنسيق بين الإدارات الفنية. ويتولى المدير العام المساعد لإدارة التعاون التقني الاتصال بالمكاتب الميدانية وتنسيق عملها (من دون أن يتخطى بالتالي المديرين العاميين الساعدين الإقليميين)</p> <p>* الآراء التي تفضّل عدم وجود نواب إضافيين للمدير العام، بل أن يكون هناك نائب واحد للمدير العام (مسؤول عن العمليات). ولا تكاليف إضافية ومستوى بسيط من القيادة</p>
<p>لم يتفق عليها - للمدير العام أن يسمي أحد نائبي المدير العام كي ينوب عنه في حال غيابه. ويتولى نائباً المدير العام تأدية معظم وظائف الإدارة العليا. ومن شأن استحداث وظيفة رئيس للعمليات أن يتعارض أيضاً مع مبدأ التفويض، ويشار في هذا الصدد إلى أن عدداً كبيراً من القرارات التي كانت سابقاً من اختصاصات المدير العام قد جرى تفويضها الآن إلى مستويات أدنى من الإدارة، دون مستوى نائب المدير العام.</p>	<p>● نائب المدير العام ورئيس العمليات يتولى الإشراف على الأعمال اليومية، مما يتيح للمدير العام التفرغ للسياسات والدعوة وما إلى ذلك</p>

يتسم الهيكل التنظيمي المقترح بسهولة قراءته وفهمه. وهو يجمع بين الهياكل التنظيمية ويحدد المسؤوليات التراتبية بشكل واضح. كما أنه يتبع بوضوح توصيات التقييم الخارجي المستقل في ما يتعلّق بميادين العمل الرئيسية للمنظمة ألا وهي (1) العمليات وبناء القدرات؛ (2) العمل الفني وإدارة المعرفة؛ (3) وخدمات المنظمة. ويعكس تجميع الوحدات في كل من الميادين الرئيسية النتائج الأولية المرجوة من الوحدة لكن من دون أن يعيق ذلك تنوع العمل بين الإدارات والأعمال المتداخلة الأخرى. وهو ما يؤيده أيضاً إطار العمل المستند إلى النتائج في المنظمة والذي يدعم بالقدر نفسه التعاون الأفقي والمسؤوليات التراتبية العمودية في سبيل تحقيق الأهداف على المستوى التنظيمي.

والهيكل المقترح يجمع بين مختلف الوحدات على مستوى الإدارات والشعب والدوائر للحد من التشتت والطبقات. وهو يقلص عدد الإدارات ويتيح الفرصة لاتخاذ تدابير يمكن من خلالها تحقيق مستوى من الوفورات، مع

نهاية الفترة المالية 2010-2011، بنفس القدر الملحوظ في اقتراح التقييم الخارجي المستقل وذلك من خلال إلغاء وحدات وتقليص عدد الطبقات، بما في ذلك في الفترة 2006-2007. وسوف تساهم هذه الوفورات في تحقيق وفورات غير محددة وزيادات في الكفاءة كانت مطلوبة في الفترة 2008-2009. وإن أي وفورات في الفترة 2010-2011 سيعاد استثمارها في العمل الفني الذي تضطلع به المنظمة.

والهيكل المقترح يعطي الإدارة هامشاً من المرونة لتنقيح المجالات الوظيفية التي سيشملها عمل كل من الإدارات والهيكل الناجم عن ذلك بالنسبة إلى الشعب، وذلك في ضوء نتائج المناقشات الجارية حول الأولويات البرامجية النسبية والاستعراض المفصل للأصول والفروع. وبعد تحديد هذه العناصر، سوف تعطى التفاصيل كاملة للأعضاء بما في ذلك تحديد عدد الوظائف من فئة مدير ومن الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة لكل من الوحدات الرئيسية. وإلى أن يتم ذلك، ترد في الملحق ألف الوظائف المنشأة في 2008-2009 بحسب الرتب، في حين يعطي الملحق باء معلومات عن الاستعانة بالموارد البشرية من غير الموظفين في كل من الإدارات.

3- مراحل التنفيذ

تحرص الإدارة على أن يكون التغيير تدريجياً ومسؤولاً من الناحية الاجتماعية. فإذا تمّ التغيير بسرعة كبيرة، ستكون التأثيرات الاجتماعية أكبر والتكاليف المسبقة أعلى.

ومن مراحل التنفيذ التي يمكن اتباعها اعتماد ترتيبات تقييم معدلة واستحداث الوظيفة المتصلة بالمبادئ الأخلاقية ومكتب الاتصالات في المنظمة والشؤون/العلاقات بين الحكومات والوكالات في عام 2009، على أن يُفسح في المجال لإدخال التغييرات الأخرى في ضوء نتائج الاستعراض المفصل للأصول والفروع وتحديد الأولويات البرامجية.

4- المجالات التي لم يشملها الهيكل التنظيمي المعدل

لا يمكن أن يعطي الهيكل التنظيمي إلا فكرة ثنائية الأبعاد وثابتة عن أي منظمة. فالمسؤوليات التراتبية الأفقية العديدة والمحافل المشتركة بين الإدارات وتفويض السلطات وغيرها من الجوانب المتصلة بتغيير الثقافة والمبادرات المتعلقة بإدارة التغيير لا يمكن إبرازها بواسطة هيكل تنظيمي، وهي ستؤدي في النهاية إلى تشويش الرسائل المقصود نقلها بواسطة الهيكل التنظيمي. لكن لا بد من التشديد على أن تطبيق هيكل تنظيمي معدّل ليس إلا عنصراً واحداً، ولو هاماً، من عناصر برنامج شامل لتغيير الثقافة والذي يُعتبر شرطاً أساسياً مسبقاً لنجاح الإصلاح. وينبغي انتهاز هذه الفرصة للتأكيد على مستوى النشاط في المجالات ذات الصلة الأخرى.

وإن الأولوية التي أسندتها الإدارة لبرنامج تغيير الثقافة إنما تبرز من خلال تولي نائب المدير العام شخصياً قيادة هذه المبادرة. والعمل جارٍ على تشكيل فريق للتغيير يضم أفضل عينة تمثيلية ممكنة لجميع الموظفين في مختلف

الإدارات، مع مراعاة عدد من المعايير مثل المستويات التراتبية (المديرون العامون المساعدون، مديرو الشعب، موظفو الفئتين الفنية والخدمات العامة)، الخبرة في المقر الرئيسي/الخبرة الميدانية، الجنس، سنوات الخدمة، بالإضافة إلى التنوع الإقليمي والثقافي. وسيكون فريق التغيير هذا محرك عملية التغيير فيؤدي دوراً ريادياً لبلورة رؤية داخلية وتشجيع وتيسير الاتصالات والحوار ورصد تنفيذ جميع المبادرات المتعلقة بالتغيير وتيسير إدماج التغييرات. والعمل جارٍ لاتخاذ الترتيبات من أجل الاستعانة بميسر خارجي لمباشرة العمل في يوليو/تموز 2008.

وإن نطاق عملية تفويض السلطات آخذ في الاتساع حيث تم مؤخراً عدد كبير (125) من التفويضات من المدير العام إلى أدنى مستويات التفويض الممكنة (يمكن إتاحة هذه القائمة لمن يرغب من الأعضاء). ويشكل هذا أيضاً عنصراً هاماً في عملية الاستعراض المفصل للأصول والفروع. وسيكون التركيز فيه على الزبائن لا على الممولين ويتوافق مع تحديد مدى مواهمة الأدوات الإدارية لتغيير أنماط تأدية المنظمة لبرامجها والمستوى المناسب من تفويض السلطات حرصاً على تمكين الموظفين ضمن إطار ملائم من النزاهة والرقابة، فضلاً عن الترتيبات التي تتسم بالفعالية والكفاءة لوضع الترتيبات المقترحة حيّز التنفيذ. وفي هذا الإطار، سوف يفيد النموذج المعدل للأعمال الذي سيصدر في نهاية الاستعراض المفصل للأصول والفروع في شهر سبتمبر/أيلول 2008 في تحديد هيكل إدارة الخدمات على مستوى المنظمة ووظائفها، وهو الغرض الأساسي من الاستعراض المفصل.

وستراعي الترتيبات الجديدة بالكامل المجموعة الكبيرة من المستويات التراتبية للإبلاغ والاتصالات غير الرسمية وكذلك المحافل المشتركة بين الإدارات وستحظى الجوانب الأفقية لتحقيق النتائج على المستوى التنظيمي بنفس الأهمية تماماً كما مستويات الإبلاغ الرسمية العمودية في سياق الإطار الجديد للنتائج على المستوى التنظيمي. وتكمن إحدى الميزات النسبية الرئيسية للمنظمة في قدرتها على تأدية العمل المشترك بين الاختصاصات على نحو ناجح وهو ما يتجلى في التركيز مجدداً على مساهمة الوحدات في تحقيق الغايات والنتائج على مستوى المنظمة ككل وليس على مستوى الإدارات. ولا ينبغي بالتالي تفسير تجميع الكيانات التنظيمية تحت سلطة نائب معين للمدير العام على أنه فرصة ضائعة للعمل الجانبي. وإن تجميع الإدارات الفنية الرئيسية في المقر الرئيسي تحت سلطة نائب المدير العام المعني "بالمعرفة" دلالة على نقطة التركيز الأولى وبتيح فرصة للتعاون وإقامة شراكات وإطلاق مبادرات مستندة إلى النتائج لدعم "العمليات وبناء القدرات". والعلاقة الوثيقة للغاية بين الوحدات الميدانية وإدارة التعاون التقني تدلّ على التركيز بالدرجة الأولى على الأنشطة التشغيلية، لكن من دون أن يقلل من مساهمة هذه الوحدات في "تبادل المعرفة"، علماً أنّ العلاقة بين الأنشطة المعيارية والتشغيلية هي علاقة دورية أكثر مما هي علاقة مستقيمة.

5- اعتبارات موجزة

ترى الإدارة أنّ الاقتراح الحالي يراعي بالكامل جميع المجالات التي أجمعت عليها مجموعات العمل وكذلك المبادئ الواردة في تقرير التقييم الخارجي المستقل. وهو يشير بوضوح إلى نقاط الاتفاق العديدة ونقاط الاختلاف القليلة. والهيكل التنظيمي الناتج عن ذلك يتضمّن العديد من أوجه التشابه والتآزر مع الهيكل التنظيمي الذي اقترحه التقييم

الخارجي المستقل. ويمكن تنفيذه خلال الفترة 2009-2011 وهو، إلى جانب المبادرات الأخرى على صعيد تغيير الثقافة، يشكل أرضية متينة لتمكين المنظمة من المضي قدماً باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الملحق ألف – الوظائف بحسب الرتبة

الوظائف بحسب الرتبة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2008-2009 في 1 يناير/كانون الثاني 2008
استناداً إلى الملحق 10- جيم بوثيقة برنامج العمل والميزانية للفترة
2008-2009

المجموع	فئة الخدمات العامة	الموظفون الفنيون القطريون	الفئة الفنية	فئة مدير والفئات العليا	الشعبة
146	61		67	18	مكتب المدير العام
222	81		125	16	إدارة الزراعة وحماية المستهلك
183	78		90	15	إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
128	53		65	10	إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية
74	27		37	10	إدارة الغابات
105	41		54	10	الإدارة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية والبيئة
221	89		113	19	إدارة التعاون التقني
385	275		97	13	إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية
335	156	4	166	9	إدارة المعارف والاتصال
715	480	159	39	37	ممثليات المنظمة
43	23		13	7	مكاتب الاتصال
328	211	4	106	7	المكاتب الإقليمية
181	70	21	80	10	المكاتب الإقليمية الفرعية
3 065	1 644	188	1 052	181	المجموع

الملحق باء – بيانات 2007 عن الاستعانة بالموارد البشرية من غير الموظفين في كل إدارة

يبين الجدول 1 أشهر العمل لتكليفات الاستشاريين بدوام كامل في عام 2007 في كل إدارة

الجدول 1 – الاستشاريون

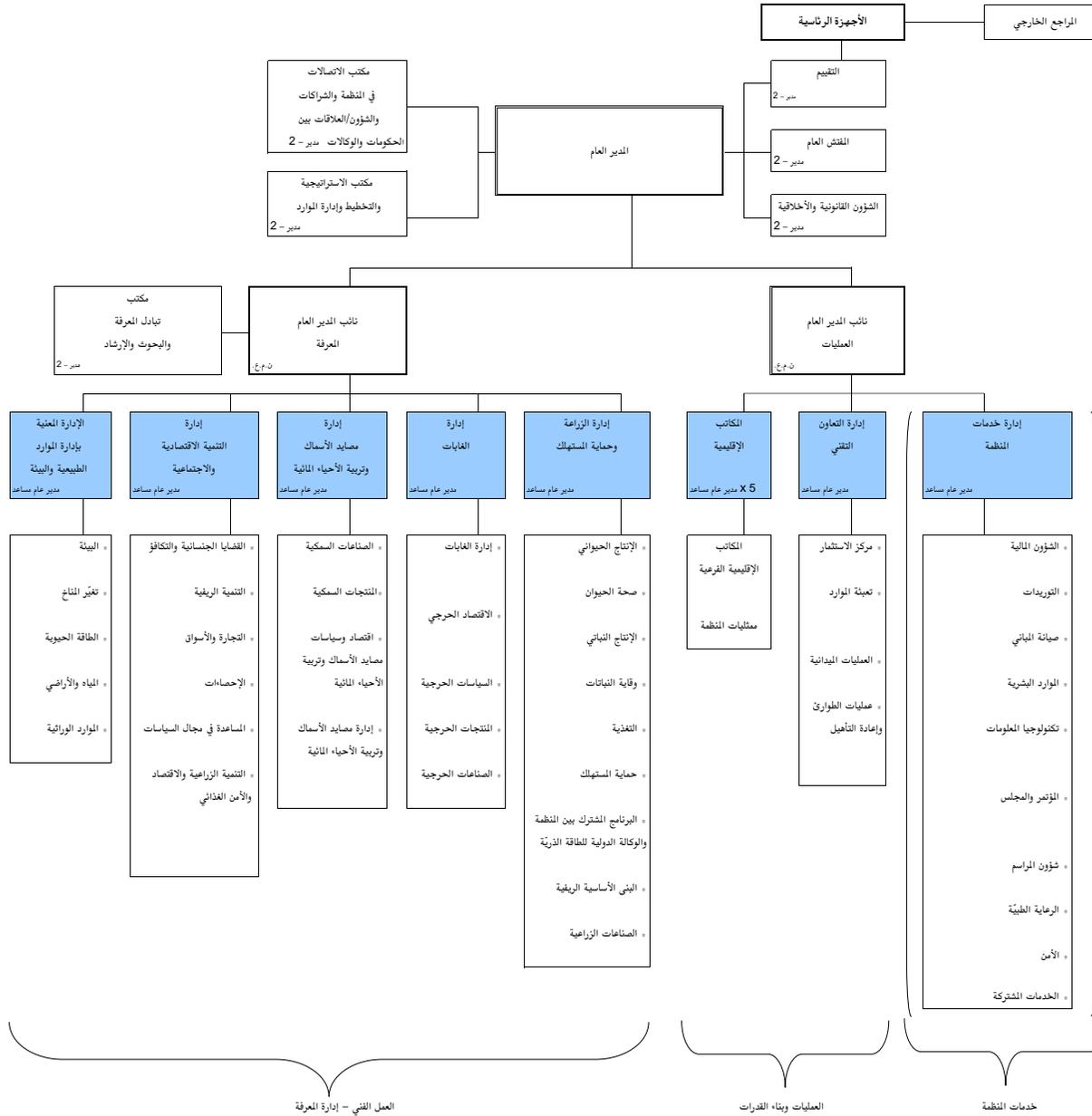
الشعبة	أشهر العمل
مكتب المدير العام	326
إدارة الزراعة وحماية المستهلك	1 015
إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية	97
إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية	292
إدارة الغابات	444
الإدارة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية والبيئة	535
إدارة التعاون التقني	3 752
إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية	814
إدارة المعارف والاتصال	510
المكاتب الميدانية	9 102
المجموع	16 887

يبين الجدول 2 مدة الأشهر الإجمالية لتكليفات الاستشاريين في العقود "على أساس فترة الاستخدام الفعلي" خلال سنة 2007. وستكون أشهر العمل أقل من مدة كل تكليف وهو ما يميز العقود "على أساس فترة الاستخدام الفعلي".

الجدول 2 – الاستشاريون

(على أساس فترة الاستخدام الفعلي)

الشعبة	أشهر التكليف
مكتب المدير العام	237
إدارة الزراعة وحماية المستهلك	1 217
إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية	1 418
إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية	976
إدارة الغابات	176
الإدارة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية والبيئة	436
إدارة التعاون التقني	1 041
إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية	719
إدارة المعارف والاتصال	783
المكاتب الميدانية	1 021
المجموع	8 024



هيكمل إدارة خدمات المنظمة وسير عملها بانتظار صدور نتائج الاستعراض المنفصل للأصول والفرع