



المؤتمر العام

الدورة الثالثة عشرة

فيينا، ٧-١١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩

البند ١٤ من جدول الأعمال المؤقت

البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٠-٢٠١١

أرصدة الاعتمادات غير المنفقة

تقرير مقدّم من المدير العام

عملاً بالفقرة الفرعية (هـ) '٢' من المقرر م ت ص-٣٦/م-١٢، يقدم المدير العام إلى الدول الأعضاء دراسة الجدوى التي تأخذ في الاعتبار الأثر المتوقع أن يترتب على مبادرة إدارة التغيير.

الحاجة إلى اتباع نهج شامل إزاء إدارة التغيير

١- بعد عقد من الإصلاحات البرنامجية والإدارية الواسعة النطاق التي نُفذت في سياق تقييمات شديدة على الميزانية، انتهى الأمر إلى الاعتراف بأن اليونيدو منظمة وثيقة الصلة وعالية الكفاءة فيما يخص تقديم خدمات إنمائية رئيسية تدرج ضمن مجالات ولايتها المتمثلة في الحد من الفقر من خلال الأنشطة الإنتاجية، وبناء القدرات التجارية، والبيئة والطاقة. فقد شهد حجم الطلب على خدمات المنظمة نمواً سريعاً في السنوات الأخيرة؛ حتى أن حجم الأموال المتاحة لتنفيذ الأنشطة اللاحقة سيصل إلى رقم قياسي يتجاوز ٣٣٠ مليون دولار

لدواعي التوفير، طُبع من هذه الوثيقة عدد محدود من النسخ. ويرجى من أعضاء الوفود التكرم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.



بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩. واستناداً إلى هذا التوسّع المستمر في الموارد المتاحة، وإلى ما يجري حالياً من صياغة لبرامج ومشاريع تعاون تقني جديدة، يبدو أن اليونيدو مؤهلة تماماً لأن تزيد قيمة ما تنفّذه من خدمات تعاون تقني بحيث ترتفع القيمة المتوقعة لذلك من ١٢٥ مليون دولار في عام ٢٠٠٩ إلى ٢٥٠ مليون دولار في غضون فترة تتراوح بين أربعة أعوام وستة؛ وذلك ضمن أولوياتها المواضيعية المحددة تحديداً جيداً.

٢- إلا أن هذه الآفاق المواتية، المفتوحة أمام نمو الطلب على خدمات اليونيدو، يلزم موازنتها مع التغيرات التي طرأت على طرائق تعاون جهات مانحة رئيسية - مثل مرفق البيئة العالمية، وبروتوكول مونتريال، والمفوضية الأوروبية، والصناديق الائتمانية المتعددة الأطراف - مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. فهذه الجهات ما فتئت تدرج شروطاً جديدة معقدة وصارمة في هذه الترتيبات التعاونية، تستند إلى تقييم الإجراءات الداخلية المعمول بها في المنظمات الشريكة لها. فهذا هو مرفق البيئة العالمية يضع مجموعة من المعايير الائتمانية الواسعة النطاق التي يتحتم على المنظمات الشريكة له أن تمتثل لها؛ في حين تعكف المفوضية الأوروبية على إجراء تمرين مع شركائها، يعرف باسم تمرين "المرتكزات الأربعة"، بغية ضمان اعتماد معايير مشتركة للمحاسبة ومراجعة الحسابات والرقابة الداخلية وعمليات الاشتراء. وهذه الشروط تفرض أعباء ضخمة على المنظمات الشريكة، بما فيها اليونيدو، تقتضي منها تعديل كل إجراءاتها التشغيلية ونظم تكنولوجيا المعلومات الداعمة لتلك العمليات.

٣- أضف إلى ذلك أن اليونيدو مطالبة بأن تدرج نهج الإدارة القائمة على النتائج في جميع نظمها؛ وذلك في أعقاب التوصية التي قدمتها الدول الأعضاء مؤخراً إلى المؤتمر العام، بموجب المقرر م ت ص-٣٥/م-٥، بشأن اعتماد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، وهو الإطار الذي صيغ على هدي مبادئ الإدارة القائمة على النتائج. وبصورة مماثلة، عمدت اليونيدو تدريجياً إلى الأخذ بنهج الميزنة القائمة على النتائج في برامجها وميزانياتها على امتداد فترات السنتين الأخيرة. إلا أن الترسخ التام لمبدأ الميزنة والإدارة القائمتين على النتائج في أنشطة اليونيدو التشغيلية والبرنامجية يقتضي توفير دعم إضافي من النظم من أجل الحصول على ما يلزم من معلومات متعلقة بالنتائج لإثراء عملية اتخاذ القرارات القائمة على النتائج.

٤- ويؤدي الجهد المضاعف الذي تبذله اليونيدو حتى تستجيب على نحو أنجع لمتطلبات الدول الأعضاء فيها، عبر تعزيز وجودها الميداني وتطبيق اللامركزية على عملياتها الميدانية، إلى إلقاء ضغط إضافي على المنظمة للارتقاء بما لديها من نظم دعم. فلتوفير مثل هذه الخدمات اللامركزية على نحو ناجع وفعال تحتاج اليونيدو إلى بنية تكنولوجيا معلومات

أساسية تتسم بالمتانة والمرونة بما يكفل الوصول إلى مكاتب المنظمة الميدانية في جميع أرجاء العالم وتزويد تلك المكاتب بأسباب الربط اللازمة لضمان اندماجها التام ضمن شتى إجراءات اليونيدو التشغيلية.

٥- وأخيراً تزايد الأصوات التي تطالب اليونيدو بأن تسهم في الجهود المبذولة على صعيد منظومة الأمم المتحدة كلها من أجل تحقيق التجانس بين ممارسات إدارة الأعمال على نطاق المنظومة بأسرها؛ باعتبار ذلك شرطاً مسبقاً لتحقيق الاتساق فيما بين الوكالات على نحو فعال على الصعيد القطري، حسبما يقتضيه نهج "توحيد الأداء" داخل الأمم المتحدة. ويبدو من المرجح أن الضغوط الرامية إلى تحقيق مثل هذا التجانس بين ممارسات إدارة الأعمال، وهي الضغوط التي تشكل فعلاً تحدياً جسيماً بالنسبة لليونيدو، ستتضاعف خلال السنوات المقبلة خاصة وأن نحو ٩٠ بلداً تعكف على التوسع في تطبيقها إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وبرامجها البائدة بالحركة الذاتية لتوحيد الأداء. وحتى يتسنى لليونيدو أن تشارك مشاركة فعالة في تنفيذ تلك البرامج سيكون لزاماً عليها أن تستعرض وتعُدّ ممارساتها وإجراءاتها لإدارة الأعمال من خلال إعادة هيكلة شاملة لإدارة الأعمال تلك؛ وأن تقيم بنية تكنولوجيا معلومات أساسية داعمة بغية تحقيق التجانس المطلوب على نطاق المنظومة.

٦- وخلاصة القول أن اليونيدو تواجه خمسة تحديات جسيمة تقتضي منها إجراء تغييرات مستفيضة في إجراءات إدارة أعمالها ونظمها إذا أرادت أن تحافظ على فعالية إسهامها في دعم تطلعات الدول الأعضاء فيها إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية:

(أ) الحاجة إلى تنفيذ حافظة سريعة النمو من المشاريع الممولة والقابلة للتمويل، استناداً إلى طلبات البلدان؛

(ب) والحاجة إلى الامتثال للمتطلبات الصارمة التي تفرضها الجهات المانحة، مثل المعايير الائتمانية التي يشترط مرفق البيئة العالمية استيفاءها و"المرتكزات الأربعة" التي يشترط الاتحاد الأوروبي التقيدها؛

(ج) والحاجة إلى إرساء نظم تكفل رصد النتائج والموارد المنفقة من أجل إحراز تلك النتائج (الإدارة القائمة على النتائج والميزنة القائمة على النتائج)؛

(د) والحاجة إلى تحسين أوجه الربط والوصل بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية على نحو يسمح بنقل المعلومات والاطلاع عليها في التوقيت الحقيقي؛

(هـ) والحاجة إلى الإسهام الفعال في العملية الجارية الرامية إلى تحقيق التجانس في ممارسات إدارة الأعمال، كجزء من مسعى تحقيق الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

الاستثمار في إدارة التغيير

٧- عرض المدير العام - إقراراً منه بالحاجة الملحة إلى الاستثمار في مبادرة شاملة لإدارة التغيير لا بد منها من أجل مواجهة التحديات المبينة آنفاً، وإقراراً منه بأن من المتوقع أن تستمر التقييدات التي تخضع لها ميزانية المنظمة - اقتراحاً على الدول الأعضاء يتضمن نهجاً يمكن اتباعه إزاء تمويل الاستثمارات المطلوبة. وهذا الاقتراح، الذي عُرض أول ما عُرض على الدورة الخامسة والعشرين للجنة البرنامج والميزانية في الوثيقة IDB.36/12-PBC.25/12 ثم جرى تناوله بالتفصيل أثناء الدورة السادسة والثلاثين لمجلس التنمية الصناعية في الوثيقة IDB.36/12/Add.1، يوصي الدول الأعضاء بأن توافق على أن تستبقي الأمانة أرصدة الاعتمادات غير المنفقة، الواجب توزيعها في عام ٢٠١٠. كما ينص على استخدام تلك الموارد من أجل تمويل مبادرتين هامتين: أولهما تمويل صندوقين ائتمانيين لتعبئة موارد إضافية من أجل برامج التعاون التقني المنفذة في المجالات ذات الأولوية المتمثلة في زيادة الأمن الغذائي من خلال ترويج الأعمال التجارية الزراعية والصناعات الزراعية ومصادر الطاقة المتجددة الخاصة بالأنشطة الإنتاجية؛ وثانيهما تمويل تنفيذ مبادرة شاملة لإدارة التغيير، تشمل استحداث نظام لتخطيط الموارد المؤسسية يكون متكاملًا تكاملاً تاماً على نطاق المنظومة كلها.

٨- وفي أعقاب النظر الأولي في هذا الاقتراح، طلب المجلس إلى المدير العام، في المقرر م ت ص-٣٦/م-١٢، إجراء دراسة جدوى تأخذ في الاعتبار ما يتوقع أن يترتب على مبادرة إدارة التغيير من أثر في مجمل نجاعة تكاليف المنظمة. وقد استعانت الأمانة -امثالاً منها لهذا المقرر، ومتبعةً في ذلك الإجراءات الواجبة- بمخدمات شركة استشارية تجارية مرموقة على الصعيد الدولي، هي شركة دلويت الاستشارية (Deloitte Consulting)، من أجل إجراء دراسة جدوى مستقلة بشأن مبادرة إدارة التغيير الشاملة التي اقترحتها الأمانة. وقد عُرضت نتائج واستنتاجات تلك الدراسة على الدول الأعضاء في جلسة إحاطة عقدها الخبراء الاستشاريون في ١٣ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩؛ وهي الجلسة التي أسفرت عن إجراء حوار مثمر وسوق العديد من التعليقات والمقترحات القيّمة من جانب الدول الأعضاء. وقد أدرجت تلك التعليقات والمقترحات في تقرير الجدوى النهائي الذي أعده الخبراء الاستشاريون والمرفق بهذه الوثيقة.

دلوات (Deloitte)

دراسة جدوى بشأن مبادرة إدارة
تغيير شاملة في منظمة الأمم المتحدة
للتنمية الصناعية (اليونيدو)

فيينا، ٢١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩

دراسة جدوى بشأن مبادرة إدارة تغيير شاملة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

المحتويات

الصفحة	
٧	١- خلاصة وافية
١١	٢- أهداف دراسة الجدوى بشأن إدارة التغيير
١٣	٣- نظرة مجملية على الأسلوب/ النهج
١٤	إدارة التغيير وإعادة هيكلة إدارة الأعمال
١٥	سيناريوات التغيير الممكنة
١٦	النهج المطبق على اليونيدو
١٩	٤- ملخص الوضع الحالي
٢١	٥- النتائج والحلول الشاملة لمختلف المجالات
٢٢	النتائج الرئيسية المنظمة
٢٣	الحلول الرئيسية المنظمة
٢٤	تحسين إنتاجية إجراء العمل
٢٩	تحسين القدرة على التنفيذ
٣٤	زيادة كفاءة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٣٨	تعزيز المساءلة
٤١	زيادة الفعالية
٤٢	٦- سيناريوات التنفيذ المكيفة لتناسب اليونيدو
٤٣	سيناريو التنفيذ الأول- الوضع الراهن
٤٥	سيناريو التنفيذ الثاني- التحسينات التدريجية
٤٦	سيناريو التنفيذ الثالث- التغيير الشامل
٤٨	سيناريو التنفيذ الرابع- إعادة البناء الأساسية
٥٠	٧- الاستنتاج
٥٠	تحليل التكاليف/المخاطر
٥٢	التوصيات

١ - خلاصة وافية

١ - تتعلق هذه الوثيقة بالنتائج الرئيسية لدراسة الجدوى بشأن مبادرة إدارة التغيير في اليونيدو التي اضطلعت بها شركة دلوالت الاستشارية والتوصيات الناتجة عنها.

الأهداف

٢ - استناداً إلى التقديرات الداخلية، حدّدت المنظمة المجالات التالية المراد أن تشملها مبادرة إدارة التغيير:

- إدماج معزّز لمختلف نظم وممارسات الإدارة في اليونيدو، بما في ذلك المجالات الوظيفية الأربعة التالية: التعاون التقني - إدارة المشاريع؛ وإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك المرتبات؛ والمشتريات والخدمات المالية؛
- استفادة محسّنة من قدرات اليونيدو التنظيمية على صعيدي المقر والميدان على السواء، بغية تحقيق نواتج أكبر؛
- تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في اليونيدو ورفع مستواها، لكي تلي هذه الاحتياجات.

٣ - يتعين على التغييرات الضمنية أن تراعي أموراً منها ما يلي:

- أفضل الممارسات؛
- اتساق المعايير مع المعايير الخاصة بالمنظمات العمومية والخاصة المماثلة؛
- الطابع الدولي لليونيدو.

الأسلوب/النهج

٤ - اختيرت شركة استشارية خارجية (شركة دلوالت الاستشارية) وكلّفت بتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه خلال الفترة الممتدة من ٣١ آب/أغسطس إلى ٥ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ وبتقديم دراسة جدوى (المرحلة الأولى) قبل ١٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩ وبتقديم خريطة طريق للتنفيذ (المرحلة الثانية) قبل انعقاد المؤتمر العام بين ٧ و ١١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩.

٥- وقد نُفِّذَ العمل في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩ بدعم فني من أمانة اليونيدو فيما يتعلق بالمجالات الوظيفية الأربعة التالية: التعاون التقني - إدارة المشاريع؛ وإدارة الموارد البشرية - بما في ذلك المرتبات؛ والمشتريات والخدمات المالية. وعلاوة على ذلك، جرت طوال فترة المشروع استشارات ومقابلات مع مراجعي حسابات خارجيين ومراجعين حسابات داخليين ومجلس الموظفين إضافة إلى ممثلين مختارين من المكاتب الميدانية والمكاتب الإقليمية.

٦- وبعد تقديم الدراسة إلى الدول الأعضاء في اليونيدو خلال تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، أُخذت في الاعتبار في التقرير التعليقات والمسائل الإضافية التي طُرحت أثناء المشاورات غير الرسمية.

٧- وبغية دعم التغيير المتوخى في اليونيدو، نُظِرَ في أربعة سيناريوات عامة تشمل جميع المواضيع بدءاً من التغيير التفاعلي الصرف إلى البيئة المتغيرة والضغط الخارجية وصولاً إلى إعادة بناء استباقية للسلسلة الكاملة من النظم والإجراءات والممارسات، بما في ذلك إعادة هيكلة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإجراءات إدارة الأعمال.

٨- وقد استُخدمت هذه السيناريوات المحتملة كخلفية لتحليل شركة دلوات المدعوم بمقابلات شخصية واستبيانات موحدة وظيفياً ومراجعة للوثائق والإجراءات ومجموعة من حلقات العمل، بغية التأكد من كل من الوضع الراهن وأدوات دعم التغيير الممكن التي ذُكرت في التقرير كحلول. وقد جُمعت وثائق النتائج والحلول المحتملة للسيناريوات ضمن الفئات التالية:

- تحسين إنتاجية الإجراءات؛
- تعزيز القدرة على التنفيذ؛
- زيادة كفاءة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تعزيز المساءلة.

٩- وقد طُبِّقت الحلول الناتجة عندئذ في سيناريوات التنفيذ المختلفة الأربعة وفق ملاءمتها. وقد جرى التمييز بين هذه السيناريوات بصورة أساسية وفقاً لتأثير التغيير ولكنها وضعت بالتفصيل أيضاً وفقاً للإطار الزمني للتنفيذ وكذلك وفقاً للتكاليف الإجمالية والدعم المحتمل لهدف اليونيدو الرامي إلى مضاعفة قدرتها على التنفيذ.

١٠- ومن ثم قُيِّمت الحلول ذات الأولوية من حيث مدى دعمها لإدماج اليونيدو في عملية الاتساق الجارية على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وخصوصاً مواءمة ممارسات إدارة

الأعمال. وقد بدأ في السيناريوين الثالث والرابع على وجه الخصوص أن من الممكن تحقيق تبادل للمعلومات على نطاق المنظومة عن طريق توخي عملية إبلاغ متعددة الأبعاد كجزء من النظام المقبل. ولدى اختيار نمائط النظام المقبل في السيناريوين الثالث والرابع، كان لا بد من أن يكون الاتساق على نطاق المنظومة جزءاً من معايير التقييم.

١١- وتهدف جميع أبعاد التغيير المذكورة أعلاه (مثل تحسين إنتاجية العمليات وتعزيز القدرة على التنفيذ وزيادة كفاءة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستحداث عملية إبلاغ على أساس مبادئ الإدارة القائمة على النتائج وتعزيز المساءلة) إلى زيادة كفاءة/إنتاجية المنظمة ككل.

١٢- ويتبين من خبرة شركة دلوات مع منظمات مماثلة أن من الممكن تحقيق مكاسب تصل إلى ما نسبته ٣٠ في المائة في مجال كفاءة/فعالية استبدال النظم المحتمل عندما تتم إعادة هيكلة إدارة الأعمال قبل استبدال النظم وتصبح معايير الكفاءة/الفعالية جزءاً من التقييم المتعلق بعملية اختيار النظام المقبل. وترى شركة دلوات أن هذا الكسب الذي يصل إلى ٣٠ في المائة سيسمح بتحويل القدرات التي تستحوذ عليها الأيدي العاملة الحالية والإجراءات الورقية إلى أنشطة تعاون تقني. وستتيح الأتمتة إدماجاً أفضل للمكاتب الميدانية في العمليات الأساسية للمنظمة. ولا بد لمكاسب الكفاءة/الفعالية تلك، إلى جانب جميع الفوائد الأخرى المباشرة المتأتية من زيادة الدعم المتكامل للأنظمة، من أن تتيح لليونيدو تحقيق ففزة كمية في قدرتها على تقديم خدمات التعاون التقني إلى الدول الأعضاء فيها.

الاستنتاج

١٣- تنطوي جميع سيناريوات التغيير المحللة في سياق اليونيدو على استثمارات تتم في مهل زمنية مختلفة وبتكاليف إجمالية مختلفة. ويُنتج كل سيناريو مكاسب مختلفة تمكّن اليونيدو من بلوغ أهدافها الرامية إلى زيادة قدرتها على التنفيذ زيادة كبيرة وعلى تلبية الطلبات المتزايدة وتحسين الشفافية ودعم عملية الاتساق على نطاق المنظومة وتوفير الرصد الفعال للعمليات بالاستناد إلى مبادئ الإدارة القائمة على النتائج فضلاً عن الاستفادة المحسّنة من قدرات المنظمة على صعيدي المقر والميدان على السواء. ولدى أخذ وضع اليونيدو الحالي في الاعتبار، يبين التحليل أن الاستثمار مرة واحدة في عملية إعادة هيكلة إدارة الأعمال كنقطة انطلاق لتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية ضروري لليونيدو لكي تحقق هذه الأهداف.

١٤ - وترد مقارنة سيناريوات التغيير المختلفة الأربعة في الشكل الوارد أدناه الذي يبيّن أبعادها الرئيسية معروضة في خطوط منفصلة. وتجري على وجه التحديد مقارنة التكاليف الخارجية المقدّرة والوقت المقدّر للنتيجة المتوخاة والتكاليف الداخلية الإضافية المقدّرة.

الشكل الأول

السيناريوات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
التكاليف الخارجية الإجمالية	الوضع الراهن (*)	التحسين التدريجي	التغيير الشامل	إعادة البناء الأساسية
المهلة الزمنية المقدّرة		١٠ ملايين يورو ٨ سنوات	٩ ملايين يورو ٣ سنوات	٢٠ مليون يورو ٥ سنوات
التكاليف الداخلية الإضافية	لا شيء	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة جداً

(*) لا توجد للسيناريو الأول مهلة زمنية أو تكلفة مقدّرة لكونه محض تفاعلي ولذلك يلزم الاستثمار المخصص له، مثلاً، عندما يحدث عطل في النظام.

١٥ - ولم تحلّل السيناريوات الأربعة كلها وتقيّم على النحو الواجب إلا بعد أن أخذ في الاعتبار وضع اليونيدو الحالي ونظمها وإجراءاتها واحتياجاتها. وبأخذ مزايا تلك السيناريوات وعيوبها في الاعتبار، تقدّم التوصيات التالية:

السيناريو الأول: لا يوصى به - يعرّض عمليات اليونيدو والخدمات التي توفرها للدول الأعضاء للخطر الشديد؛

السيناريو الثاني: لا يوصى به - لا يسمح بتحقيق القدرة المطلوبة وتلبية المتطلبات الخارجية في الوقت المناسب؛

السيناريو الثالث: يوصى به - سيناريو ناجح من حيث التكلفة في تحقيق القدرة المطلوبة وتلبية المتطلبات الخارجية، حيث يدمج الإجراءات والنظم الجديدة مع المحافظة على النظام المالي الحالي؛

السيناريو الرابع: يوصى به - أكثر الحلول نجاعة وشمولاً من الناحية التقنية مما يسمح بتكييف النظام الجديد المختار بحسب الطلب بحيث يناسب تماماً ظروف اليونيدو ومتطلباتها

ضمن مجموعة واحدة متكاملة لتخطيط الموارد المؤسسية، تشمل نظاماً مالياً، ولو كان ذلك بكلفة أعلى وفي فترة زمنية أطول.

٢- أهداف دراسة الجدوى بشأن إدارة التغيير

مبادرة إدارة التغيير في اليونيدو

١٦- أدت سرعة التغيير في الاقتصاد العالمي وأتماطه، خلال العقود الماضية، إلى خلق بيئة متزايدة التعقد للتنمية الصناعية. ويسير تدويل الإنتاج الصناعي والتجارة والاستثمار والتكنولوجيا بوتيرة لم يسبق لها مثيل، ولكن بشكل متفاوت، مما يؤدي إلى تعميق الهوة الصناعية وتوسيع أوجه التفاوت بين البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية، وبين البلدان النامية نفسها. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بُذلت لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، لا يزال الفقر سائداً في أرجاء كثيرة من العالم. وتحتاج هذه التحديات، إلى جانب الأزمات الحالية المتعلقة بالغذاء والنفط والمال، إلى مواجهتها إذا أُريد إحراز مزيد من التقدم صوب تحقيق غايات وأهداف اليونيدو وإعلان الألفية.

١٧- ونتيجة لهذه التطورات، اضطلعت اليونيدو في الولاية المسندة إليها بدور أكبر في جدول أعمال التنمية العالمية في السنوات الأخيرة. ويُعترف بالمنظمة الآن بوصفها منظمة ملائمة ومتخصصة وكفؤة لتقديم الخدمات الإنمائية الرئيسية لدعم التحديات المترابطة للحد من الفقر من خلال الأنشطة الإنتاجية وتعزيز اندماج البلدان النامية في التجارة العالمية وتشجيع الاستدامة البيئية في الصناعة وتحسين سبل الوصول إلى الطاقة من أجل التنمية. ونتيجة لذلك، ازداد الطلب على خدمات اليونيدو بسرعة مما رفع حجم الأموال المتاحة للتنفيذ في المستقبل إلى رقم قياسي جديد.

١٨- وبالإضافة إلى ذلك، تضع الجهات المانحة الحكومية والصناديق المخصصة على السواء اشتراطات جديدة أكثر تشدداً وتعقداً فيما يتعلق بالطريقة التي يتعين اتباعها لتنفيذ المشاريع التي تمولها. وعلاوة على ذلك، تهدف اليونيدو إلى زيادة اتساق نظمها الإدارية مع النظم التي تستخدمها الوكالات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة بغية ضمان مستوى رفيع للترابط بين الوكالات داخل إطار مبادرات الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

١٩- بيد أن قدرة اليونيدو على تلبية الطلبات المتزايدة من جانب الدول الأعضاء فيها والجهات المانحة لها والجهات المستفيدة منها تتعرض إلى ضغط متزايد بسبب طاقاتها المقيّدة

وميزانيتها العادية ذات النمو الصفري. ولذلك فإن إجراء تغييرات هامة في إجراءات ونظم إدارة اليونيدو أصبح ضرورياً لتمكين المنظمة من تلبية هذه الطلبات.

٢٠- وقد أدركت اليونيدو الحاجة إلى التغيير واستهلت مبادرات عديدة في جميع أنحاء المنظمة. بيد أن هذه المبادرات نشأت عن مزيج من الأحداث الخارجية والداخلية التي كان كل منها يتطور بشكل منفصل عن الآخر دون إدراك نواحي الترابط والاعتماد المتبادل فيما بينها ومواجهتها بشكل كاف. وعلاوة على ذلك، فإن هذه المبادرات، حتى مجتمعة، غير كافية لكي تعدل بصورة أساسية نموذج إدارة أعمال اليونيدو بحيث تتمكن من تلبية الطلبات المتزايدة وتحسين الشفافية وتوفير الرصد الفعال للعمليات والسماح بتوفير الإنذار المبكر واتخاذ القرارات بصورة أفضل، إضافة إلى مواجهة الأخطار على نحو تفاعلي.

٢١- ومن ثم، ولكي تستطيع اليونيدو أن تواجه التحدي الناشئ عن تسارع نمو الطلب على خدماتها، من جهة، والقيود المفروضة على قدرتها على زيادة الموارد البشرية والموارد المالية الأساسية، من جهة أخرى، يتوجب عليها تكثيف جهودها الرامية إلى تعزيز الكفاءات العملية. ويتطلب هذا إجراء استعراض وإعادة تعريف شاملين لإجراءات إدارة أعمالها، بغية زيادة إنتاجية المنظمة بكاملها وزيادة إنتاجية جميع مكوناتها. ويتوقع أن تؤدي هذه الاستثمارات، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، إلى تحسين كفاءة اليونيدو وإنتاجيتها بحيث تتمكن من تلبية الطلبات المتزايدة على خدماتها. وقد سبق أن اتخذت خطوات أولية في هذا الاتجاه من خلال قيام المنظمة بإجراء تحليل داخلي لوضعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية.

٢٢- واستناداً إلى هذه التقييمات الداخلية، استبانت المنظمة المسائل التالية على وجه التحديد:

- إدماج معزز لمختلف نظم وممارسات الإدارة في اليونيدو، بما في ذلك المجالات الوظيفية الأربعة التالية: التعاون التقني - إدارة المشاريع؛ وإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك المرتبات؛ والمشتريات والخدمات المالية؛
- استفادة محسنة من قدرات اليونيدو التنظيمية على صعيدي المقر والميدان على السواء، بغية تحقيق نواتج أكبر؛
- تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في اليونيدو ورفع مستواها، لكي تلي هذه الاحتياجات.

٢٣- وبغية مواجهة هذه المسائل، سبق للمنظمة أن استهلت عملاً بشأن مبادرة إدارة التغيير شمل عملية تجريبية بشأن إعادة هيكلة إدارة الأعمال واستقصى استحداث نظام لتخطيط الموارد المؤسسية من خلال التشاور مع منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة.

الولاية المتعلقة بدراسة الجدوى

٢٤- استعرض كل من لجنة البرنامج والميزانية ومجلس التنمية الصناعية في نيسان/أبريل وحزيران/يونيه ٢٠٠٩ اقتراح الأمانة بشأن مبادرة إدارة تغيير شاملة تجرى خلال الإطار الزمني ٢٠٠٩ إلى ٢٠١١.

٢٥- وطلب مجلس التنمية الصناعية إلى المدير العام، في حزيران/يونيه، أن يقوم بإجراء دراسة جدوى تأخذ في الاعتبار ما يتوقع أن يترتب على مبادرة إدارة التغيير من أثر في مجمل نجاعة التكاليف في المنظمة، مع إيلاء اهتمام خاص لمختلف عناصر التكلفة التي ينطوي عليها تنفيذ نظام لتخطيط الموارد المؤسسية في المنظمة (المرجع: م ت ص-٣٦/م-١٢).

٣- نظرة مجملية على الأسلوب/النهج

٢٦- بغية إجراء دراسة جدوى بشأن مبادرة إدارة التغيير الشاملة في اليونيدو، كيفت شركة دلوات نهجها التحولي إزاء تحليل ممارسات إدارة الأعمال والهياكل التنظيمية والوصول بها إلى المستوى الأمثل بحيث تفي باحتياجات اليونيدو. وتستفيد النهجية من مجموعة واسعة من أدوات التصنيف وإجراءات أفضل الممارسات والهياكل وكذلك من عدد كبير من النماذج المتعلقة بتنفيذ المشاريع بكفاءة.

٢٧- وقد سبق لشركة دلوات، خلال السنوات الأخيرة، أن عملت على عدة مشاريع داخل منظومة الأمم المتحدة، مثل تقييم الاحتياجات وصوغ متطلبات النظم في مجال نظم المعلومات المتعلقة بالميزانية. وبالإضافة إلى عمل وظيفي مماثل في تحليل العمليات والتحليل التنظيمي، قام أعضاء فريق مشروع شركة دلوات بمساعدة عدة زبائن آخرين في القطاع العام في مجال ضمان النوعية ووظائف إدارة المشاريع المتعلقة بتحديات إدارة التغيير على شكل مماثل لليونيدو. وخلال دراسة الجدوى، اعتمد فريق المشروع على هذه الخبرة النفيسة وكذلك على خبرة موظفي اليونيدو لدى صوغ الحلول لتحقيق التغيير المتوخى.

إدارة التغيير وإعادة هيكلة إدارة الأعمال

إدارة التغيير

٢٨- يمكن اعتبار إدارة التغيير سلسلة من الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب فيه أو التعزيز لنظام قائم أو منظمة قائمة. وتخلق إدارة التغيير الناجحة منظمة "تتحرك كوحدة واحدة" تدرك الاتجاهات من حيث تعقدتها وتكون منظمة مرنة في بيئة مشكوك فيها بينما تقوم، في الوقت نفسه، بموازنة الاستمرارية مع التغيير. ومن ثم، فإن التغيير على الصعيد التنظيمي يُقصد به دائماً إيجاد منظمة أسرع وبتماسكة وأكثر كفاءة وفعالة وشفافة ومستدامة. ويركز نهج إدارة التغيير على اعتماد تكنولوجيات جديدة وتحولات استراتيجية رئيسية وعلى إعادة هيكلة الإجراءات وإعادة الهيكلة والتغييرات الثقافية، بما في ذلك التغييرات السلوكية لدى الناس.

٢٩- وحالما يتم إرساء سلوك وعادات جديدة داخل منظمة من المنظمات، فإنها تحتاج إلى الدعم عن طريق إجراءات إدارة أعمال محدثة وجديدة. ومن ثم، فإن إعادة هيكلة إدارة الأعمال ضرورية لأي منظمة لكي تخضع لعملية تغيير ناجحة.

إعادة هيكلة إدارة الأعمال

٣٠- إعادة هيكلة إدارة الأعمال تعتبر نشاطاً محورياً يستعرض الكيان الوظيفي المعني بواسطته ويحلل إجراءات إدارته للأعمال من البداية وحتى النهاية، آخذاً في الاعتبار جميع المجالات الوظيفية ذات الصلة. ويبيّن الجدول الوارد أدناه الخطوات النموذجية خلال عملية إعادة هيكلة إدارة الأعمال:

الجدول ١

النهج العام لإجراء إعادة هيكلة إدارة الأعمال	
تكوين الرؤية المتعلقة بإدارة الأعمال	توجّه إعادة هيكلة إدارة الأعمال برؤية تتعلق بإدارة الأعمال تنطوي على أهداف محددة في إدارة الأعمال مثل خفض الوقت أو زيادة الإنتاجية.
استبانة الإجراءات التي تحتاج إلى تصميم	ينصبّ التركيز على أكثر الإجراءات تعارضاً مع الرؤية المتعلقة بإدارة الأعمال.
فهم الإجراءات القائمة وتقييمها	توفر هذه الأنشطة الأساس اللازم للتحسينات في المستقبل.
استبانة أدوات دعم تكنولوجيا المعلومات	يؤثر الوعي بقدرات تكنولوجيا المعلومات في تصميم الإجراءات.
تصميم إجراءات جديدة	ينبغي ألا ينظر إلى التصميم باعتباره الخطوة الأخيرة في عملية إعادة هيكلة إدارة الأعمال بل كنموذج أولي.

٣١- وتبدأ عملية إعادة هيكلة إدارة الأعمال بتعريف الرؤية المتعلقة بإدارة الأعمال وبتعريف الأهداف. فبعد القيام باستبانة جميع الإجراءات التي تحتاج إلى تنقيح وبعد تصميم إجراءات إدارة أعمال جديدة، توضع خطة عمل تستند إلى الثغرة القائمة بين الإجراءات والتكنولوجيات والمياكل القائمة حالياً، من جهة، والحالة المرغوب فيها، من جهة أخرى. وتنطوي خطة العمل هذه على جميع المجالات الوظيفية وتشمل خريطة طريق للتنفيذ تناسب الرؤية والأهداف المتفق عليها.

سيناريوات التغيير الممكنة

٣٢- بغية تغيير وضع اليونيدو الراهن إلى رؤيتها المستقبلية، هناك أربعة سيناريوات ممكنة تتراوح بين "لا تغيير" و"تغيير جوهري" عن طريق إعادة بناء تنظيمية شاملة.

٣٣- وقد استُخدم البعد المتعلق بالتغيير القابل للتحقيق لتصنيف مسارات العمل الممكنة في السيناريوات الأربعة والتي جُمعت في (أ) تغيير تفاعلي يعتمد على الطلبات الخارجية و(ب) تغيير استباقي داخل المنظمة.

(أ) سيناريوا التغيير التفاعلي

الأول- الوضع الراهن

الحفاظ على الإجراءات والنظم الحالية. وتكون عملية التغيير تفاعلية مع الضغط أو الطلبات المتزايدة ولكن ليس بالضرورة من داخل المنظمة. ويمكن تحقيق قليل من التغيير بواسطة هذا السيناريو أو لا تغيير على المدى الطويل.

الثاني- التحسينات التدريجية

الاستثمار المتعاقب في الإجراءات والنظم المختلفة ضمن إطار زمني طويل، في أعقاب مسار تطوري يستند إلى الأوضاع والظروف. ويكون التغيير تدريجياً وخاضعاً بصورة رئيسية لتوافر الأموال والأشخاص والتفاعل مع الضغط، وليس بالضرورة من خلال رؤية واضحة لصورة التغيير الإجمالية.

(ب) سيناريوا التغيير الاستباقي

الثالث - التغيير الشامل

بغية تحقيق الرؤية المتعلقة بالتغيير، ينبغي الاستثمار في الإجراءات والنظم المتكاملة بصورة متزامنة مع خريطة الطريق الخاصة بالتنفيذ. وتدور الرؤية حول المكونات الأساسية للنظم الحالية بحيث يُستفاد من المعارف والخوافز الموجودة داخل المنظمة. ويُستكمل ذلك بولاية لإجراء التغيير في أسرع وقت ممكن.

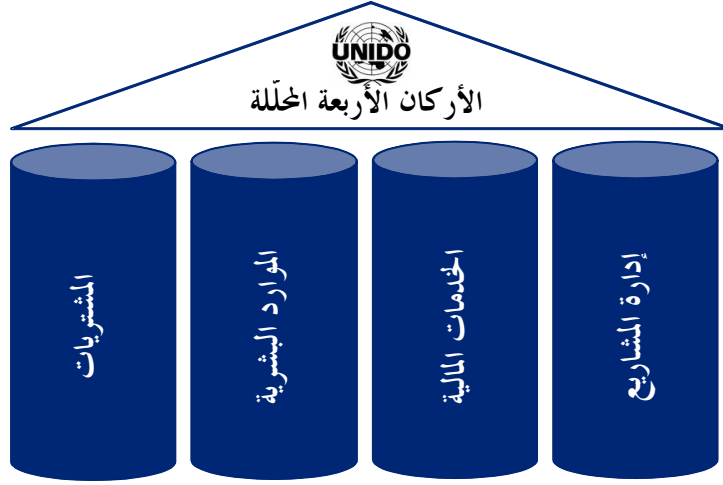
الرابع - إعادة البناء الأساسية

استبدال جميع النظم القائمة والإجراءات المتصلة بها بنظام جديد ومتكامل تماما لتخطيط الموارد المؤسسية، يستند إلى مورّد تجاري ويدور حول منهاج عمل واحد وينسق إجراءات إدارة الأعمال في المنظمة. ويستند الحل إلى قدرة النظام المختار، بالاعتماد إلى حد كبير على الموازنة بين المتطلبات الحالية والمتوقعة، من جهة، ومجموعة النظم والإجراءات المختارة لتخطيط الموارد المؤسسية، من جهة أخرى.

النهج المطبق على اليونيدو

- ٣٤ - أخذت شركة دلوات في الاعتبار أبعاد التغيير الممكن في السيناريوات المذكورة أعلاه فقيمت الوضع الحالي لمجموعة النظم والإجراءات المختارة لتخطيط الموارد المؤسسية.
- ٣٥ - وحيث إن التركيز في دراسة الجدوى ينصبّ على المجالات الوظيفية الأربعة في اليونيدو (إدارة مشاريع التعاون التقني؛ والخدمات المالية؛ وإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك المرتبات؛ والمشتريات)، قرّرت شركة دلوات تقسيم التحليل وفقاً للأركان الأربعة المبينة أدناه:

الشكل الثاني



٣٦- وقد أُتبع التحليل منهجيات مختلفة كُيِّفت بحيث تناسب الاحتياجات والمتطلبات الخاصة للمجالات الوظيفية الأربعة ووضعها الحالي.

٣٧- وبموازاة ذلك، وُسِّع تقييم وتحليل السيناريوات المقررة الأربعة (من السيناريو التفاعلي إلى السيناريو الاستباقي) استناداً إلى التحسينات المحتملة المستبانه وتفسير المدخلات النوعية والكمية للبيانات ومقارنة وضع اليونيدو الحالي مع المنظمات المماثلة من حيث أفضل الممارسات والمعايير.

٣٨- وتشمل السيناريوات الأربعة مجموعة من التغييرات في اليونيدو تتراوح بين ضئيلة وأساسية، آخذة في الاعتبار المتطلبات ذات الصلة. وقد أُجري تحليل لمكاسب الكفاءة والفعالية المحتملة الناتجة عن تنفيذ السيناريوات الموصى بها ونوقشت التحديات والمخاطر المستقبلية المحتملة خلال مرحلة التنفيذ.

٣٩- وعلاوة على ذلك، استعرضت وثائق الإجراءات والمبادئ التوجيهية والأدلة وأُجري العديد من المقابلات المعمّقة المنظّمة مع موظفين رئيسيين بغية الإجابة عن الأسئلة المستجدة وإيجاد الحلول الممكنة. وإضافة إلى ذلك، استخدمت الاستبيانات في مجالات مختارة من أجل اكتشاف الثغرات واستهداف المواضيع المستجدة من أجل تحليلها بالتفصيل.

٤٠- وفيما يتعلق بنتائج المرحلة الأولى من دراسة الجدوى، فإنها:

(أ) كُنّفت في عرض إيضاحي موجز قُدّم إلى إدارة اليونيدو والدول الأعضاء (في ١٣ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩)،

(ب) يرد وصفها في تقرير الجدوى هذا،

(ج) يرد عرضها بالتفصيل في تقرير تقني لاحق يُقدّم إلى الأمانة.

٤١ - وبالإضافة إلى النتائج المقدّمة في تقرير الجدوى، سيتضمّن التقرير التقني وصفا مفصّلاً للأساليب المستخدمة وجميع النتائج والحلول المحتملة وتقييما للاستبيانات. وسوف تقدّم أيضا نتائج مفصّلة وحلول محتملة لكل مجال وظيفي. ويوفّر الرسم التالي نظرة مجملّة على النهج المطبّق على اليونيدو.

الشكل الثالث

عرض إيضاحي موجز



٤ - ملخص الوضع الحالي

٤٢- اتخذت اليونيدو، على مدى سنوات، تدابير تعزّز بصورة تدريجية الجوانب الإجرائية والتنفيذية من عمل اليونيدو على السواء، وذلك تماشياً مع المتطلبات وأفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة. وقد بذل جهد مستمر لتبسيط إجراءات إدارة الأعمال وغير ذلك من الإجراءات والهياكل التنظيمية وكذلك رفع مستوى هيكل تكنولوجيا المعلومات تدريجياً بحيث يواكب أعباء العمل المتنامية والمطالب المتزايدة الموجهة إلى المنظمة.

٤٣- وقد أدت جهود اليونيدو الرامية إلى الابتكار وتلبية الحاجات الملحة إلى تحسينات متفرقة في المجالات الوظيفية الأربعة (إدارة مشاريع التعاون التقني والمشتريات والموارد البشرية والخدمات المالية) وكذلك في دعم النظم. فعلى سبيل المثال، كان استخدام اليورو، في عام ٢٠٠١/٢٠٠٢، كعملة أساسية في اليونيدو فيما يتعلق بالميزانية والحاسبة والإبلاغ واستخدام الدولار كعملة ثانوية فيما يتعلق بالإبلاغ قد جعل من الضروري التحوّل إلى نظام جديد لمراقبة الأداء المالي بالاستناد إلى مجموعة برامج تجارية. ومنذ استحداث نظام مراقبة الأداء المالي، نفذت عمليات عديدة لرفع مستواه بغية ضمان صلاحيته وظيفياً ودعم الباعة للنظام.

٤٤- وقد أدخلت بعض التحسينات التدريجية الملحوظة الأخرى خلال السنوات العديدة الأخيرة فيما يتعلق بإجراءات إدارة الأعمال والهيكلة التنفيذي ودعم النظم وذلك كما يلي: تركيز أنشطة التعاون التقني على ثلاثة مجالات مواضيعية (الحد من الفقر من خلال الأنشطة الإنتاجية وبناء القدرات التجارية والطاقة والبيئة)؛ وإعداد مبادئ توجيهية شاملة لتوثيق الإجراءات الإدارية لدورة التعاون التقني وتوضيح دور الجهات ذات المصلحة المختلفة ومسؤوليتها ومسئوليتها؛ واعتماد إطار الإدارة القائمة على النتائج فيما يتعلق بالميزانية العادية ومشاريع التعاون التقني؛ والإبلاغ غير الورقي من خلال تنفيذ قاعدة البيانات الخاصة بجزن البيانات والإبلاغ؛ وإحالة وظائف مدخلات البيانات المختلفة إلى المصدر (مثل الالتزامات ووثائق مخصصات المشاريع وفحص الصناديق)؛ وتقديم دعم أفضل من تكنولوجيا المعلومات إلى بعض الإجراءات الإدارية مثل التوظيف (تحقق جزئياً) وأذون السفر وتخطيط الاشتراء وإدارة الموجودات؛ واستخدام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويبيّن فيما يلي المزيد من تفاصيل التحسينات التدريجية الرئيسية التي أُجريت منذ عام ٢٠٠١.

٤٥- وقد كانت اليونيدو، طوال هذه السنوات، تتطلّع بنشاط أيضاً إلى مختلف نظم وحلول تكنولوجيا المعلومات (تجارياً وداخلاً منظومة الأمم المتحدة على السواء) بغية

استبدال نظام الحاسوب الرئيسي العتيق المنشأ بين أواخر الثمانينات وأواسط التسعينات والمستخدم بصورة رئيسية من أجل إدارة الموارد البشرية وجدول المرتبات وكذلك من أجل تحديد النظم الملائمة للمجالات الأخرى، مثل إدارة مشاريع التعاون التقني والمشتريات وإضفاء الصفة المؤسسية على الإدارة القائمة على النتائج، فضلا عن دعم الأدوات اللازمة لتحقيق المزيد من اللامركزية وتمكين الموظفين وتعزيز المساءلة. وبالرغم من ذلك، وإدراكا من المنظمة بأن العديد من المسائل الملحة تحتاج إلى التناول بطريقة متكاملة ومتماسكة ومواجهة القيود الشديدة في الموارد المالية، لم تتمكن من تحقيق جميع أفكارها الابتكارية.

٤٦- وحسبما يرى أدناه، بذلت اليونيدو جهودا كبيرة لتنفيذ التدابير الرامية إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة على التنفيذ وزيادة كفاءة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن موارد الميزانية المتاحة. بيد أنه لا يمكن تحقيق المزيد من التحسينات الهامة بنفس النهج التدريجي والمنعزل.

الجدول الثاني

التحسينات التدريجية الرئيسية منذ عام ٢٠٠١

المشتريات	الموارد البشرية	الخدمات المالية	إدارة مشاريع التعاون التقني	إجراءات إدارة الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> • دليل اشتراء جديد • تجديد طلبات الشراء • عملية طلب تقديم عروض مفتوحة • توثيق تدفق العمل المتعلق بالمشتريات 	<ul style="list-style-type: none"> • تبسيط إجراءات تعيين الخبراء الاستشاريين • توحيد جمع بيانات الأرقام القياسية للموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام اليورو كعملة أساسية • إحالة الالتزامات وتنقيحات وثائق مخصصات المشاريع إلى الفروع الفنية • استحداث حسابات نثرية في المكاتب الميدانية 	<ul style="list-style-type: none"> • تركيز التعاون التقني على ثلاثة مجالات مواضيعية • المبادئ التوجيهية والإجراءات المتعلقة بالتعاون التقني • استخدام المحاسبة المتعلقة بالمشاريع على أساس اليورو • تحسين الإذن (غير الورقي) بواسطة الملفات الرئيسية ووثائق مخصصات المشاريع • تحسين معلومات حسابات الجهات المانحة 	

المشتريات	الموارد البشرية	الخدمات المالية	إدارة مشاريع التعاون التقني	
<ul style="list-style-type: none"> • عملية لامركزية محدودة للاشتراء • اختبار وتدريب الزاميين في مجال الاشتراء • مكتب المساعدة في مجال الاشتراء • المكتبة الإلكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> • إطار إدارة الموارد البشرية • استحداث سياسة التنقل في المكاتب الميدانية • دليل التشغيل للمكاتب الميدانية 	<ul style="list-style-type: none"> • المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام • تنقيح وتبسيط القواعد المالية والنظام المالي • تدريب المساعدين الإداريين فيما يتعلق بالمشاريع 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد إطار عمل الإدارة القائمة على النتائج • اتفاق التعاون التقني لتقييم الموظفين • إنشاء الفريق الاستشاري المعني بالتنوع والوحدة المخصصة للدعوة العامة والاتصالات 	الهيكل التنفيذي
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ نظام جرد الموجودات الثابتة • استحداث نظام تخطيط الاشتراء 	<ul style="list-style-type: none"> • نقل نظام التوظيف والتقييم إلى منصة على شبكة الإنترنت (نظام قاعدة بيانات الوظائف والشواغر بالاتصال الحاسوبي المباشر) • نظام أذون السفر • نظام ضبط الوقت وتخطيط الإجازات • نظام الإبلاغ الخاص بالموظفين • ملاك الموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ نظام مراقبة الأداء المالي، بما في ذلك إدخال التحسينات • تجهيز الإلكترونيات لمدفوعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيما بين المنظمات 	<ul style="list-style-type: none"> • الإبلاغ غير الورقي من خلال تنفيذ قاعدة البيانات الخاصة ببيانات التعاون التقني • الإبلاغ وفحص الأموال بالاتصال الحاسوبي المباشر فيما يتعلق بالميزانية العادية ومشاريع التعاون التقني 	دعم النظم

٥- النتائج والحلول الشاملة لمختلف المجالات

٤٧- تستند نتائج شركة دلوات إلى جانب الحلول الممكنة لتقرير جدوى التغيير إلى المنهجية المذكورة أعلاه.

٤٨- وبغية مواصلة التحقيق، اختبرت أكثر النتائج والحلول الواعدة التي تيسر تحقيق رؤية وأهداف مبادرة إدارة التغيير، أي زيادة القدرة على التنفيذ زيادة كبيرة وتلبية الطلبات المتزايدة وتحسين الشفافية ودعم عملية الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة وتحسين الاستفادة من قدرات المنظمة على صعيدي المقر والميدان على السواء واستحداث الإبلاغ المستند إلى مبادئ الإدارة القائمة على النتائج وغير ذلك، وهي ملخصة في هذا التقرير.

٤٩ - وقد جمعت النتائج والحلول المختارة وفقاً للأبعاد العديدة التالية:

- تحسين إنتاجية الإجراءات؛
- زيادة القدرة على التنفيذ؛
- زيادة كفاءة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تعزيز المساءلة؛
- زيادة الفعالية.

٥٠ - وقد اعتبر البعدان "تعزيز المساءلة" و"زيادة الفعالية" عن طريق الإدارة القائمة على النتائج أساسيين للوصول إلى حل شامل بصرف النظر عن المجال الوظيفي المحلّل. ولذلك جرى تحليل هذين البعدين من أجل حلول تشمل جميع المجالات الوظيفية.

النتائج الرئيسية المنظمة

٥١ - يلخّص الجدول الوارد أدناه النتائج الرئيسية التي توصلت إليها شركة دلوالت بشأن كل مجال وظيفي. وكل بعد من الأبعاد الثلاثة الواردة في العمود الأول، وهي إجراءات إدارة الأعمال والهيكلة التنفيذية ودعم النظم، يشمل النتائج المتعلقة بالمجالات الوظيفية الأربعة الواردة في الصف الأول، أي إدارة المشاريع والخدمات المالية والموارد المالية والمشتريات.

الجدول الثالث

المشتريات	الموارد البشرية	الخدمات المالية	إدارة مشاريع التعاون التقني	
متطلبات إجراءات معقّدة بشأن البنود التي تتراوح قيمتها بين ٢٠ ٠٠٠ و ٧٠ ٠٠٠ يورو	دورة الموافقة على توظيف الخبراء طويلة	هيكل ميزانية معقّد	إجراءات مماثلة بشأن جميع أنواع المشاريع وأحجامها	إجراءات إدارة الأعمال
لا تتوفّر للتخطيط الاحتياجات المستقبلية من معظم البضائع والخدمات	عدم الاستفادة من جدول مركزي لاختيار الخبراء	انعدام توفّر الوقت والتجهيز للبيانات الواردة من المكاتب الميدانية	اعتماد شديد على مدراء مشاريع منفردين في كل مرحلة من مراحل المشاريع	الهيكلة التنفيذي
نماذج تكنولوجيا المعلومات الحالية لا تدعم دورة الاشتراء الكاملة	بيئة تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية متنوّعة وغير متكاملة وتستند إلى تكنولوجيا حاسوب رئيسي	يجري إعداد التقارير الإدارية وتقارير الجهات المانحة يدوياً بصورة رئيسية	عدم كفاية الأدوات وعدم وجود نظام وبيانات إلكترونية بشأن إدارة المشاريع	دعم النظم

مثال ذلك أن النتيجة المتعلقة بالبعد "إجراءات إدارة الأعمال" في المجال الوظيفي "إدارة مشاريع التعاون التقني" كانت وجود "إجراءات مماثلة بشأن جميع أنواع المشاريع وأحجامها".

٥٢ - ويُعتبر الجدول الوارد أعلاه بمثابة فهرس لشروح أكثر تفصيلاً للنتائج وحلولها ذات الصلة المشروحة لاحقاً في هذا الفصل.

الحلول الرئيسية المنظمة

٥٣ - يلخّص الجدول التالي الحلول وفق النتائج المقدّمة سابقاً. والأبعاد الواردة في العمود الأول من الجدول تتألف مما يلي: تحسين إنتاجية الإجراءات وتعزيز القدرة على التنفيذ وزيادة كفاءة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعزيز المساءلة وزيادة الفعالية. وقد كُيِّف هيكل النتائج، في الأبعاد الثلاثة الأولى، بحيث يدل على المكاسب المحتملة في البعد الأصلي، أي أنه جرى وصف حل للمجالات الوظيفية الأربعة (مثل إدارة مشاريع التعاون التقني والخدمات المالية والموارد البشرية والمشتريات).

٥٤ - وتركّز جميع الحلول المقترحة على السماح لنهج الإدارة القائمة على النتائج وتقاسم المعرفة بزيادة إنتاجية المنظمة وبتمكين اليونيدو من مواجهة التحديات المذكورة في الفصول السابقة.

الجدول الرابع

٤٤، المشتريات	٣٤، الموارد البشرية	٢٤، الخدمات المالية	١٤، إدارة مشاريع التعاون التقني	
ترشيد متطلبات الإجراءات حتى ٧٠.٠٠٠ يورو	تبسيط هيكل الموافقة على المشاريع بغية تسريع الدورات الإجرائية	تبسيط هيكل الميزانية بالنسبة إلى الميزانية العادية والمشاريع	تميز وتبسيط تدفق الإجراءات وفقاً لفئات المشاريع	(أ) تحسين إنتاجية الإجراءات
تيسير الاشتراء الاستراتيجي من خلال العقود الإطارية مثلاً	تمكين المدراء من تعيين موظفي مشاريع وخبراء استشاريين من جدول الموارد البشرية	تحسين القدرة على إدخال البيانات المالية وتفويض المهام	تنظيم أفرقة المشاريع لدعم مختلف أنواع المشاريع بسلطة كافية	(ب) تعزيز القدرة على التنفيذ
تيسير دعم تكنولوجيا المعلومات في التجهيز للتخلص من التدفق الورقي	استبدال الحاسوب الرئيسي بنظام تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية	أتمتة الإبلاغ الخارجي والإداري	تقييم وتنفيذ نظام كاف من أجل إدارة المشاريع ورصدها بصورة رئيسية وقائمة على النتائج	(ج) زيادة كفاءة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- تنفيذ وفرض تدفق العمل إلكترونياً، بما في ذلك حفظ الوثائق - وضع إطار لتحسين المراقبة وإدارة المخاطر				تعزيز المساءلة
زيادة الفعالية من خلال تنفيذ نظم التخطيط وتقاسم المعرفة والرصد والتقييم التي تركّز كلها على النتائج (نهج الإدارة القائمة على النتائج)				

وعلى سبيل المثال، فإن الحل المتعلق بالبعد "تحسين إنتاجية الإجراءات" والمجال الوظيفي "الخدمات المالية" هو "تبسيط هيكل الميزانية بالنسبة إلى الميزانية العادية والمشاريع".

وفي البعد "تعزيز المساءلة" جرى تحليل الحلين "تنفيذ وفرض تدفق العمل إلكترونياً، بما في ذلك حفظ الوثائق و"وضع إطار لتحسين المراقبة وإدارة المخاطر" وطبقا على جميع المجالات الوظيفية الأربعة في جميع أنحاء المنظمة.

٥٥ - ويُعتبر الجدول الوارد أعلاه بمثابة فهرس للشرح المفصّل للنتائج وحلولها المقدمة في الفصل الثاني.

تحسين إنتاجية إجراءات العمل

٥٦ - قامت الفرق الفنية أولاً، لدى تطبيق منهجيات شركة دلووات الاستشارية ودمج الخبرات الفنية المكتسبة من مشاريع مشاهمة تعهدت بها منظمات مماثلة، بتقييم مدى نُضج المجالات الوظيفية المختلفة (يُقصد بالنضج في هذا الصدد درجة ومدى نُضج إجراءات العمل والتطور التنظيمي بالمقارنة بأفضل الممارسات).

٥٧ - وحُدِّدت لاحقاً إجراءات العمل التي يمكن أن تحول دون زيادة أداء القدرات. ثم جرى فحص الإجراءات بمضاهاتها بإمكانيات التحسين الملموسة، ومدى ملاءمتها ومهلتها الزمنية لتحقيق التغيير في إطار السيناريوات المختلفة.

تحقيق المستوى الأمثل للإجراءات المتعلقة بالمشاريع بحسب تصنيف المشاريع في فئات (١٦-أ)

النتيجة:

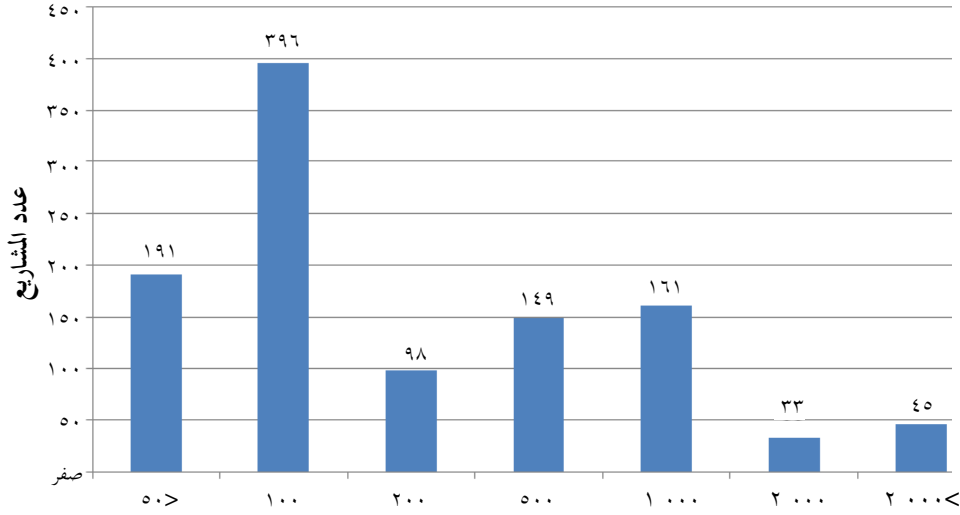
٥٨ - تستفيد جميع مشاريع التعاون التقني لليونيبدو، بغض النظر عن حجمها ونوعها، من دورات المشاريع المتشابهة.

٥٩ - وتشير المبادئ التوجيهية بشأن برامج التعاون التقني ومشاريعه إلى وجود بعض الاختلافات، مثلاً في الوثائق، ولكن الإجراءات العامة الرئيسية المتعلقة بالمشاريع (مثل تحديد المشاريع وصوغها واستعراضها والموافقة عليها وتنفيذها ورصدها) تلي إجراءات وخطوات فرعية مماثلة.

٦٠ - ويبين الشكل أدناه توزُّع أحجام المشاريع بحسب وثيقة مخصصات المشاريع الإجمالية لعام ٢٠٠٩. ويوضح هذا الشكل أن الأموال المخصصة لأكثر عدد من المشاريع أقل من

١٠٠ ٠٠٠ يورو، مع أنها تستخدم تقريبا الإجراءات نفسها التي تستخدمها المشاريع المعقدة، التي تزيد مخصصاتها على مليون يورو.

عدد المشاريع بحسب مخصصاتها في السنة الحالية



مخصصات المشاريع في السنة الحالية بآلاف اليوروات

الحل:

٦١- يُعتبر التمييز بين إجراءات المشاريع، بحسب تصنيف المشاريع في فئات، من أفضل الممارسات المتبعة بالاستفادة من خبرة دلووات الفنية في منظمات مماثلة تركز على المشاريع (العامة والخاصة على السواء، بالاعتماد أيضا على طريقة دلووات الخاصة لتنفيذ المشاريع). وهذا التصنيف من شأنه (أ) تيسير التتبع السريع للمشاريع الأقل تعقداً، و(ب) تبسيط المشاريع العادية مع المحافظة على المساءلة بشأنها، و(ج) استخدام دعم مكرس للمشاريع الكبيرة/المعقدة.

٦٢- وتحتاج أنواع المشاريع المختلفة التي يجري تمييزها بتصنيفها في فئات بحسب حجمها أو مضمونها أو تعقدها أو أي سمة أخرى مميزة مناسبة، إلى إجراءات مختلفة بمستويات اهتمام متباينة في كل مرحلة من مراحل دورة المشروع المعني. ويُعتبر أحد عوامل النجاح الرئيسية في تسريع التنفيذ وتعزيز القدرة التنفيذية، نقل الاهتمام من مجموعة المشاريع الكثيرة الأقل تعقداً (الأصغر أحياناً) إلى المشاريع الأكبر التي غالباً ما تكون أكثر تعقداً. وهذا التمييز سيتطلب دعماً مناسباً ونظماً دعم مناسباً لكي يكون ممكناً ومجدياً.

- ٦٣ - وسيساعد هذا الحل على إدارة المشاريع بمزيد من الكفاءة والتخصص.
- ٦٤ - فالاجتماعات والمنشورات وما إليها من الأنشطة التي تُدار حاليا باعتبارها مشاريع، ستُعامل على أساس مختلف إذا كانت بطبيعتها أنشطة متكررة. ويمكن في هذه الحالات تفادي إجراءات المشاريع كليا.
- ٦٥ - ويتمثل جزء آخر من الحل في تحويل المشاريع التي تعتبر قائمة بذاتها حاليا إلى جزء من مشاريع أخرى. فيمكن، على سبيل المثال، إدراج مشاريع "التقييم" ضمن المشاريع المستهدفة بالتقييم.

تبسيط هيكل الميزانية (٢٦-أ)

النتيجة:

- ٦٦ - يؤدي هيكل الميزانية الحالي المستخدم للمشاريع في اليونيدو، إلى إجراء عدة تنقيحات للميزانية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة في عبء العمل ونقص في الموارد، ويؤثر على إدارة المشاريع والخدمات المالية وغيرها من المجالات ذات الصلة.
- ٦٧ - ويكمن السبب الجذري لذلك في كثرة خطوط الميزانية المحددة بتفاصيل والمفصلة بصورة مفرطة إلى درجة أنها تستلزم تخصيص نفقات خاصة بالمشاريع. وحتى إذا كانت الانحرافات عن خطة المشاريع الأصلية صغيرة، فإنها تؤدي إلى طلبات متعلقة بتنقيح الميزانية وتستلزم أن تصوغها إدارة المشاريع وأن تجهزها الخدمات المالية بعد موافقة الهيئات المعنية عليها. ومعظم تنقيحات الميزانية الراهنة إما أنها لا تؤثر على نتائج المشروع أو تكوينه وإما تؤثر عليها تأثيرا ضئيلا، ولهذا فهي تتطلب بذل جهود غير لازمة، وتفرض قيودا على الموارد داخل المنظمة.

الحل:

- ٦٨ - يمثل تكييف هيكل الميزانية الحالي بدمج خطوط الميزانية في فئات ذات مغزى أوضح، مع دعم النظم المطلوب، الأمر الذي من شأنه تخفيض عبء العمل الراهن الواقع على إدارة المشاريع والخدمات المالية. وستكتسب إدارة المشاريع مزيدا من المرونة للقيام بالأعمال المتصلة بالمشاريع، وستكسب الخدمات المالية وغيرها من المجالات ذات الصلة مزيدا من الوقت للتركيز على المهام التي تحقق قيمة مضافة بفضل الإقلال من تنقيحات الميزانية التي تقتضي معالجتها.

٦٩ - ومع ذلك، فإن تنقيحات الميزانية الهادفة إلى زيادات أو تخفيضات في الأموال، أو إجراء تنقلات بين الفئات الجديدة لخطوط الميزانية، ستظل ضرورية وأساسية لضمان المساءلة الواجبة.

٧٠ - ويتطلب تحقيق هذه التوصية إجراء تحليل تفصيلي لخطوط الميزانية التي تستخدمها حالياً إدارة المشاريع بغية تحديد بنود الميزانية التي تعتبر أساسية لأغراض إدارة المشاريع، مع مراعاة مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، ومتطلبات الجهات المانحة وضوابط الإنفاق المناسبة.

تبسيط دورة الموافقة المتعلقة بالموارد البشرية (٣٤-أ)

النتيجة:

٧١ - أُتخذت خطوتان لتحقيق تقييم الجدوى الأمثل:

- القيام بتقييم عام لإجراءات اختيار الموارد البشرية بالنسبة إلى أحدث الهياكل باستخدام منهجية دلوات؛
- إجراء تقييم متعمق لنخبة من الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وتنظيم الموارد البشرية بغية تقدير الجهد اللازم لدراسة الجدوى، بما في ذلك خبرة شركة دلوات الاستشارية والتنفيذية.

٧٢ - وقد أظهر تقييم الإجراءات الأساسية الثلاثة المتعلقة بالموارد البشرية (تعيين الموظفين العاديين، واختيار موظفي المشاريع، ونظام تقييم الأداء) هيكلًا متعدد المستويات لتقرير السياسات والموافقة على المشاريع إلى جانب الهيكل التنظيمي. ويبدل قدر كبير من الوقت والجهد في أعمال المعالجة من بدايتها إلى نهايتها، مما يظهر مجالات تحسين كبيرة بالنسبة لتدفق العمل شبه الورقي ولاستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

٧٣ - وتطبق على الموظفين الأساسيين وموظفي المشاريع شروط توظيف مختلفة بموجب عقود متفاوتة من حيث طول مدة العقد والغرض من التوظيف ومكان العمل والمرتب. ويسبب هذا التفاوت أعباء عملية إدارية إضافية لموظفي فرع الموارد البشرية.

الحل:

٧٤ - من شأن منهجية إعادة هيكلة إدارة الأعمال أن تدعم إجراءات تحسين إعادة تصميم الإجراءات إلى حد كبير من أجل تلبية احتياجات العمل. وسيعتمد هذا العمل على أداء مشاريع داخلية سابقة في إطار إعادة هيكلة إدارة الأعمال على نطاق اليونيدو، وسيؤدي إلى

تحقيق تكامل في تنفيذ تدفقات العمل المدعومة بتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض الأعمال اليدوية إلى أدنى حد.

٧٥- وسيعاد تخطيط الإجراءات مع التركيز على تحديد مسؤولية القائمين بها تحديدا واضحا، وتسريع دوراتها بتخفيض مدتها الكاملة. وسيتيح تدفق العمل إلكترونيا اتساق الموافقة ومراجعة الحسابات والقدرة على الإبلاغ لتحديد حالات التأخر في إجراءات إدارة الأعمال بحيث يمكن إجراء مزيد من العمل لبلوغ المستوى الأمثل.

تخفيض مدة دورة عملية الاشتراء (٤٤-أ)

النتيجة:

٧٦- تعتمد عملية الاشتراء، كوظيفة داعمة، اعتمادا كبيرا على المتطلبات التشغيلية للوحدات الفنية.

٧٧- وتستند عمليات الاشتراء الراهنة في اليونيدو إلى جهد يدوي كبير، بل تعتمد كليا تقريبا على الأعمال الورقية ولا تربطها بنظام المالية الراهن سوى علاقات هامشية، مما يؤدي إلى وقوع عبء عمل كبير على عاتق موظفي وحدة خدمات الاشتراء وإلى زيادة مدة دورة عملية الاشتراء.

٧٨- ونظرا لأساليب الاشتراء الرسمية المتبعة في اليونيدو، تبدأ عملية الاشتراء بمستوى مالي منخفض نسبيا، لا يتجاوز ٢٠ ٠٠٠ يورو. وتصدر مرة كل أسبوع توصيات بمنح عقود لجميع عمليات الاشتراء التي تتجاوز ٧٠ ٠٠٠ يورو، بعد اجتماعات مغلقة تعقدتها لجنة المشتريات، لكي يوافق عليها لاحقا المدير الإداري لشعبة دعم البرامج والإدارة العامة. وقد تستغرق هذه العملية فترة يمكن أن تمتد إلى أسبوعين. وعلى الرغم من أن وحدة خدمات الاشتراء تقوم بإعداد مستندات الاشتراء ذات الصلة لكي تنظر فيها لجنة المشتريات، فإن وحدة خدمات الاشتراء لا تحضر مداورات اللجنة عند إصدار التوصيات النهائية.

٧٩- ونتيجة لطبيعة ونوع مشاريع التعاون التقني المنفذة، فإن المساءلة المتعلقة بمشتريات المشاريع تكون أحيانا غير واضحة، مما يؤدي إلى تدني مستوى التنسيق في نواتج عملية الاشتراء.

الحل:

٨٠- إن الإجراءات المذكورة آنفا معقدة للغاية ومستهلكة للوقت بالنسبة لمنظمة بحجم اليونيدو التي تعتبر مشترياتها معقدة.

٨١- ونحن ننصح بتبسيط إجراءات التماس العروض الراهنة وزيادة مستوى عتبة الاشتراء بالنسبة للمشتريات الرسمية (إلى ٧٠ ٠٠٠ يورو على الأقل) واستخدام تدفق العمل بصورة مؤتمتة لتحسين الإشراف على أنشطة الاشتراء وزيادة كفاءتها. وتنطوي هذه العملية على مزايا تتمثل في تخفيض نسبة الوثائق الورقية وتقصير مدة دورة الاشتراء.

٨٢- وينبغي أن يشمل نظام تدفق العمل أيضا وظائف لجنة المشتريات وأن يُيسر موافقة المدير الإداري النهائية.

تعزيز القدرة على التنفيذ

٨٣- حُدِّدَت الهياكل التشغيلية التي يُحتمل أن تعرقل زيادة القدرة على التنفيذ. ثم فُحصت هذه الهياكل بهدف إجراء تحسينات ملموسة إذا أمكن، وقيِّمت لتقدير ملاءمتها ومهلتها الزمنية لتحقيق التغيير في سيناريوات مختلفة.

التركيز على الفرق المتخصصة (١٩-ب)

النتيجة:

٨٤- يؤدي اعتماد المشروع اعتمادا كبيرا على كل مدير من مديري المشاريع في كل مرحلة من دورة المشروع (تحديد المشروع وصوغه واستعراضه والموافقة عليه وتنفيذه ورصده)، في الدرجة الأولى، إلى مهام معالجة تسلسلية.

٨٥- فمديرو المشاريع يشاركون إلى حد كبير في جميع مراحل دورة المشروع. ويتطلب هذا باستمرار درجة عالية من الاهتمام وموظفين مؤهلين بمستوى رفيع وقادرين على تغطية جميع المراحل. أما قدرات مديري المشاريع الفردية في مختلف مراحل دورة المشروع فتستخدم فقط في مشاريعهم الخاصة بالتحديد، ولا يُعتمد عليها في دعم مشاريع أخرى تنقصها تلك المعارف المتخصصة. ويواجه مديرو المشاريع أعباء عمل ثقيلة نتيجة لمشاركتهم في جميع مراحل المشروع في آن واحد.

٨٦- وخلال مرحلة تنفيذ المشروع، على وجه التحديد، فإن تقاسم المعارف بشأن أنشطة المشاريع والتقدم المحرز وتوزيع المهام بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية تكون تفاعلية إلى حد ما (أي عندما تكون هناك حاجة ملحة إلى حل مسائل أو الإبلاغ عن بعض الأرقام).

الحل:

٨٧- من شأن إنشاء هياكل فرق متخصصة لتغطية جميع مراحل دورة المشروع أن يُيسر التركيز بشكل أفضل على مهام محددة وأن يؤثر بالتالي تأثيراً إيجابياً على الجودة.

٨٨- وكلما استطاع عضو الفرقة أن يركز بشكل أفضل على مهام العمل المسندة إليه، كلما ازدادت كفاءة أدائه لتلك المهام. وإذا ما أخذ هذا الأمر في الاعتبار، فإن من شأن الدعم المهني المتخصص خلال مرحلة صوغ المشروع وتنفيذه أن يسهم في نجاح المشاريع بقدر أكبر وفي تقصير مدة دورتها. وزيادة الدعم والتركيز اللازم للعمل سيضمن نوعية أفضل وعملاً أكثر اتساماً بالمهنية.

٨٩- ويتطلب هذا بدوره إعادة تعريف الأدوار وإعادة تصميم إجراءات العمل. كما ينبغي أن يتيح إمكانية مواصلة استخدام فرق متخصصة مشتركة بين المشاريع أو دعم وظيفي مكرّس خلال مرحلة التنفيذ في كل بلد/منطقة، الأمر الذي ينسجم أيضاً مع عملية الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

تحسين القدرة على إدخال البيانات المالية (٢٠٠٤-ب)

النتيجة:

٩٠- هناك نقص في توافر البيانات المالية وقصور في توفيرها في حينها، وذلك بسبب عدم تكامل المكاتب والمشاريع الميدانية بما فيه الكفاية. وفي الوقت الراهن، لا تقوم معظم المكاتب والمشاريع الميدانية بإدخال بياناتها المالية مباشرة في النظام المركزي لتخطيط الموارد المؤسسية (النظام المالي الراهن) في الوقت المناسب بسبب عوامل متعلقة بالموصلية، وعدم سهولة استخدام النظام بقدر كاف، وافتقار المكاتب الميدانية إلى القدرة على إدخال البيانات المالية في الميدان.

٩١- وفيما يتعلق بمسائل الموصلية، كثيراً ما تكون المكاتب والمشاريع الميدانية في وضع لا يمكنها من إنشاء صلة ثابتة بالنظام المركزي لتخطيط الموارد المؤسسية أو المحافظة على

تلك الصلة، وذلك لعدم كفاية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أو النظام القائم، في المكان المعني.

٩٢- فضلاً عن ذلك، فإن الصلة الرابطة بين المستعملين من الموظفين الذين يستخدمون نظام تخطيط الموارد المؤسسية في المكاتب والمشاريع الميدانية ليست سهلة الاستعمال أو واضحة بحد ذاتها بما فيه الكفاية. ونتيجة لعدم كفاية الخبرة والمعارف التي يتمتع بها الموظفون في المكاتب والمشاريع الميدانية بشأن تجهيز البيانات المالية باستخدام نظام تخطيط الموارد المؤسسية، فإن البيانات المالية لا يتم إدخالها في حينها، مما يؤدي إلى نقص في المعلومات المحدثة.

الحل:

٩٣- ينبغي تحسين قدرة المكاتب والمشاريع الميدانية على إدخال البيانات المالية في الوقت المناسب، وتوفير صلة رابطة أفضل بين المستعملين وموصلية أفضل لنظام تخطيط الموارد المؤسسية.

٩٤- وينبغي تعزيز الدراية الفنية المحلية المتصلة بتخطيط الموارد المؤسسية لدى الموظفين في المكاتب والمشاريع الميدانية، لا سيما عن طريق توفير التدريب المناسب للموظفين المحليين وتوفير الموارد المتميزة بالمهارات المطلوبة بشكل مؤقت.

٩٥- وينبغي تحقيق الصلة الأمثل بين المستعملين من أجل تعزيز تقبل نظام تخطيط الموارد المؤسسية، ولا سيما فيما يتعلق بمتطلبات موظفي المكاتب والمشاريع الميدانية. وينبغي كذلك اتخاذ تدابير لتحسين موصلية المكاتب والمشاريع الميدانية بالنظام المركزي لتخطيط الموارد المؤسسية.

تحقيق الموازنة المثلى بين الموارد البشرية واحتياجات العمل (٣٤-ب)

النتيجة:

٩٦- أظهر تقييم الإجراءات الراهنة لتعيين موظفي المشاريع عدم استخدام قائمة مركزية لاختيار الخبراء، مما يحول دون تحقيق التوظيف الأمثل.

٩٧- ونتيجة للنقص في عدد الموظفين وعدم استخدام قائمة مركزية حالياً لاختيار الموظفين، لا يوجد في الوقت الراهن موظفون متخصصون في إدارة الموارد البشرية لتولي مسؤولية تحديث قائمة موظفي المشاريع واعتمادها. ويتعلق جزء كبير جداً من عبء العمل حالياً بالأعمال الإدارية في اليونيدو.

الحل:

٩٨- من شأن إنشاء قائمة مركزية بأسماء خبراء معتمدين مسبقاً، وقيام منسق للقائمة (من إدارة الموارد البشرية) بالمحافظة عليها واستكمالها بأقل ما يمكن من المدخلات اليدوية، أن يؤدي إلى تبسيط عملية اختيار الخبراء من حيث سرعتها ومدتها. كما إن تحسين سلطات مديري المشاريع خلال عملية الاختيار بزيادة مسؤولياتهم ومساءلتهم سيؤدي إلى تحسين استخدام المعارف المدججة في المنظمة بشأن الموظفين المزمع تعيينهم.

٩٩- وسيوفر تطبيق القائمة المستهدفة إمكانيات متقدمة لمعالجة جميع الإجراءات ذات الصلة إلكترونياً فيما يخص موظفي المشاريع. وستشمل هذه الإجراءات مذكرات محدثة تلقائية، وانتقاء موظفي المشاريع والخبراء الاستشاريين على أساس مستوى المهارات والتقييمات الإلزامية من قبل مديري المشاريع ووضعها في متناول جميع الموظفين الأساسيين المؤهلين.

١٠٠- وستدعم إدارة الموارد البشرية العمل بتعيين بعض موظفيها للمحافظة على نظام إداري مركزي للقائمة واعتماده ومراقبته، ولإعداد تقارير مستندة إلى تحليل سليم لمطالب العمل.

١٠١- وقد بينت بحوث شركة دلوات أن النهج المتكامل لإعادة هيكلة إدارة الأعمال المرتبط بالمواءمة التنظيمية، يؤدي إلى تحقيق المستوى الأمثل لكفاءة الموارد البشرية، مما يوفر موارد لتطوير السياسات والوظائف الأساسية للموارد البشرية مثل استشارة الموظفين وتقديم الخدمات للزبائن، وما إلى ذلك.

تحقيق المستوى الأمثل لنظام التخطيط الاستراتيجي للاشتراء والإبلاغ عنه (٤-ب)

النتيجة:

١٠٢- تيسيراً للتعاون بشكل أفضل مع الوحدات الفنية، استُهلكت خطة اشتراء للتمكن من التنبؤ بالطلبات المقبلة بصورة أفضل. بيد أن الخطة ينقصها تصنيف المنتجات بصورة تفصيلية. والفرص محدودة لعمليات اشتراء مدججة نتيجة لطبيعة مشاريع التعاون التقني المحددة للغاية. ولا يجري تحديث خطة الاشتراء بصورة منتظمة، ولا يستخدمها مقدمو الطلبات بكفاءة لأن البيانات متأخرة/غير كاملة.

١٠٣- ونتيجة لذلك، فإن وحدة خدمات الاشتراء تعالج طلبات الشراء حصراً تقريباً على أساس مخصص الغرض (تم الحصول على أقل من ٣٢ مليون دولار من تكاليف مشتريات المشاريع في خطة الاشتراء من المخصصات الأصلية البالغة ٨٠ مليون دولار).

الحل:

١٠٤- تماشياً مع المنظمات الدولية الأخرى، يجب أن تكون اليونيدو قادرة على تخطيط المتطلبات من المشتريات الاستراتيجية عن طريق التنبؤ واستخدامه (مثلاً لبعض أنواع السلع والخدمات التي يتم اشتراكها بانتظام في إطار مشتريات المقر) بالمعنى المقصود بالإدارة المتعلقة بشراء فئات متشابهة من السلع والخدمات. ويوصى باتخاذ الخطوات التالية:

- التصنيف الاستراتيجي للسلع والخدمات حيثما كان ذلك معقولاً؛
- التزام المشاريع باتباع خطة اشتراء بسيطة موضوعة على أساس هذه المجموعات/الفئات من السلع والخدمات حيثما كان ذلك معقولاً؛
- يجب تطبيق إجراءات شراء مكيفة، واستراتيجية محددة (اتفاق إطاري)، وتركيز حتمي، وتحسينات في المواصفات، وما إلى ذلك) لتحديد كل مجموعة/فئة من السلع والخدمات، حيثما كان ذلك معقولاً؛
- يوصى باستخدام الإللكتروني أو الحصول على المشتريات بالوسائل الإللكترونية أو باستخدام موقع إلكتروني للاشتراء (قائمة للمنتجات).

١٠٥- ويمكن تحقيق كفاءة أعلى لعملية الاشتراء وتحقيق وفورات في التكاليف عن طريق التخطيط الاستراتيجي ودمج وتجميع المتطلبات على أساس البنود المشتركة بين المشاريع. وفضلاً عن ذلك، يمكن وضع قائمة بأسماء الموردين وفقاً لمجموعة أو فئة السلع أو الخدمات كما يمكن إبرام اتفاقات إطارية. كما أن الحل القائم على إدراج أئمة التنبؤ بالمشتريات وتخطيط فئاتها وإدارة العقود كجزء من عملية إعداد المشاريع من شأنه أن يخفض عدد عمليات الاشتراء المنفردة. ويمكن مواصلة تحسين هذا الحل باستخدام العقود الإطارية والإدارة المتعلقة بشراء فئات متشابهة من السلع والخدمات والتأهيل المسبق.

١٠٦- وستتمكن اليونيدو آنذاك من معالجة حجم مشتريات أكبر والتركيز على دعم المشاريع الأكثر تعقيداً وتقصير مدة عمليات الاشتراء على أساس فئات المنتجات.

١٠٧- وسيؤدي هذا إلى تحسين شفافية الأنشطة الشرائية (أئمة جمع البيانات) مما يؤدي إلى توفير الوقت وتخفيض المخاطر والأخطاء فيما يتعلق بالامتثال خلال المعاملات الشرائية.

١٠٨- ويمكن تقصير المهلة الزمنية للاشتراء بوجه عام بتوفير المعلومات والتخطيط لاحتياجات الاشتراء في وقت مبكر قبل أن تكون الأموال اللازمة له متاحة بالفعل. كما يمكن إدخال عناصر رئيسية من عملية الاشتراء الاستراتيجية (مثلاً الإدارة المتعلقة بشراء فئات متشابهة من السلع والخدمات) استناداً إلى خطط الاشتراء المتعلقة بالمشاريع.

زيادة كفاءة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

١٠٩- حُدِّدَت إجراءات متعلقة بنظم مختارة من تكنولوجيا المعلومات وإجراءات يدوية يحتمل أن تعرقل زيادة القدرة على التنفيذ. وجرى استقصاء وجود هذه النظم أو بالأحرى انعدامها، مقابل إمكانية إدخال تحسينات ملموسة، كما جرى تقييمها من زاوية ملاءمتها/ مهلتها الزمنية لتحقيق التغيير في سيناريوات مختلفة.

زيادة تنفيذ المشاريع وتحسين نوعيتها عن طريق رصدتها (١٠٦-ج)

النتيجة:

١١٠- ليست الأدوات العادية لإدارة المشاريع كافية، ولا يزال العمل قائماً على أساس ورقي إلى حد كبير. وباستثناء الأرقام المالية التي يجري جمعها مركزياً في النظام المالي، وهي ذات توجه يتمشى مع خطوط الميزانية، لا توجد إدارة موحدة لأداء المشاريع على نطاق المنظمة بكاملها.

١١١- ويقوم كل فرع من فروع التعاون التقني بإعداد تقارير مالية منتظمة ومختلفة الشكل، كثيراً ما تكون موجهة إلى الجهات المانحة، بغية إعطاء صورة عامة عن حالة المشاريع. وليست التقارير مؤتمتة، وهي مرتبطة بتعدلات متكررة تتم يدوياً بهدف إعداد التقارير وفقاً للمتطلبات المعينة. وكثيراً ما يكون تحويل البيانات من خط في الميزانية إلى خط قائم على النتيجة أو على معلم معين، محفوفاً بأخطاء.

١١٢- ورصد المشاريع تدعمه أدوات، في حين أن البيانات الإلكترونية تدعمها أرقام مالية فقط من النظام المالي الراهن. ولا توجد مقارنة بين التقارير المرحلية على أساس إلكتروني على نطاق المنظمة.

الحل:

١١٣- ينبغي اعتماد أداة لإدارة المشاريع من أجل تحليلها في الوقت الحقيقي. ولا بد من تقييم أدوات أفضل الممارسات واعتماد أنسب الممارسات لتيسير الإدارة القائمة على النتائج.

١١٤- ويجب دعم النظم الفعالة لرصد أداء المشاريع باستخدام تكنولوجيا المعلومات. ومن شأن وضع استراتيجية شاملة لإدارة المعلومات وتنفيذها بنجاح أن يضمن جودة التقارير المرحلية. وهذه تشمل، على سبيل المثال، تسجيل الوقت وفقاً للوقت المستهلك في مشاريع محددة. وكلما كان النظام أكثر تكاملاً كلما كانت صلاحيته أكبر.

١١٥- ويجب أن يشمل نظام رصد المشاريع على معالمها ونتائجها، أي نواتجها ونتائجها، لتيسير إعداد تقارير قائمة على أساس المعالم أو النتائج في الوقت الحقيقي من دون تعديلات يدوية إضافية. كما إن التحديثات المنتظمة والمؤتمتة، المدعومة بمؤشرات مشفرة بألوان، ستبرز الحاجة إلى إجراء إداري. وسيساهم هذا أيضاً في دعم الإدارة القائمة على النتائج بشكل أفضل. ولا بد من تطوير مفهوم لتكامل هذه الوظائف الفنية ضمن النظام.

أتمتة التقارير المالية الخارجية والإدارية (٢٠٠٤-ج)

النتيجة:

١١٦- يجري يدوياً إعداد العديد من التقارير المالية المتعلقة بمتطلبات الإدارة والجهات المانحة نتيجة لانعدام نظام داعم لها.

١١٧- وتضطر الخدمات المالية إلى إعداد تقارير متكررة ومخصصة الغرض لتلبية احتياجات إدارة اليونيدو من المعلومات. ويجري إعداد هذه التقارير يدوياً بصورة رئيسية لأن النظام المالي القائم ليس منسقا بحيث ينتج تقارير مؤتمتة. والبيانات اللازمة لإعداد التقارير تُستخلص من النظام المالي الحالي ومن نظم أخرى غير متكاملة (مثل نظام السفر ونظام الرواتب) ثم يجري تجهيزها يدوياً. وهذا النهج غير كفؤ، ويستهلك قدراً كبيراً من الوقت.

١١٨- وإلى جانب التقارير الإدارية، فإن اليونيدو ملزمة أيضاً بتقديم تقارير خارجية إلى الجهات المانحة. وهذه التقارير الخارجية يجب أن تستوفي متطلبات محددة للجهات المانحة ومؤسسات الأمم المتحدة. وكانت معظم التقارير، قبل أربع أو خمس سنوات، تُعدّ إلكترونياً، ولكن متطلبات الجهات المتلقية تغيرت منذ ذلك الوقت، ولم يُعدّ النظام المالي منسقا بحيث يجمع المعلومات التي تدعم التقارير الخارجية المؤتمتة. ونتيجة لذلك، أصبح لا بد من إعداد التقارير الخاصة بالجهات المانحة يدوياً.

١١٩- ولذا، فإن عملية إعداد التقارير للإدارة والجهات المانحة تستغرق وقتاً طويلاً جداً، وتنطوي على عبء عمل ثقيل على نطاق المنظمة كلها.

الحل:

١٢٠- تستلزم أتمتة تقارير للإدارة والجهات المانحة تقييم الإمكانيات والنسق الراهن للنظام المالي، واحتياجات الإدارة والجهات المانحة من المعلومات. ونتيجة لهذا التقييم يجب البت فيما إذا كان من الممكن إيجاد النسق اللازم للنظام المالي الراهن، بما في ذلك توصيلاته بالنظم

القائمة الأخرى، أو ما إذا كان كافياً أو كان يتطلب تنفيذ حل إضافي لإعداد التقارير. وعلاوة على ذلك، لا بد من تصميم تقارير نمطية جديدة، وفقاً لمتطلبات الإدارة والجهات المانحة بغية دعم التقارير المتكررة.

١٢١- فأتمتة التقارير المتكررة للإدارة والجهات المانحة من شأنها تخفيض تأخر الإجراءات وإدخال ضوابط للنظم وتمكين الخدمات المالية من التركيز على خلق قيمة مضافة.

تحقيق تكامل تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية (٣٤-ج)

النتيجة:

١٢٢- توجد حالياً عدة حلول مستقلة غير متكاملة تدعم شتى إجراءات الموارد البشرية التي لا توجد روابط فيما بينها إلا بقدر ضئيل. فكميات العمل المتدفقة متقطعة وشبه ورقية، مما يؤدي إلى مدخلات سلاسل بيانات متكررة. وترتبط بين النظم نحو ٤٠ مهمة عمل على برامج مختلفة. ويتمثل أحد الشواغل الرئيسية في كون الموارد الفردية المتاحة محدودة لصون النظام القائم على أساس الحاسوب الإطارى المركزي بعد عام ٢٠١٠.

١٢٣- وتستند تقارير الموارد البشرية إلى بيانات مستخلصة من شتى النظم المستقلة غير المتكاملة. ويتطلب إعداد البيانات وتجهيزها يدوياً جهداً متزايداً ويسبب عبئاً ثقيلاً لموظفي الموارد البشرية لتلبية متطلبات تقارير الموارد البشرية، ويحد من اتساق البيانات نتيجة للتكرار.

الحل:

١٢٤- ينبغي تنفيذ نظام خاص بتكنولوجيا المعلومات المتصلة بالموارد البشرية يمكن الوصول إليه عبر الإنترنت ويكون متميزاً بأحدث الوظائف الفنية ومتكاملاً في إطار شامل للمالية وإدارة المشاريع والاشتراء.

١٢٥- وسيقوم اختيار تكنولوجيا المعلومات على أساس القدرة على تلبية طلب اليونيدو، وأفضل الممارسات المقيّمة داخل منظمات الأمم المتحدة الأخرى، والتكاليف. وتمثل دوافع القيمة الرئيسية في تسريع دورة تدفق العمل، وإمكانية الوصول إلى النواتج من خارج المقر الرئيسي، وإعداد تقارير نمطية خاصة بالموارد البشرية وإجراءات قياس وتقارير متابعة لمراجعة الحسابات.

١٢٦- ويجب أن يشمل نظام تكنولوجيا المعلومات المناسب على وظائف خدمة ذاتية للموظفين وخدمة ذاتية للمديرين، لأنها تدعم المنظمات ذات التوجّه نحو المشاريع مثل اليونيدو.

أتمتة وظائف الاشتراء الفنية وإجراءاته (٤٤-ج)

النتيجة:

١٢٧- يقتضي الأمر إجراء رسمياً للاشتراء بالنسبة لجميع المشتريات التي تبلغ قيمتها ٢٠ ٠٠٠ يورو أو أكثر، والتي تتطلب من موظفي وحدة خدمات الاشتراء جهداً يدوياً كبيراً كما تتطلب إجراءاتها الإدارية مهلة زمنية طويلة.

١٢٨- وليست إجراءات وممارسات الاشتراء في اليونيدو مؤتمتة. فنظام تكنولوجيا المعلومات المستخدم حالياً لا يوفر نماذج لإدارة العقود أو للاشتراء الإلكتروني أو للحصول على المشتريات إلكترونياً. ولا بد من الاشتراء بشكل منفصل.

١٢٩- ولا توجد أتمتة لتدفق العمل، مما يعرقل جهود الإدارة للرقابة العامة والإشراف العام على حالة وتقديم خطط الاشتراء وطلبات الشراء وأوامر الشراء وتنفيذ العقود.

١٣٠- ولا توجد إمكانيات فنية إلا لإعداد التقارير المتعلقة بالمشتريات والعقود الأساسية.

الحل:

١٣١- يلزم لبدء دورة الاشتراء اقتناء ودعم برامجيات تشمل إدارة العقود والتكامل مع معاملات الشراء المالية. وهذه البرامجيات، التي تشمل إدارة المشتريات بكاملها، يجب استخدامها بكامل نطاق إمكانياتها في المقر مع استخدام الوظائف المناسبة منها لدعم أنشطة الاشتراء في المكاتب الميدانية. فهذا من شأنه تمكين وحدة خدمات الاشتراء من التركيز أكثر على الموردين وتحليل الأسواق.

١٣٢- وفضلاً عن ذلك، فإن أوامر الاشتراء المؤتمتة للمنتجات النمطية من شأنها تسريع مدة دورة الاشتراء وتيسير تناول مشتريات أكبر بتدخل يدوي ضئيل في إطار المبادئ التوجيهية المعتمدة. وفي الأجل المتوسط أو الطويل، ستكون هناك حاجة إلى استعراض الإمكانيات الاشتراكية للنظام المالي الراهن بالنسبة إلى احتياجات اليونيدو الاشتراكية المتوسطة الأجل والطويلة الأجل. وسيكون من الضروري أن يكون موظفو اليونيدو في الميدان ملمين ببرنامج الاشتراء وتكنولوجيا المعلومات بوجه عام.

تعزير المساءلة

١٣٣- يمكن تحقيق تحسُّن ملموس في جميع المجالات الفنية باستخدام تدفق العمل الإلكتروني المدعوم بحفظ الوثائق. وقد جرى تحليل هذا الإجراء من زاوية ملاءمته ومهلهته الزمنية لتحقيق التغيير في سيناريوات مختلفة.

١٣٤- وعلاوة على ذلك، سَتُعزَّز المساءلة إلى حد كبير عن طريق توسيع/إدخال إجراءات ونظم نمطية رسمية لإدارة المخاطر على أساس مبادئ الإدارة القائمة على النتائج.

تدفق العمل وحفظ الوثائق

تدفق العمل

النتيجة:

١٣٥- تعاني معظم العمليات داخل اليونيدو من حالات انقطاع في النظم (تغيير الوسيط من الإلكتروني إلى الورقي والعكس بالعكس) بسبب خطوات الموافقة اليدوية وضرورة إجراء عمليات نقل للبيانات فيما بين نظم غير متكاملة.

١٣٦- وتنشأ حالات الانقطاع هذه في النظم عندما يجري تحويل مستند إلكتروني إلى مستند ورقي (مثلاً طبعه)، أو يجري تحويل مستند ورقي إلى مستند إلكتروني (مثلاً إدخال بيانات يدوية في نظام أو فاكس أو جهاز نسخ تصويري) أو نقل بيانات يدوياً من نظام إلى نظام آخر بسبب عدم وجود توصيلات إلكترونية بين النظامين.

١٣٧- وتنشأ عدة حالات انقطاع من عمليات الموافقة. فالموافقة على بعض المعاملات تُعطى بالتوقيع على نسخ مطبوعة من المستندات الإلكترونية ثم يجري استنساخها تصويرياً بحيث تصبح متاحة بصيغة إلكترونية مرة أخرى. وهذا الإجراء غير فعال وغير مأمون ومستهلك للوقت.

١٣٨- وتوجد عدة نظم في اليونيدو غير متكاملة وتنقصها توصيلات إلكترونية فيما بينها، مثل نظام السفر والنظام المالي، مما يؤدي إلى حالات انقطاع في النظم تستوجب نقل البيانات يدوياً فيما بين النظم المختلفة. ويؤدي هذا إلى إجراءات غير فعالة وغير مأمونة ومستهلكة للوقت، ويجعل من الصعب اقتفاء أثر أصل البيانات.

١٣٩- وعلاوة على ذلك، فإن حالات الانقطاع في النظم تكون محفوفة دائماً بمخاطر التلاعب بالبيانات وفقدانها وحالات تأخر في الإجراءات. ولهذا لا بد من تفاديها.

الحل:

١٤٠- ينبغي تعزيز إدارة تدفق العمل والموافقة وإنشاء توصيلات فيما بين النظم لتحقيق مكاسب كفاءة فعلية.

١٤١- ويلزم تقييم إجراءات اليونيدو الراهنة فيما يتعلق بمجالات انقطاع النظم، وتحديد العمليات المتأثرة بها وتنفيذ آليات إلكترونية لتدفق العمل حيثما كان ذلك مناسباً، وتفادي ضرورة التوقيع على مستندات ورقية ونقل أنشطة الموافقة إلى تدفق عمل إلكتروني.

١٤٢- وينبغي الانتقال من الإجراءات الورقية إلى إجراءات تدفق عمل إلكترونية بهدف تسريع الإجراءات وتفادي التلاعب بالبيانات وفقدانها.

١٤٣- ولا بد من إنشاء توصيلات فيما بين النظم، حيثما أمكن ذلك، لتفادي العمليات اليدوية لنقل البيانات.

حفظ الوثائق (د)

النتيجة:

١٤٤- إن حفظ الوثائق يتم للوثائق الورقية بدرجة رئيسية.

١٤٥- ومعظم العمليات قائمة على وثائق ورقية، مما ينتج عنه عدد ضخم من الوثائق التي يتم حفظها بشكلها الورقي بالدرجة الأولى. وهذه الطريقة تتطلب عملاً مكثفاً وتستغرق وقتاً طويلاً لحفظها في ملفات ولاسترجاعها كذلك.

الحل:

١٤٦- ينبغي تنفيذ حل إلكتروني لحفظ الوثائق وإدارتها.

١٤٧- وإذا ما اتبعت أفضل الممارسات التي توصل إليها زبائن شركة دلوات في القطاع العام، فإن تنفيذ حل إلكتروني لحفظ الوثائق سيخفض عبء العمل ويوفر حيزاً ومرافق للوثائق المحفوظة، خاصة خلال عمليات مراجعة الحسابات. ويتطلب تقييم الحل المناسب لحفظ الوثائق تحليلاً تفصيلياً لإمكانيات التكامل ضمن النظم الراهنة.

إدارة المخاطر

النتائج:

١٤٨- ليس هناك في اليونيدو إطار رسمي موحد وراسخ على نطاق المنظمة لإدارة المخاطر. فلا توجد أدوات لتوفير صورة عامة متكاملة أو معلومات موحدة بشأن المخاطر ذات الصلة باليونيدو. والمخاطر التي تؤثر في المنظمة بكاملها أو في فرادى المشاريع معروفة عموماً لدى الإدارة المسؤولة ولكنها غير محددة ولا تخضع للتقييم والرصد والإدارة على نحو موحد ومنظم. ومن ثم، لا تتوفر نظرة مجملية ومتكاملة بشأن المسائل الحاسمة ذات الصلة بالمنظمة خلال فترة وجيزة.

١٤٩- وتتجسد المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر في الدور الوظيفي للمشرفين الإداريين داخل المنظمة. ويضطلع كل مدير، حالياً، بمسؤولية الاهتمام بالمخاطر الخاصة بوحده أو بمشروعه واتخاذ التدابير الملائمة للتخفيف من حدتها. والمسائل الحاسمة محددة من حيث المبدأ ولكنها لا تُرصد ولا تُدار بطريقة موحدة.

١٥٠- ولا تحظى أنشطة إدارة المخاطر التي يتم الاضطلاع بها حالياً في اليونيدو بالدعم بأدوات ملائمة لإدارة المخاطر. وعليه، فالمديرون الذين يعالجون المخاطر إنما يعتمدون على أدوات تكنولوجيا المعلومات المنفردة التي ليست متكاملة بأي شكل من الأشكال أو مدعومة من قبل الدائرة المركزية لتكنولوجيا المعلومات.

١٥١- ونتيجة لعدم وجود إطار لإدارة المخاطر، فإن تعرُّض اليونيدو حالياً للمخاطر غير مؤكد. فمن الممكن أن تؤثر المخاطر في اليونيدو إذا لم تُتخذ تدابير للتخفيف منها، مما يؤدي إلى خسارة السمعة والأموال. ويتعين، على وجه الخصوص، تحسين التصدي للمخاطر التي تتعرض لها المشاريع بأدوات ملائمة.

الحل:

١٥٢- وضع إطار لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة يشمل المخاطر التي تتعرض لها المشاريع أيضاً.

١٥٣- ويتطلب وضع إطار كفو لإدارة المخاطر إجراءات وأدوار ومسؤوليات وأدوات محددة. والخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي تحديد المخاطر ذات الصلة باليونيدو ضمن فئات مخاطر محددة مسبقاً. وتقييم المخاطر التالي ضروري لإيلاء الأولوية للمخاطر المحددة من أجل التركيز على المخاطر الأكثر تأثيراً على المنظمة. وفيما يتعلق بالمخاطر

الرئيسية خاصة، لا بد من تحديد تدابير للتخفيف من حدتها إما بقبول وقوع المخاطر وإما بتفاديها، أو بالحد من أثر المخاطر أو بنقل المخاطر. وحالما تتم استبانة المخاطر وتقييمها وتحديد تدابير التخفيف من حدتها، لا بد من رصد هذه المخاطر والتدابير فيما يتعلق بحالتها الراهنة وتطورها على أساس منتظم. وفي هذا السياق، يجب تحديد نظام للإبلاغ عن المخاطر وإدماجه في نظام الإبلاغ الإداري الموجود.

١٥٤- وسوف تكفل العملية المحددة والموثقة لإدارة المخاطر معالجة المخاطر بطريقة دقيقة وموحدة تفاديا للأضرار التي تمس بالسمعة والأضرار المالية أو الحد منها في حالة وقوع خطر. وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح في إطار عملية إدارة المخاطر شرط مسبق لازم لضمان رصد حافظة إدارة المخاطر في اليونيدو وتحديثها وإدارتها على نحو منتظم وبطريقة كفؤة.

١٥٥- ولدعم أنشطة إدارة المخاطر بطريقة كفؤة لا بد من اختيار أداة تكنولوجيا المعلومات الملائمة واستخدامها في المنظمة بكاملها. ولا بد أن تدعم هذه الأداة تحديد المخاطر بكفاءة (أي باستخدام فئات مخاطر محددة مسبقاً) وتقييم المخاطر وتحديد تدابير التخفيف من حدة المخاطر لإدارتها ورصد حالتها وتطورها. ولأن المخاطر التي تواجهها اليونيدو ترتبط إلى حد بعيد بالمشاريع، لا بد من دعم إدارة المخاطر التي تتعرض لها المشاريع بأداة تكنولوجيا المعلومات بوصفها مجال تركيز رئيسي. ووفقاً لبنية اليونيدو اللامركزية، ذات المقر المركزي والمكاتب الميدانية والمكلفة بالمشاريع التي تعمل على أساس اللامركزية، ينبغي أن يكون توحيد المخاطر سمة تؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة لأداة تكنولوجيا المعلومات.

١٥٦- ومن شأن إطار شامل لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة أن يزيد من الشفافية فيما يتعلق بالمخاطر ويسمح بتبادل المعلومات بسهولة داخل المنظمة.

زيادة الفعالية

١٥٧- وتهدف الأبعاد المذكورة أعلاه كلها إلى زيادة فعالية قدرة اليونيدو على التنفيذ. ويستفاد من تجربة شركة دلوات مع منظمات مماثلة تواجه احتمال استبدال النظم، أنه يمكن تحقيق مكاسب من حيث الفعالية والكفاءة يمكن أن تصل نسبتها إلى ٣٠ في المائة عندما تتم إعادة هيكلة إدارة الأعمال قبل أن تستبدل النظم وتشكل معايير الفعالية جزءاً من التقييم لاختيار إجراءات النظام المقبل.

١٥٨- وترى شركة دلووات أن هذه الزيادة التي تصل إلى ٣٠ في المائة ستسمح بنقل القدرات التي تستوعبها الإجراءات الورقية والقائمة على اليد العاملة حالياً إلى أنشطة التعاون التقني. كما أن الأتمتة ستسمح بإدماج المكاتب الميدانية بطريقة أفضل في العمليات الرئيسية للمنظمة. وهذه المكاسب من حيث الفعالية والكفاءة، إلى جانب جميع الفوائد الأخرى المباشرة المتأتية من زيادة دعم النظم بصفة متكاملة، ينبغي أن تمكن اليونيدو من زيادة قدرتها على التنفيذ بشكل ملموس وإنجاز المزيد في مجال وظيفتها الأساسية.

١٥٩- وثمة حلول ذات أولوية عالية في البعد المتعلق بتغيير الإجراءات لا ترتبط بها تكاليف مباشرة ولكنها لن تعمل بفعالية إلا إذا كانت مدعومة بتغيير النظم، كما تتوخى ذلك السيناريوات الثاني والثالث والرابع، إذ لا يتم تحقيقها إلا عن طريق تغيير النظم أو رفع مستواها.

١٦٠- وتصبح هذه التغييرات في الإجراءات عندئذ العوامل الممكنة من تعزيز القدرة على التنفيذ من خلال تبسيط العمليات. ولا يمكن التوصل إلى زيادة الفعالية والكفاءة إلا بواسطة إجراءات مبسطة قبل أتمتها، كما أن تغيير إجراءات تشمل عدة مجالات وظيفية متكاملة يتطلب جهداً كبيراً.

١٦١- ومن وجهة نظر نظام لإدارة المشاريع، لا بد من تكامل هذا النهج مع احتياجات تخطيط دورة إدارة المشاريع ورصدها وتقييمها وإدماجه في أي نظام جديد.

١٦٢- ففي وظيفة إدارة الموارد البشرية، على سبيل المثال، ستؤدي إعادة هيكلة إجراءات توظيف الخبراء الاستشاريين إلى تحقيق مكاسب كبيرة من حيث الكفاءة إذ إن اختيار الخبراء الاستشاريين المسبق الحالي يتطلب ١٦ خطوة. وتشير أفضل الممارسات إلى أنه يمكن تخفيض هذه الخطوات إلى خطوتين أو ثلاث خطوات. وهكذا يمكن تحقيق مكاسب واضحة من حيث الفعالية والكفاءة ودعم الجهود الرامية إلى مضاعفة القدرة.

٦- سيناريوات التنفيذ المكيفة لتناسب اليونيدو

١٦٣- استُخدم أسلوب إيلاء الأولوية للحلول الممكنة، تبعاً للأبعاد المذكورة أعلاه والأمثلة على أفضل الممارسات وتجربة شركة دلووات مع منظمات مماثلة، لإيجاد الحلول اللازمة للإجراءات والهياكل التنفيذية الناجمة لليونيدو مع مراعاة النظام الحالي وبنية تكنولوجيا المعلومات وكذلك التغييرات الممكنة في المستقبل وفقاً لسيناريوات التنفيذ العامة الأربعة.

١٦٤- وجمعت النتائج والحلول بحسب صلتها بالتغييرات في الإجراءات والوصول بالهياكل إلى المستوى الأمثل والتغيير المحتمل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وجرى التمييز بين

السيناريوات المحددة وذلك وفق أثرها في التغيير، في المقام الأول، ولكن أيضاً وفق سرعة تنفيذها وكذلك التكاليف الإجمالية والدعم المحتمل لأهداف زيادة القدرة على تنفيذ الخدمات وتحسين الشفافية ودعم عملية الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة وتحسين الاستفادة من قدرات المنظمة على صعيدي المقر والميدان على السواء وإعداد التقارير استناداً إلى مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، وما إلى ذلك.

١٦٥- ولدعم رؤية اليونيدو المتعلقة بالتغيير، يمكن استخدام أربعة سيناريوات عامة مختلفة تشمل المجموعة بكاملها من التغيير التفاعلي البحت إلى البيئة المتغيرة والضغط الخارجية وإلى إعادة البناء الاستباقية للبنية التحتية الإجمالية الداعمة بما في ذلك إعادة هيكلة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

١٦٦- وقد وضعت أربعة سيناريوات تنفيذ خاصة ممكنة لليونيدو. فالسيناريوان الأول والثاني يتفاعلان مع متطلبات التغيير بينما يتوقع السيناريوان الثالث والرابع التغيير بصورة استباقية بهدف تحقيق الرؤية.

سيناريوات التغيير التفاعلي

سيناريو التنفيذ الأول - الوضع الراهن

الحفاظ على الإجراءات والنظم الرئيسية الحالية لا يؤدي إلى أي تغيير بارز
١٦٧- الحفاظ على الإجراءات والنظم الحالية: تكون عملية التغيير تفاعلية مع الضغط أو الطلبات المتزايدة ولكن ليس بالضرورة من داخل المنظمة. ويمكن تحقيق قليل من التغيير بهذا السيناريو أو لا تغيير على المدى الطويل.

١٦٨- ولن يتغير النظام الرئيسي الحالي للموارد البشرية في اليونيدو وعدم الدعم لنظام الاشتراء وعدم كفاية أدوات دعم إدارة المشاريع إلا نتيجة لضغط الجهات المانحة أو الطلبات الخارجية. وستظل الإجراءات كما هي ولن تُوسَّع القدرة على التنفيذ ولن تكون اليونيدو قادرة على مواجهة تحدياتها والحفاظ على قدرتها التنافسية.

١٦٩- والحلول المقترحة لتحسين إنتاجية العمليات يمكن توفيرها جزئياً في هذا السيناريو إذا أُتبع منهجية صارمة لإعادة هيكلة إدارة الأعمال في المنظمة بكاملها. وفي نفس الوقت، لا يمكن بلوغ هدف مساءلة أكبر ورفع مستوى الفعالية بسبب عدم وجود استثمار إضافي. ويمكن تعزيز القدرة على التنفيذ بشكل طفيف من خلال تنفيذ جميع الحلول المقترحة لتعزيز القدرة.

١٧٠- ولا تُستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة أو إنها غير متاحة عند الحاجة إليها مما يشكل خطراً كبيراً، مثلاً، على تعزيز المساءلة وتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج ويحول دون زيادة الإنتاجية على الإطلاق. بمواصلة تخطيط المشاريع ورصدها وتقييمها دون استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات. وعدم الاستثمار في أتمتة سير العمل وحفظ المحفوظات والأدوات الإضافية لإدارة المخاطر يشكل تهديداً كبيراً.

١٧١- وسوف تكون الاستثمارات التفاعلية المخصصة لاستبدال نظام الموارد البشرية مثلاً باهظة ولن تكون قائمة على أساس خطة أو رؤية طويلة المدى.

- **مواطن القوة:** تدي الاستثمارات الإضافية أو عدم وجودها اليوم، وعدم وجود حاجة إلى تغيير النظم والإجراءات الحالية؛
- **مواطن الضعف:** النطاق المحدود لزيادة القدرة على التنفيذ لمواجهة الطلبات المتزايدة وعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات الدول الأعضاء والجهات المانحة على المدى القصير (مثل المعايير الائتمانية لمرق البيعة العالمية)؛
- **الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة:** هذا السيناريو لا يدعم عملية الاتساق على نطاق المنظومة، إلا في التقرير المالي الحالي؛
- **الخطر:** يتزايد كل سنة احتمال تعطل النظام وعدم الوفاء بمتطلبات الجهات المانحة إلى مستوى سيمنع اليونيدو من أداء خدماتها بشكل كامل؛
- **تقدير التكاليف/الزمن:** في حدود تكاليف التشغيل الحالية للسنتين أو السنوات الثلاث المقبلة التي سيلزم بعدها مباشرة تمويل الاستبدال المخصص للنظم/الإجراءات لدى تقادمها. وسيكون الأمر كذلك لا سيما في مجال الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا النظام الحاسوبي الرئيسي وإدارة المشاريع اللازمتين للوفاء بمتطلبات الجهات المانحة في إطار السيطرة على المخاطر؛
- **الاستنتاج:** لا يُوصى به - يعرّض عمليات اليونيدو والخدمات التي توفرها للدول الأعضاء للخطر الشديد.

سيناريو التنفيذ الثاني - التحسينات التدريجية

الاستثمار المتعاقب في الإجراءات والنظم المختلفة على فترات مميزة متعددة، مما يؤدي إلى بنية غير متكاملة للنظام

١٧٢- الاستثمار المتعاقب في الإجراءات والنظم المختلفة ضمن إطار زمني أطول في أعقاب مسار تطوري يستند إلى الأوضاع والظروف. ويكون التغيير تدريجياً وخاضعاً بصورة رئيسية لتوافر الأموال والأشخاص والتفاعل مع الضغط وليس من خلال رؤية واضحة لصورة التغيير الإجمالية.

١٧٣- وستقوم اليونيدو باستثمار متعاقب في الإجراءات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والنظم، بما في ذلك إدارة المشاريع والتقارير التحليلية واستبدال نظام الموارد البشرية والتحسينات في عملية الاشتراء طوال فترات مميزة متعددة. ونتيجة لضغط الجهات المانحة للوفاء ببعض المتطلبات، يمكن تغيير هذا التعاقب وسوف يُعَيَّر تفاعلياً.

١٧٤- ولا يمكن توفير الحلول المقترحة لتحسين إنتاجية الإجراءات في هذا السيناريو إلا إذا أُبْعِت منهجية صارمة لإعادة هيكلة إدارة الأعمال في المنظمة بكاملها. ويتطلب ذلك تنسيقاً متزامناً في عدة مجالات وظيفية. ويمكن تعزيز القدرة على التنفيذ خلال فترة زمنية طويلة إذا نفذت الحلول المقترحة كلها بشكل متعاقب مع استبدال أدوات تكنولوجيا المعلومات والنظم.

١٧٥- ولا تكون أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدمجة بشكل كفو أو حتى في مكائفا عند نشوء احتياجات إضافية. ولن تكون اليونيدو قادرة على التفاعل مع الطلبات المتغيرة إلا عندما يتم إجراء التغييرات الممكنة التي لن تكون بدورها متاحة إلا في فترة ميزانية واحدة لاحقة. ولا يمكن أن تستعمل في الحلول المقترحة لسير العمل تغييرات موازية في جميع المجالات الوظيفية، مما يجعلها عديمة الكفاءة لعدة سنوات وغير فعالة بصورة متزايدة حتماً. والاستثمار غير الفعال في سير العمل والمحفوظات المؤتمتة والإجراءات الإضافية لإدارة المخاطر تشكل تهديداً شديداً للقدرة على تلبية المتطلبات الحالية، أي متطلبات الجهات المانحة بالنسبة لإعداد التقارير عن المشاريع أو تشكل تهديداً بانقطاع النظام الحاسوبي الرئيسي لمعالجة الموارد البشرية.

• **مواطن القوة:** استثمارات متداخلة لتغيير نظم وإجراءات مختارة باستخدام الموارد الداخلية من الموظفين في المقام الأول؛

• **مواطن الضعف:** تُلقَى الإجراءات الطويلة هذه أعباء كبيرة على القدرة على التغيير. ويؤدي عدم الدمج في النظم والإجراءات المتغيرة إلى استخدام الموارد استخداماً دون المستوى الأمثل؛

- **الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة:** يمكن أن يدعم هذا السيناريو عملية الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة إذا نُقلت الاستثمارات الإضافية إلى إمكانية التنفيذ التبادلي وأوجه الترابط مع إجراءات ونظم منظمات أخرى في الأمم المتحدة. غير أن هناك حداً لذلك فيما يتعلق بالحاجة إلى بنية متكاملة للمعلومات لا يتوخاها هذا السيناريو.
- **الخطر:** عدم القدرة على بلوغ المستوى المطلوب للعمليات والتأخر في تلبية المتطلبات الخارجية وتوسيع النطاق مع مرور الوقت، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.
- **تقدير التكاليف/الزمن:** تكاليف خارجية إجمالية تبلغ ١٠ ملايين يورو (من ١ إلى ١,٥ مليون يورو سنوياً) على الأقل بالإضافة إلى القدرة الداخلية طوال المدة بكاملها. وهناك تكاليف دائمة للمعالجة الموازية وحاجة إلى دعم إضافي للربط. بمجالات لم تؤثر فيها المبادرة بعد. وتقدر مدة الاستثمار للوصول إلى القدرة الكاملة على النحو المتوخى بثماني سنوات، تعود أساساً إلى الاستثمارات المتعاقبة والحاجة إلى حلول مؤقتة؛
- **الاستنتاج:** لا يوصى به: سوف لا يسمح بتحقيق القدرة اللازمة وتلبية المتطلبات الخارجية في الوقت المناسب.

سيناريوا التغيير الاستباقي

سيناريو التنفيذ الثالث - التغيير الشامل

الاستثمار المتزامن في الإجراءات والنظم المتكاملة؛ وتحقيق الصلاحية الوظيفية لتخطيط الموارد المؤسسية في النظام المالي القائم به وربطها

١٧٦- بغية تحقيق الرؤية المتعلقة بالتغيير، ينبغي الاستثمار بشكل متزامن خلال فترة وجيزة في الإجراءات والنظم المتكاملة مع خريطة طريق خاصة بالتنفيذ من أجل تحقيق الهدف. وتتمحور الرؤية حول المكونات الأساسية للنظم الحالية بحيث يُستفاد من المعارف والخوافز الموجودة داخل المنظمة. وتتم تكملة ذلك بولاية للتغيير بأسرع ما يمكن.

١٧٧- والاستثمار المتزامن في مختلف النظم، مثل الموارد البشرية بما في ذلك المرتبات أو إدارة المشاريع، بهدف تيسير الإدارة القائمة على النتائج، يسمح بإزالة أوجه عدم الكفاءة الحالية والتكيف مع المتطلبات الحالية والمقبلة للإدارة والجهات المانحة في إطار زمني قصير.

١٧٨- ويُحتفظ بالنظام المالي الحالي ويُستخدم أساساً لجميع النظم الأخرى. وتُستخدم معرفة موظفي اليونيدو الحالية بالنظام الموجود بل وتُنشر في المكاتب الميدانية ومواقع المشاريع. ويتم دمج تحديد النظم الموجودة حول النظام المالي مع كميات العمل المؤتمتة وأدوات إدارة المخاطر (إعداد التقارير في الوقت المناسب مثلاً).

١٧٩- وفي هذا السيناريو، يتم النظر بشكل متزامن في جميع الحلول الرامية إلى تحقيق هذا الهدف وفي أثرها على النظام المالي. والنهج الشامل الوارد في السيناريو الثالث مناسب لتوليد الشعور بالاستعجال في المنظمة. ومن ثم يمكن توقُّع الحفاظ على دعم الموظفين المعنيين خلال الوقت اللازم لتحقيق هذه التغييرات.

- **مواطن القوة:** تبسيط الإجراءات من خلال إعادة هيكلة إدارة الأعمال بوصفها استثماراً مرة واحدة في مقابل خط أساس معروف. ويسمح البناء على بعض النظم والإجراءات القائمة باستثمارات متزامنة سريعة في جميع المجالات لبلوغ أهداف القدرة وتلبية المتطلبات الخارجية. ودعم حوافز الموظفين ورغبتهم في التغيير؛

- **مواطن الضعف:** الطلبات الكثيرة الموجهة إلى جميع أجزاء المنظمة والاحتياجات الكبيرة من الدعم الخارجي للتمكن من إحداث التغيير خلال فترة وجيزة؛

- **الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة:** يدعم هذا السيناريو عملية الاتساق على نطاق المنظومة من خلال النظر في إمكانية التنفيذ المتبادل وأوجه التفاعل مع إجراءات ونظم المنظمات الأخرى في الأمم المتحدة أثناء مرحلة تصميم التنفيذ. وسوف يكون الأمر كذلك ولا سيما بالنسبة لنظام إدارة المشاريع الجديد الذي يدعم الإدارة القائمة على النتائج؛

- **الخطر:** إدماج الإجراءات والنظم دون المستوى الأمثل؛

- **المكاسب:** يمكن تحقيق نتائج على المدى القصير من خلال تمكين اليونيدو من تنفيذ مشاريع أكبر على نحو أسرع. ويمكن خلال فترة زمنية تتراوح بين ٤-٥ سنوات يمكن مضاعفة القدرة على التنفيذ في هذا السيناريو؛

- **تقدير التكاليف/الزمن:** تكاليف خارجية مرة واحدة تبلغ زهاء ٩ ملايين يورو، بما في ذلك المعالجة الموازية على المدى القصير. وتقدر المدة اللازمة

لتحقيق القدرة الكاملة بثلاث سنوات انطلاقاً من إعادة هيكلة إدارة الأعمال
لتيسير سير العمل العام؛

- **الاستنتاج: يوصى به** - أكثر السيناريوات نجاعة من حيث التكلفة لتحقيق القدرة المطلوبة وتلبية المتطلبات الخارجية. ويمكن تقييم هذا السيناريو بأنه يلي احتياجات اليونيدو التنفيذية خلال عدة دورات للميزانية (من خمس إلى عشر سنوات) بحسب دورات إصدار البرنامج الحاسوبي المتعلقة بالنظام المالي الأساسي.

سيناريو التنفيذ الرابع - إعادة البناء الأساسية

استبدال جميع النظم القائمة والإجراءات المتصلة بها مع استبدال النظام المالي وجميع النماذج الأخرى من خلال تخطيط متكامل للموارد المؤسسية

١٨٠- استبدال جميع النظم القائمة والإجراءات المتصلة بها بنظام جديد لتخطيط الموارد المؤسسية يستند إلى مورد واحد عام ويدور حول منهاج عمل واحد. ويستند الحل إلى قدرة النظام المختار ويتوقف إلى حد كبير على التوفيق السليم مع المتطلبات الحالية والمتوقعة للمجموعة المختارة.

١٨١- ولا بد أن يبدأ اعتماد هذا السيناريو بعملية إعادة هيكلة كاملة لإدارة الأعمال بغية تبسيط الإجراءات، بالموازاة مع اختيار نظم البرامج الحاسوبية المختارة. ولا بد من بناء نهج نموذجي يسمح بتحليل سريع لمدى الملاءمة والحاجة إلى التكييف على أساس الإجراءات المعادة هيكلتها والمبسطة.

١٨٢- وسيتم بعدئذ الاستبدال الحقيقي للنظم القائمة في اليونيدو بالموازاة مع المكاسب المحققة من خلال استخدام أجزاء من النظام الجديد المنفذ (في شكل إصدار نموذجي أول) للمشاريع المختارة مثلاً أو للوظائف المختارة، مثل تجهيز قوائم المرتبات قبل اعتماد النظام بكامله.

١٨٣- وإعادة التصميم الأساسية للإجراءات التنفيذية والهيكل التنظيمي وكذلك لنظم تكنولوجيا المعلومات التي تركز عليها تنطوي على عدة مخاطر لا بد من إدارتها بعناية. وإعادة التصميم الأساسية تشكل عبئاً غير عادي على المنظمة بكاملها دون ضمان صريح لنجاحها.

١٨٤- وتكمن مزايا تنفيذ السيناريو الرابع في تبسيط إجراءات إدارة الأعمال المدعومة بنظام متكامل لتخطيط الموارد المؤسسية. وفي سياق عملية الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة، لا بد أن يكون التفاعل جزءاً لا يتجزأ من التصميم.

- **مواطن القوة:** تبسيط الإجراءات من خلال إعادة هيكلة إدارة الأعمال مرة واحدة. واستبدال جميع النظم القائمة بنظام جديد لتخطيط الموارد المؤسسية يسمح باستثمارات متزامنة سريعة في جميع المجالات الوظيفية لبلوغ هدي القدرة وتلبية المتطلبات الخارجية؛
- **مواطن الضعف:** الطلبات الكثيرة الموجهة إلى المنظمة والاعتماد الكبير على الدعم الخارجي للتمكن من إحداث التغيير نتيجة الاستبدال الكامل الذي قد يؤدي إلى الأعطال على المدى القصير؛
- **الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة:** يسمح هذا السيناريو بدعم عملية الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة من خلال النظر في إمكانية التنفيذ المتبادل وأوجه التفاعل مع إجراءات ونظم المنظمات الأخرى في الأمم المتحدة أثناء مرحلة اختيار النظام الجديد. ويشكّل هذا الدعم للنظم أو الإجراءات العامة نقطة أساسية في اختيار البرامج الحاسوبية؛
- **الخطر:** وظيفة تخطيط الموارد المؤسسية المختارة وتكييفها لن تلي أو تتوافق مع الاحتياجات التنظيمية لليونيدو وقدراتها في بادئ الأمر؛
- **المكاسب:** تُدعم النتائج على المدى الطويل بقوة من خلال تمكين اليونيدو من تنفيذ مشاريع أكبر على نحو أسرع. ويمكن خلال فترة زمنية تتراوح بين ٤ و ٥ سنوات تحقيق أكثر من مضاعفة القدرة على التنفيذ في هذا السيناريو؛
- **تقدير التكاليف:** تكاليف خارجية لمرة واحدة تبلغ ٢٠ مليون يورو على الأقل، بما في ذلك المعالجة الموازية لمعظم فترة المشروع. وتقدر فترة الاستثمار لتحقيق القدرة الكاملة بخمس سنوات ويعود السبب في طول الفترة أساساً إلى استبدال النظام المالي الأساسي؛
- **الاستنتاج: يوصى به -** أكثر الحلول نجاعة وشمولاً من الناحية التقنية مما يسمح بتكييف النظام المختار بحسب الطلب بحيث يناسب تماماً ظروف اليونيدو ومتطلباتها ضمن مجموعة واحدة متكاملة، ولو كان ذلك بتكاليف باهظة. ويمكن تقييم هذا السيناريو بأنه يلي احتياجات اليونيدو التنفيذية لمدة عدة إصدارات من البرامج الحاسوبية، أي ما يتراوح عادة بين ١٠ سنوات و ٢٠ سنة.

٧- الاستنتاج

١٨٥- تقارن الأشكال الواردة أدناه بين السيناريوات الأربعة في سياق اليونيدو وتصور أبعادها الرئيسية في سطور منفصلة.

تحليل التكاليف/المخاطر

١٨٦- يقارن الجدول التالي بين المكونات الرئيسية للتكاليف الخارجية المقدرة في كل سيناريو. ويقارن كل سطر بين التكاليف الخارجية المقدرة. وجميع الأرقام بملايين اليوروات.

الجدول الخامس

السيناريو	الأول الوضع الراهن	الثاني التحسين التدريجي	الثالث التغيير الشامل	الرابع إعادة البناء الأساسية
التكاليف الخارجية الإجمالية بملايين اليوروات	١٠	٩	٢٠	
البرامجيات والمعدات الحاسوبية	٢,٥	٢,٥	٤	
شركاء التنفيذ	٣,٥	٣,٥	٧	
خبراء إدارة التغيير وإعادة هيكلة إدارة الأعمال	٢	١,٥	٤	
التدريب	٠,٣	٠,٣	١,٠	
تكاليف استبدال الموظفين	١,٠	٠,٥	٢,٠	
مراقبة المشاريع	١,٠	٠,٨	٢,٥	
المهلة الزمنية المقدرة	٨ سنوات	٣ سنوات	٥ سنوات	
التكاليف الداخلية الإضافية	غير موجود	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة جدا

١٨٧- يستند تحليل التكاليف إلى متطلبات المشاريع المماثلة في بيئة القطاع العام و/أو في بيئة المنظمات غير الحكومية بالنظر إلى نمائط المجموعات التجارية المطلوبة المتاحة حاليا وأوجه التكييف الضرورية لليونيدو. وقد أخذت في الاعتبار التجارب مع منظمات أخرى في الأمم المتحدة ومبادرات تغيير مماثلة للسيناريوين الثالث والرابع عند التوصل إلى الأرقام الواردة أعلاه.

١٨٨- والتكاليف المصورة هي لمرة واحدة. وسوف تترتب على السيناريوين الثاني والثالث تكاليف تشغيل إضافية يمكن تغطيتها بوقف العمل بالنظم القائمة وتطبيق مكاسب الكفاءة.

أما بالنسبة للسيناريو الرابع، فهناك زيادات في تكاليف التشغيل أكبر منها في السيناريوات من الأول إلى الثالث.

١٨٩- ورغم أن إدارة تكنولوجيا المعلومات الحالية جيدة التنظيم فإنها صغيرة جدا وسيؤدي دعم نظام جديد تماما لتخطيط الموارد المؤسسية إلى تكاليف إضافية وتوسيع خدمات الصيانة والدعم. وكان لا بد من استعراض نماذج مختلفة لتشغيل النظام الفعلي أثناء مرحلة اختيار النظم واعتبر ذلك تكاليف إجمالية لامتلاك تكنولوجيا المعلومات (نموذج تكاليف الامتلاك الإجمالية).

١٩٠- وفيما يتعلق بالفوائد والمكاسب المحتملة في كل سيناريو، فإن السيناريو الثالث يسمح بمضاعفة القدرة بعد فترة تتراوح بين ٣ و ٤ سنوات. وفي السيناريو الرابع، لن تزداد القدرة قبل ما يتراوح بين ٤ و ٥ سنوات ولكن يمكن الحصول بعد ذلك على نتيجة أكبر مع نفس الهيكل. وبعبارة أخرى، فإن مكاسب الكفاءة والفعالية أكبر في النظام الجديد الوارد في السيناريو الرابع منها في السيناريو الثالث لأن النظام غير مقيد بحدود إدماج العديد من الوحدات والمكونات حول النظام المالي القائم.

١٩١- ويلخص الجدول التالي عدة مكونات للمخاطر لكفالة التقدم نحو تحقيق هدف تمكين اليونيدو من استيفاء جميع أهدافها ومواجهة تحدياتها كافة.

١٩٢- وتشكل البيانات المدرجة في كل سيناريو خلاصة مشتقة من التحليل المفصل لكل سيناريو. وعند تنفيذ أحد السيناريوات، لا بد من النظر في جميع العناصر إذ يعتمد بعضها جزئيا على البعض الآخر.

الجدول السادس

السيناريو	الأول الوضع الراهن	الثاني التحسين التدريجي	الثالث التغيير الشامل	الرابع إعادة البناء الأساسية
تغيير الإجراءات	غير موجود	متعاقب	متزامن	متزامن
تكاليف التنفيذ	متغيرة	مرتفع	مرتفعة	مرتفعة جدا
الصيانة السنوية	متغيرة	مرتفع	متوسطة	مرتفعة
مخاطر التنفيذ	مرتفع	مرتفع	متوسطة	مرتفعة
خطر عدم دعم إدارة المخاطر	مرتفع	مرتفع	منخفض	متوسط
خطر تدني وظيفة تخطيط الموارد المؤسسية	مرتفع	مرتفع	متوسط	منخفض
المهلة الزمنية المقدرة	غير موجودة	٨ سنوات	٣ سنوات	٥ سنوات
التكاليف الداخلية الإضافية	غير موجودة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة جدا

التوصيات

١٩٣- يقارن الجدول الوارد أدناه بين التكاليف الخارجية المقدرة، والزمن المقدر للتوصل إلى نتيجة، والتكاليف الداخلية الإضافية لجميع السيناريوات.

١٩٤- والفرق بين الجهد المبذول في السيناريوات الثاني والثالث والرابع يكمن أساسا في زمن التنفيذ وتكلفة التنفيذ حيث يتمخض كل سيناريو عن مكاسب محتملة مختلفة لتمكين اليونيدو من تحقيق هدفها المتمثل في تحقيق قفزة كبيرة في قدرتها على توفير خدمات التعاون التقني للدول الأعضاء فيها وكذلك تحقيق مكاسب من حيث الكفاءة.

الجدول السابع

السيناريوات	الأول الوضع الراهن	الثاني التحسين التدريجي	الثالث التغيير الشامل	الرابع إعادة البناء الأساسية
التكاليف الخارجية الإجمالية	(*)	١٠ ملايين يورو	٩ ملايين يورو	٢٠ مليون يورو
المهلة الزمنية المقدرة		٨ سنوات	٣ سنوات	٥ سنوات
التكاليف الداخلية الإضافية	غير موجودة	مرتفع	متوسطة	مرتفعة جدا

(*) لا توجد للسيناريو الأول مهلة زمنية أو تكلفة مقدرة لكونه محض تفاعلي ويلزم الاستثمار المخصص له عند الحاجة إلى إصلاح عطل محتمل في العمليات أو الاستجابة له.

١٩٥- وقد خضعت السيناريوات الأربعة كلها لتحليل وتقييم دقيقين. وبأخذ مزايا كل منها وعيوبه في الاعتبار تقدم التوصيات الملخصة التالية:

السيناريو الأول: لا يوصى به - يعرض عمليات اليونيدو والخدمات التي توفرها للدول الأعضاء للخطر الشديد.

السيناريو الثاني: لا يوصى به - لا يسمح بتحقيق القدرة المطلوبة وتلبية المتطلبات الخارجية في الوقت المناسب.

السيناريو الثالث: يوصى به - سيناريو ناجع من حيث التكلفة في تحقيق القدرة المطلوبة وتلبية المتطلبات الخارجية، حيث يدمج الإجراءات والنظم الجديدة مع المحافظة على النظام المالي الحالي.

السيناريو الرابع: يوصى به - أكثر الحلول نجاعة وشمولاً من الناحية التقنية ومما يسمح بتكييف النظام الجديد المختار بحسب الطلب بحيث يناسب تماماً ظروف اليونيدو ومتطلباتها في مجموعة واحدة متكاملة لتخطيط الموارد المؤسسية، تشمل نظاماً مالياً، ولو كان ذلك بتكاليف باهظة وفي فترة زمنية أطول.
