



الإصلاحات الإدارية: استعراض التقدم المحرز

١- يركز هذا التقرير على اثنتين من أهم الإصلاحات الإدارية، ألا وهما نظام الإدارة العالمي وإطار إدارة المخاطر. وكانت لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي قد طلبت، في اجتماعها الحادي عشر المعقود في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، أن تقدم الأمانة معلومات وتحليلات إضافية بخصوص التكاليف والفوائد المرتبطة بتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية للمنظمة ونظام الإدارة العالمي وأثر النظام في عمل المنظمة على مختلف مستوياتها.١ وعُرضت على اللجنة، في اجتماعها الثاني عشر المعقود في أيار/مايو ٢٠١٠، أحدث المعلومات عن التقدم المحرز في هذا الصدد، ومن المعتمد إجراء مناقشة أشمل لهذا الموضوع في الاجتماع الثالث عشر الذي سيعقد في كانون الثاني/يناير ٢٠١١.

٢- وتم اطلاع اللجنة، في أثناء اجتماعها الثاني عشر المعقود في أيار/مايو ٢٠١٠، على الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل تنفيذ إطار إدارة المخاطر المؤسسية داخل دائرة الشؤون الإدارية، وأشارت في تقريرها الذي قدمته إلى المجلس إلى الطلب الخاص بتقديم تحديثات منتظمة للمعلومات عن التقدم المحرز في هذا المجال.٣

نظام الإدارة العالمي

الوضع الراهن

٣- بدأ نظام الإدارة العالمي العمل في ١ تموز/يوليو ٢٠٠٨ في المواقع التالية: المقر الرئيسي، ومركز الخدمات العالمي في كوالالمبور، وإقليم غرب المحيط الهادئ. ومنذ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ دخل أيضا النظام حيز التشغيل الكامل في إقليم جنوب شرق آسيا وإقليم شرق المتوسط. وقرر إقليم الأمريكتين مع منظمة الصحة للبلدان الأمريكية، في الدورة الخمسين لمجلس إدارتهما التي عُقدت في أيلول/سبتمبر ٢٠١٠، اعتماد تحديث نظام المعلومات الإدارية للمكتب الصحي للبلدان الأمريكية بدلا من الانضمام إلى نظام الإدارة العالمي.٤ وهكذا سيصبح الإقليم الأفريقي آخر إقليم من أقاليم المنظمة ينضم إلى النظام.

١ انظر الوثيقة م٣/١٢٦.

٢ انظر الوثيقة EBPBAC12/2.

٣ انظر الوثيقة م٢٧/٢٠١٠/١٢٧/سجلات/١، المحضر الموجز للجلسة الأولى، الفرع ٤ (النص الإنكليزي).

٤ انظر الوثيقتين CD50/7 و CD50/7 Corr. والقرار CD50.R10.

٤- وتجري أعمال التحضير للتنفيذ التام للنظام في الإقليم الأفريقي، وقد حُدد كانون الثاني/يناير ٢٠١١ موعداً لبدء تنفيذ النظام هناك. وعملاً بالممارسة المتبعة سابقاً في إقليم شرق المتوسط والإقليم الأوروبي وإقليم جنوب شرق آسيا يتم الاستعداد في آخر مرحلة من مراحل إدخال النظام بعملية استعراض شامل.

٥- وأُنشئت بالفعل عدة وظائف لموظفين في الإقليم الأفريقي خلال عام ٢٠١٠، بما في ذلك معالجة كشوف مرتبات الموظفين المعيّنين بعقود مؤقتة، وإنشاء قاعدة بيانات للموردين المحليين، وإنشاء وحدة خدمة ذاتية تتيح للموظفين الاطلاع على بياناتهم الشخصية والمعلومات الخاصة بالمبالغ المدفوعة لهم. وبالإضافة إلى ذلك أُتيح للموظفين فرص للتبادل المكثف للمعلومات والتدريب بغية ضمان إكسابهم المهارات اللازمة لتشغيل النظام وفهم إجراءات الأعمال الجديدة.

٦- وسوف يجتمع الفريق المكلف بتنفيذ المشروع في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠ لتقدير مدى جاهزية الإقليم الأفريقي لتنفيذ نظام الإدارة العالمي، ولاتخاذ قرار نهائي بشأن توقيته. ونظراً لكبر حجم الإقليم، من حيث العمليات وعدد الموظفين، يشكل ذلك مرحلة بارزة وهامة بالنسبة إلى المنظمة. وبمجرد انضمام الإقليم إلى النظام سيصل عدد موظفي المنظمة الذين يستخدمون نفس النظام المتكامل إلى نحو ٨٦٣٣ موظفاً على نطاق العالم.^٢

أثر نظام الإدارة العالمي

٧- أجرت الأمانة مسحاً خلال الربع الثالث من عام ٢٠١٠ شمل موظفين من جميع الأقاليم يستخدمون بالفعل نظام الإدارة العالمي. وكان الهدف من المسح هو التعرف من المستخدم النهائي على مستوى رضاه عن النظام وعلى نظرته العامة لكل وحدة من وحداته الوظيفية المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. وسيتم الاستعداد بالمعلومات المجموعة بواسطة هذا المسح في تحديد أولويات تحسين النظام في المستقبل من خلال القرارات الخاصة بتحسين العملية وتوفير التدريب وسائر أنشطة التغيير الإداري. وقد أُعدت أسئلة المسح على أساس الوثيقة المعنونة "الرؤية والمبادئ التوجيهية"، وهي وثيقة لم تُنشر وتم تصميم النظام وتطويره بناءً عليها. ومن ثم فقد فسرت نتائج المسح مع مصادر المعلومات الأخرى، مثل التعليقات التي ترد بانتظام من المستخدمين النهائيين على نطاق المنظمة وتقارير مركز الخدمات العالمي والتحليلات التي تجريها الشبكات الوظيفية. وقد أسهمت هذه المصادر معاً في تحليل الفوائد المتأتية من استخدام النظام وكذلك المشكلات التي أمامه.

٨- وتدل حصيلة المسح على أن غالبية الموظفين عموماً تعتبر الغايات المحددة في وثيقة "الرؤية والمبادئ التوجيهية" قد تحققت إلى حد ما على الأقل، وكان الموظفون، إجمالاً، ينظرون نظرة إيجابية بعض الشيء، لا سلبية، لتحقيق الغايات. بيد أن الإجابات اختلفت اختلافاً كبيراً من فرد لآخر (من سلبي جداً إلى إيجابي جداً) وعلى الامتداد الجغرافي لمكاتب المنظمة. وبلغ مستوى التقدير الإجمالي ذروته بين موظفي إقليم شرق المتوسط وإقليم جنوب شرق آسيا بينما بلغ أدنى حد له بين موظفي المقر الرئيسي. وربما تكون هذه النتيجة قد تأثرت بأن تنفيذ النظام على المستوى الإقليمي في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ كان أسلس من نشر النظام في البداية في المقر الرئيسي وفي مكاتب إقليم غرب المحيط الهادئ في منتصف عام ٢٠٠٨. وعلاوة على ذلك

١ سيتم شفوياً إطلاع لجنة البرنامج والميزانية والإدارة على أحدث المعلومات عن نتائج الاجتماع الرئيسية في كانون الثاني/يناير ٢٠١١.

٢ انظر الوثيقة مت/١٢٨/٣١ إضافة ١.

كان النظام أكثر استقراراً في عام ٢٠١٠ وتضمن إجراءات محسنة كما تسنى توفير تدريب أعلى جودة. ومع ذلك ففي الوقت ذاته ذكر كثير من موظفي المقر الرئيسي إنه في حين أن المجال لا يزال مفتوحاً أمام تحسين النظام فقد بدأوا يشعرون بالثقة فيه وبأنه يجري تطويره في الاتجاه الصحيح. وأشار المستخدمون النهائيون إلى ضرورة تعزيز سهولة استخدام النظام وزيادة سرعته واستجابته أكثر فأكثر.

٩- ويبين المسح بوجه عام أن نظام الإدارة العالمي يحظى بتقدير إيجابي من الموظفين الذين يستخدمونه بكثافة في عملهم أكثر مما يحظى به من الموظفين الذين يستخدمونه من حين لآخر فقط. وحدد الموظفون الذين يعملون في الوظائف الإدارية فوائد أكثر من التي حددها زملاؤهم الذين يعملون في الوظائف التقنية. وأشار موظفو فئة الخدمات العامة، الذين يشغلون العديد من الوظائف الإدارية في الوحدات التقنية الصحية، إلى تقدير أكبر لفوائد النظام مما أشار إليه موظفو الفئة المهنية (الفنية).

١٠- والفوائد الكبرى التي تُعتبر أنها ناشئة عن إدخال نظام الإدارة العالمي في مختلف المجالات الوظيفية تشمل (١) تعزيز الشفافية على نطاق المنظمة مما يعزز توافر المعلومات والبيانات في الوقت الفعلي من أجل اتخاذ القرارات ويحسن إمكانية تليخيص وتحليل المعلومات؛ (٢) تعزيز النظام للمواءمة بين إجراءات الأعمال مما يؤدي إلى المواءمة بين طرق العمل على نطاق المنظمة؛ (٣) تحسين التكامل بين المكاتب مما يبسط الأنشطة ويزيد الكفاءة ويعزز التعاون والاتصال عبر المكاتب؛ (٤) توافر البيانات في التوقيت المناسب؛ (٥) إتاحة المرونة في الوصول إلى النظام كي يتسنى للموظفين استخدامه أياً كان موقعهم.

١١- ويدل تحليل الفوائد بحسب المجال الوظيفي على ارتفاع مستوى الرضا على نطاق المنظمة عن الوحدات الخاصة بكشوف المرتبات والسفر والشؤون المالية. وفيما يتعلق بوحدة إدارة البرامج يبدو أن آراء الموظفين تختلف بحسب موقعهم الجغرافي. وقدمت اقتراحات لتحسين وحدة الموارد البشرية البارزة جداً والمستخدم على نطاق واسع. وحددت أيضاً تحسينات معينة في مجال الشراء. وترد أدناه تفاصيل النتائج الخاصة بمختلف المجالات الوظيفية.

١٢- وفي مجال إدارة البرامج،^١ حيث يجمع نظام الإدارة العالمي بصورة وثيقة بين مسائل التخطيط والميزانية والشؤون المالية، ساعد النظام الجديد المديرين على تكوين رؤية أشمل. وتم تعزيز وتحسين الإدارة القائمة على تحقيق النتائج بدمجها في كل خطة عمل وفي كل معاملة مالية. وعزز تنفيذ النظام فرص التخطيط التعاوني وتحسين تحليل البيانات والإبلاغ في مجال إدارة البرامج. وبوجه عام كان تقدير وحدة إدارة البرامج أعلى بين موظفي المكاتب الإقليمية منه بين موظفي المقر الرئيسي.

١٣- وفي مجال الشؤون المالية كان من أهم الفوائد التي حققها نظام الإدارة العالمي التكامل بين التقارير المالية والتقارير عن النتائج وخطط العمل ومساهمات الجهات المانحة. ويتيح النظام الإبلاغ عن جوانب متعددة من قاعدة بيانات متكاملة ووحيدة (على سبيل المثال بحسب المكتب وبحسب النتيجة وبحسب مساهمة الجهة المانحة وكذلك بحسب التقرير المالي النظامي). وهذا يعزز إلى حد بعيد إمكانية تحليل المعلومات المالية وتقديم التقارير عن الأداء المالي. ونظراً لأن جميع أجزاء المنظمة تستخدم نفس النظم المالية والمحاسبية يمكن تجميع المعلومات المالية بسرعة أكبر من ذي قبل. وهناك تحسن في جودة المعلومات المالية (وخصوصاً بتسهيل اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام). وستوفر هذه العوامل، في نهاية الأمر، معلومات إدارية ذات مغزى أكبر، في التوقيت المناسب، لتسهيل اتخاذ القرارات.

١ في المسح اعتُبرت إدارة تخطيط الموارد البشرية جزءاً من وحدة الموارد البشرية، وذلك على الرغم من أن ملكية الأعمال تندرج ضمن إدارة البرامج.

١٤- وظهرت مشكلات نتيجة تعقيد وحدة الموارد البشرية والتكامل الوثيق بين هذا المجال وبين جوانب التخطيط والميزانية والجوانب المالية، ومن الضروري الاستمرار في معالجة بعض هذه المشكلات. بيد أن شفافية النظام وتكامله سيسهلان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة في الأمد الطويل. وأعرب الموظفون عن تقدير مرتفع لوحدة الخدمة الذاتية، وهي أيضاً جزء من مجال الموارد البشرية وتتيح للموظف أن يراجع ويحدّث مختلف معلوماته الشخصية.

١٥- كما أعرب الموظفون عن تقدير مرتفع لتقييم ومواءمة إجراءات الشراء التي أدخلها النظام. وكان قلقهم الرئيسي يتعلق بالمدة التي تستغرقها إجراءات الشراء.

١٦- وتعدّ المساءلة عنصراً هاماً من عناصر أسلوب العمل الجديد الذي تم إدخاله مع نظام الإدارة العالمي، والجهود جارية من أجل الاستمرار في تعزيزها. ومن الضروري الاستمرار في الأنشطة الخاصة بالاتصالات والمعلومات والتدريب لضمان تمتع الموظفين بالمعرفة اللازمة للاضطلاع بأدوارهم على الوجه الأكمل وتحقيق التغييرات السلوكية اللازمة. وعلاوة على هذا سيلزم تعزيز أجزاء من إطار الرقابة في النظام أكثر فأكثر.

١٧- ويضع تصميم نظام الإدارة العالمي التخطيط في الصميم منه مع التكامل التام لبيانات البرامج والموارد البشرية والشؤون المالية. وهذا المستوى المرتفع من التكامل يشكل مفهوماً أساسياً ومصدراً لأهم فوائد النظام ولبعض المشكلات في الإجراءات العملية. ويجري العمل على زيادة تبسيط بعض الإجراءات العملية دعماً لتسريع المعالجة وتعزيز الكفاءة والفعالية في العمل الإداري. وأطلقت أمانة المقر الرئيسي مؤخراً مبادرة لاستعراض ومواصلة تحسين إجراءات الأعمال الإدارية من أجل تحسين توثيق السياسات والإجراءات الأساسية وضبط الهياكل الإدارية عند اللزوم.

١٨- ومن الضروري الاضطلاع بالمزيد من العمل بشأن جودة البيانات في نظام الإدارة العالمي. وهذا أمر متوقع بصورة روتينية وفقاً لحجم ودرجة تكامل النظام، ويجري الإعداد لأنشطة تدريبية أخرى ولتحسينات أخرى للنظام.

تكاليف نظام الإدارة العالمي

١٩- تقدّر تكلفة مشروع نظام الإدارة العالمي بمبلغ ٥٩,٦٢ مليون دولار أمريكي عند إتمام نشره في الإقليم الأفريقي والمخطط له في كانون الثاني/يناير ٢٠١١.

٢٠- ويشمل هذا المبلغ كل الأنشطة ذات الصلة المباشرة بالمشروع، والموارد المخصصة له بدوام كامل. كما يشمل التكاليف التي يتحملها المشروع المركزي للمقر الرئيسي والفريق المكلف بنشر النظام في مراحل تحليل النظام وتصميمه وإنشائه واختباره ونشره (٥٤,٥٣ مليون دولار أمريكي) إلى جانب تكلفة تطوير مركز البيانات العالمي وإنشاء البنية التحتية لاستضافة المركز الدولي للحساب الإلكتروني وإنشاء نظام لرصد تسجيل وتوثيق طلبات المستخدم، وكذلك الدعم الخاص بتصحيح البيانات وتحويلها (٥,٠٨ مليون دولار أمريكي).

٢١- وهناك تكاليف موظفين إضافية لم تدرج، وهي عبارة عن تكلفة الوقت الذي ينفقه الموظفون على نطاق المنظمة. وعلى الرغم من أن هذه التكاليف ملائمة جداً فإن من الصعب تحديدها بالتفصيل. فالوقت الذي خصص للاجتماعات والحلقات العملية واللقاءات من أجل اختبار النظام هو وقت طويل ولكن يمكن أيضاً أن يندرج ضمن تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة إلى المنظمة.

٢٢- وبالإضافة إلى ذلك كان سيتم إنفاق ما يقدر بمبلغ ٩,٩٥ مليون دولار أمريكي^١ على أنشطة التدريب وتم تمويله من صندوق منفصل لتنمية قدرات الموظفين.

خاتمة

٢٣- شكل بوجه عام إعداد وتنفيذ نظام الإدارة العالمي مشروعاً كبيراً للأمانة بهدف تحديث وظائفها الإدارية والتنظيمية. ومن الضروري النظر إلى تحديات هذا المشروع، على وجه الخصوص، في السياق الأعم لعمليات الإصلاح، مثل إدخال المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والجهود المبذولة من أجل تعزيز المساءلة واللامركزية وإنشاء مركز خدمات عالمي. وقد تطلب ارتفاع مستوى التكامل في النظام، وكذلك التركيز على إجراءات الأعمال العالمية والشاملة، التخطيط الدقيق والتنسيق بين مختلف مجالات الأعمال. كما أن أسلوب العمل الجديد، الذي تم إدخاله مع النظام، والذي يقوم على تعزيز اللامركزية في المسؤولية والسلطة وتعزيز المساءلة وتحديد أدوار واضحة وموحدة، تطلب قادراً كبيراً من التكيف والتعلم من قبل الموظفين. ومن الضروري مواصلة بذل الجهود في هذا الصدد. ونظراً لأن النظام نفذ على عدة مراحل فقد اضطرت الأمانة إلى العمل بنظم مختلفة وبمستويات مختلفة من إتاحة المعلومات لفترة امتدت سنتين ونصف السنة.

٢٤- وتعتبر عموماً الخبرات المكتسبة من تنفيذ المنظمة لعملية تخطيط الموارد المؤسسية مشابهة لخبرات سائر وكالات الأمم المتحدة فيما يتعلق بمدى التعقيد وبالإطار الزمني اللازم لتحقيق الفوائد الكاملة من النظام الجديد. ومنظمة الصحة العالمية هي المنظمة الوحيدة داخل هيكل الأمم المتحدة التي اختارت تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية تدرج في صميمه إدارة البرامج.

٢٥- ويُعتبر اقتراب التنفيذ الآن من مرحله النهائية مرحلة بارزة وهامة للمنظمة. وستستغرق الأمانة وقتاً أطول لتحقيق الفوائد الكاملة من استخدام نظام الإدارة العالمي، ولكن أثره الإيجابي قد ظهر بالفعل. والإدارة ملتزمة بالعمل عن كثب مع مستخدمي النظام النهائيين لضمان اتباع أسلوب العمل الجديد، على نحو تام، على نطاق المنظمة، ومعالجة ما تبقى من المشكلات الرئيسية ذات الصلة.

إدارة المخاطر المؤسسية

٢٦- في عام ٢٠١٠ تحقق استقرار الإطار الذي أنشئ لإدارة المخاطر في دائرة الشؤون الإدارية. وأجري في الربع الأول من عام ٢٠١٠ أول استعراض كامل للإطار العام لإدارة المخاطر. وقام كبار مديري دائرة الشؤون الإدارية، مع ممثل من مكتب خدمات المراقبة الداخلية، باستعراض إجراءات إدارة المخاطر. وقد تأكدت ملاءمة هذه الإجراءات في قوامها الرئيسي وأدخلت تعديلات طفيفة على عملية تصريف الشؤون. وتعني هذه التعديلات أن هناك الآن مجموعة أوسع من الموظفين تتولى استعراض المخاطر، وتشمل خبراء من دائرة الشؤون الإدارية ومديري الشؤون التنظيمية والمالية في المكاتب الإقليمية. والهدف من هذا التغيير هو ضمان أخذ وجهات النظر الإقليمية في الاعتبار بصورة تامة فيما يتعلق بالحد من المخاطر على النطاق العالمي.

٢٧- وفي نهاية الربع الثاني من عام ٢٠١٠ أُجري أول استعراض كامل لسجل المخاطر وفقاً لإجراءات إدارة المخاطر. ودعي كبار موظفي دائرة الشؤون الإدارية ومديرو الشؤون التنظيمية والمالية في المكاتب

١ هذا المبلغ تقديري لأن جهود التدريب في الإقليم الأفريقي لم تكن قد اكتملت حتى وقت إعداد هذه الوثيقة.

الإقليمية إلى استعراض هيكل سجل المخاطر وصلاحيه مختلف المخاطر المدرجة فيه. وبناءً على ذلك أدخلت تعديلات هامة على سجل المخاطر. ولا يزال حالياً تحديد المخاطر واستهلال أنشطة الحد منها يجريان على النحو المبين أعلاه، بحسب سجل المخاطر المنقح.

٢٨- واستُهل عدد من الأنشطة في عام ٢٠١٠ لمواصلة تطوير وتوسيع إطار إدارة المخاطر. وشملت هذه الأنشطة البدء في مناقشة مع المكاتب الإقليمية التابعة للمنظمة بشأن التوسيع المحتمل لإطار إدارة المخاطر ليشمل المكاتب الإقليمية والقطرية. ووفقاً لهذه الخطة يقوم كل مكتب رئيسي بتطوير أو بلورة أسلوب خاص بإدارة المخاطر فيما يتعلق بالإقليم الذي ينتمي إليه تحديداً، مع مراعاة خصوصيات الإقليم، ولكن مع القيام في الوقت ذاته بإدراج عنصري التقييس والمواءمة في جميع المكاتب الرئيسية. ويتم التنسيق، عند اللزوم، بين المخاطر الإقليمية لضمان الاتساق في أنشطة الحد منها.

٢٩- وتجري حالياً مناقشة دمج ومراعاة أنشطة إدارة المخاطر في مرحلة التخطيط العملي للميزانيات البرمجية. والنتيجة المخطط لتحقيقها من هذه العملية هي ضمان المراعاة السليمة للمخاطر المحددة والأنشطة المتفق عليها للحد منها في خطط عمل الوحدات المسؤولة.

٣٠- التحديات التي مازالت قائمة: الحاجة، على سبيل المثال، إلى اتباع أسلوب أفضل وأكثر توحيداً في تحديد المخاطر وتقديرها. وبالإضافة إلى ذلك من الضروري توسيع قاعدة المشاركة بين الإدارة العليا والخبراء العاملين في إطار ثقافة إدارة المخاطر، مثل إقامة حوار أكثر انفتاحاً بشأن تحديد المخاطر وتحليلها والأنشطة المقترحة للحد منها عبر جميع الوظائف والمخاطر. ومن المرجح أن هذا التغيير في الثقافة سيعزز استخدام إطار إدارة المخاطر المؤسسية باعتباره أداة إدارية تتدرج بصورة صارمة ضمن العمل اليومي للأمانة.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٣١- اللجنة مدعوة إلى الإحاطة علماً بالتقرير.

= = =