

<b>لجنة البرنامج والميزانية</b> <b>الدورة السادسة والعشرون</b> فيينا، ٧-٨ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت <b>أرصدة الاعتمادات غير المنفقة: برنامج التغيير والتجديد</b> <b>في المنظمة (مبادرة إدارة التغيير) وأنشطة التعاون التقني</b>	<b>مجلس التنمية الصناعية</b> <b>الدورة الثامنة والثلاثون</b> فيينا، ٢٤-٢٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠ البند ٢ (ج) من جدول الأعمال المؤقت <b>أرصدة الاعتمادات غير المنفقة: برنامج التغيير والتجديد</b> <b>في المنظمة (مبادرة إدارة التغيير) وأنشطة التعاون التقني</b>
<b>أرصدة الاعتمادات غير المنفقة: برنامج التغيير والتجديد في المنظمة</b> <b>(مبادرة إدارة التغيير)</b> <b>تقرير من المدير العام</b>	

عملاً بالمقرر م ع-١٣/م-١٥ يقدم هذا التقرير معلومات عن برنامج التغيير والتجديد في المنظمة (مبادرة إدارة التغيير).

### المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٢	٤-١	أولاً- مقدمة
٣	٧-٥	ثانياً- السياق
٤	٢١-٨	ثالثاً- التطورات والأنشطة الرئيسية أثناء عام ٢٠١٠
٨	٢٣-٢٢	رابعاً- التواصل
١٠	٢٥-٢٤	خامساً- الوضع المالي
١٠	٢٦	سادساً- عناصر التكلفة
١٠	٢٧	سابعاً- الأهداف المرحلية الرئيسية أثناء عام ٢٠١٠
١١	٢٨	ثامناً- الإجراءات المطلوب من اللجنة اتخاذه

لدواعي التوفير، طُبِعَ من هذه الوثيقة عدد محدود من النسخ. لذا، يرجى من أعضاء الوفود التكرم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.



## أولاً - مقدمة

١- ينطوي برنامج التغيير والتجديد في المنظمة على فرصة فريدة سانحة لكي تعمد اليونيدو إلى إدخال تحسينات هامة في أساليب عملها، بما في ذلك إعادة هيكلة عملياتها الداخلية استناداً إلى نظام محكم التكامل وإلى تغيير في ثقافة عملها. ولن يمكن هذا الاستثمار المنظمة من تلبية مطالب الجهات المانحة والدول الأعضاء في المستقبل فحسب بل سيمكّنها أيضاً من بلوغ أهدافها الطموحة المرسومة في بيان رسالتها الجديد، مما يعود على أصحاب المصلحة بالمنافع من حيث النوعية والكمية على حد سواء.

٢- وإقراراً بالحاجة الملحة إلى الاستثمار في مبادرة شاملة لإدارة التغيير تكون ضرورية من أجل التصدي للتحديات التي تواجهها المنظمة، وإزاء توقع استمرار القيود المفروضة على الميزانية، تقدّم المدير العام إلى الدول الأعضاء بعدد من المقترحات لكي تنظر فيها إبان عام ٢٠٠٩. وقد وردت هذه المقترحات في الوثيقة IDB.36/12 المؤرخة ١٥ نيسان/أبريل ٢٠٠٩ والوثيقة IDB.36/12/Add.1 المؤرخة ٣ حزيران/يونيه ٢٠٠٩ والوثيقة GC.13/8/Add.1 المؤرخة ٢٣ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩. ومنذ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، عندما أقر المؤتمر العام تمويل مبادرة إدارة التغيير، صدرت ورقة غرفة اجتماعات (IDB.37/CRP.5 مؤرخة ٧ أيار/مايو ٢٠١٠) توفر لمجلس التنمية الصناعية معلومات إضافية عن التقدم المحرز في تنفيذ مقرر المؤتمر العام.

٣- ومنذ استهلال برنامج التغيير والتجديد في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، أحرز تقدم ملموس في تنفيذه. ومن بعض المنجزات في هذا الشأن: الاتفاق على نطاق البرنامج، وإرساء هيكل للحكومة، والتحضير للتنفيذ وإعداد خطط عمل مشفوعة بجدول زمني ومؤشرات واضحة، والنظر في بعض مفاهيم الأعمال القابلة للتطبيق، والإجراءات المتخذة للمضي قدماً بإعادة هيكلة إدارة الأعمال، وانتقاء نظام لتخطيط الموارد المؤسسية وشريك في التنفيذ. وقد تحقق عدد من "المكاسب العاجلة" ومن المتوقع تحقيق العديد غيرها بحلول أيلول/سبتمبر ٢٠١٠. وقد أنجز أيضاً قسط وافر من العمل لبناء القوة الدافعة لإدارة التغيير والاستمرار في تعزيز التزام الموظفين بالعملية. وكانت المنظمة تحيط الموظفين والدول الأعضاء علماً بكل ما يستجد من تطورات في برنامج التغيير والتجديد.

٤- وبعد عملية التماس العطاءات لانتقاء نظام لتخطيط الموارد المؤسسية وشريك في التنفيذ، التي من المزمع استكمالها بحلول نهاية أيلول/سبتمبر ٢٠١٠، ستكون الأمانة في وضع يمكّنها من تقديم معلومات مفصلة عن مختلف عناصر تكاليف نظام تخطيط الموارد المؤسسية

والتكاليف الأخرى المرتبطة ببرنامج التغيير والتجديد. وسيكون من التحديات الهامة ضمان توفر كل الأموال اللازمة في الوقت المناسب لتنفيذ نظام وحيد لتخطيط الموارد المؤسسية بحلول عام ٢٠١٣.

## ثانياً- السياق

٥- الهدف من مبادرة إدارة التغيير/برنامج التغيير والتجديد: من الممكن، حسبما جاء في مختلف الوثائق (IDB.36/12/Add.1 و IDB.36/12/Add.1 و GC.13/8/Add.1 و IDB.37/CRP.5)، تلخيص أهداف المبادرة/البرنامج على النحو التالي: تنفيذ حافظة متنامية بسرعة من البرامج/المشاريع في حدود القيود السائدة المفروضة على الميزانيات العادية، وتوسيع نطاق التغطية القطرية وتحسين نوعية تنفيذ البرامج/المشاريع، والامتثال على نحو أفضل للمتطلبات الصارمة التي تفرضها الجهات المانحة، مثل المعايير الائتمانية التي يشترط مرفق البيئة العالمية استيفائها و"المرتكزات الأربعة" التي يشترط الاتحاد الأوروبي التقيد بها، وتحسين مراقبة نتائج البرامج/المشاريع، وإضفاء الصبغة المؤسسية على الإدارة القائمة على النتائج وإدارة المعارف وإدارة المخاطر، وتحسين الروابط وإمكانية التواصل بين المقر الرئيسي والمكاتب القطرية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الميدانية وبت المعلومات ذات الصلة واستخراجها في الوقت الفعلي، وإرساء ثقافة عمل اندفاعية، والإسهام الفعال في العملية الجارية الرامية إلى تحقيق الانسجام في ممارسات إدارة الأعمال كجزء من مسعى تحقيق الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق النمو المقترن بالجودة وتوحيد الأداء في اليونيدو.

٦- إقرار تمويل مبادرة إدارة التغيير/برنامج التغيير والتجديد (المقرر م ع-١٣/م-١٥): بعد أن أحاط المؤتمر العام علماً بدراسة الجدوى بشأن مبادرة إدارة التغيير الشاملة التي أبرزت، في جملة أمور، التحديات الفريدة التي تواجهها المنظمة من حيث الآثار المحتملة على تمويل أنشطة التعاون التقني في المستقبل، وهي الحاجة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج؛ والاستخدام الفعال للموارد الميدانية؛ والإسهام في تحقيق الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة؛ والخطر الكامن في احتمال تعطل النظم المتقدمة، أقر المؤتمر رصد مبلغ ٩٤٩ ١١٣ ٩ يورو لتمويل مبادرة إدارة التغيير من أرصدة الاعتمادات غير المنفقة. وطلب المؤتمر إلى المدير العام تنفيذ هذا المقرر، بالتشاور مع الدول الأعضاء، وذلك باختيار الحل التقني الأكثر ملاءمة واستدامة والذي يمكن تطبيقه في حدود الموارد المالية

المذكورة أعلاه، تضاف إليها أي وفورات في الميزانية قد تتحقق خلال فترة تنفيذ المبادرة. وشجّع المؤتمر الدول الأعضاء بقوة على التبرع للحساب الخاص لهذه المبادرة.

٧- **الأموال التي وردت فعلا:** نتيجة لمقرر المؤتمر العام المشار إليه أعلاه، أتيح لمبادرة إدارة التغيير ما مجموعه ٩٦٠ ٢٨١ ٥ يورو. وفي ١٨ شباط/فبراير ٢٠١٠، جرى تبادل المزيد من المعلومات مع الدول الأعضاء تحدد فيها مبلغ الأرصدة غير المنفقة التي ستكون متاحة لمبادرة إدارة التغيير/برنامج التغيير والتجديد في المنظمة (انظر المذكرة الإعلامية رقم ٣ المؤرخة ١٨ شباط/فبراير ٢٠١٠).

### ثالثاً- التطورات والأنشطة الرئيسية أثناء عام ٢٠١٠

٨- فيما يلي سرد موجز للإجراءات المتخذة أثناء الفترة من كانون الثاني/يناير إلى أيار/مايو ٢٠١٠ لتنفيذ مقرر المؤتمر العام:

٩- **استهلال برنامج التغيير والتجديد في المنظمة:** حرصا على تناول جميع عناصر مبادرة إدارة التغيير على نحو شامل ومنهجي، عقد أستاذان، أحدهما من معهد هارفارد لإدارة الأعمال والآخر من معهد ستانفورد لإدارة الأعمال، وهما متخصصان في إدارة التغيير في المنظمات، حلقة عمل مع الإدارة العليا أثناء معتكف المجلس الإداري في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، الذي شارك فيه زهاء ٨٠ من كبار الموظفين إلى جانب أعضاء من مجلس الموظفين. واشتملت حلقة العمل على عروض تناولت نموذج الملاءمة المسمى "نموذج قيادة التغيير والتجديد في المنظمة" وأوصت بالنظر أيضا في العناصر الحرجة المتصلة بتغيير الثقافة في المنظمة أثناء تنفيذ مبادرة إدارة التغيير. ومن ثم أدرجت هذه العناصر في الخطط وأعيدت تسمية المبادرة لتصبح "برنامج التغيير والتجديد في المنظمة". ورغبة في اكتساب كتلة حرجة من المعارف المتصلة بنموذج قيادة التغيير والتجديد وللتمكن من تطبيق المعارف المكتسبة على نطاق أوسع، حضر سبعة من كبار الموظفين دورة تدريبية في معهد هارفارد لإدارة الأعمال في آذار/مارس ٢٠١٠.

١٠- **إصدار بيان برسالة المنظمة:** بعد إشراك عدد كبير من الموظفين في العملية، صيغ وصدر بيان جديد لرسالة اليونيدو. وجرى تعميم بيان الرسالة الجديد على الدول الأعضاء في آذار/مارس ٢٠١٠ ونشر في موقع المنظمة على الإنترنت. ويعرب هذا البيان عن استمرار تطلع المنظمة إلى التحسين والنمو المقترن بالجودة، وتوحيد الأداء كمنظمة واحدة، من خلال توفير حلول وخدمات مرنة وفعالة، وتمكين قدرات العاملين فيها، وخدمة أصحاب المصلحة

فيها، وتسيير الأعمال بكفاءة، والقيادة بالقدوة الحسنة، وفوق كل شيء أن تكون اليونيدو شريكا هاما من أجل الرخاء في العالم.

١١- إرساء هيكل الحوكمة: حرصا على تنفيذ برنامج التغيير والتجديد في المنظمة على نحو منهجي شامل، أرسى المدير العام هيكل الحوكمة في شباط/فبراير ٢٠١٠، وهو يتألف مما يلي: اللجنة المعنية بالتغيير والتجديد في المنظمة لتسيير البرنامج ولتوفير التوجيه والإشراف، وفرقة العمل المعنية بالإدارة وثقافة العمل، وفرقة العمل المعنية بكفاءة التشغيل وفعاليتها، ومكتب التغيير والتجديد في المنظمة. ويرمي هذا الهيكل، الذي يضم موظفين من كل دوائر المنظمة، إلى تحقيق الملكية الداخلية والعمل الجماعي من خلال نهج يقوم على درجة عالية من المشاركة وعلى حث الموظفين على المساهمة في البرنامج والإبقاء على التكاليف منخفضة قدر الإمكان.

١٢- إعداد خطة تنفيذ وخطط عمل مفصلة: استكملت في آذار/مارس ٢٠١٠ خطة تنفيذ عالي المستوى وضعتها شركة Deloitte الاستشارية. وقام مكتب التغيير والتجديد في المنظمة بإعداد خطط عمل مفصلة تبين المهام ومواعيد تنفيذها للمضي قدما في معالجة المسائل المتصلة بكل من "التحسينات التنفيذية" و"تنفيذ تخطيط الموارد المؤسسية" و"الناس والثقافة". ويشتمل مكون "التحسينات التنفيذية" على تحقيق "المكاسب العاجلة"، والنظر في مفاهيم إدارة الأعمال التي يمكن تطبيقها في اليونيدو وتحديد المتطلبات من البرمجيات الحاسوبية وإعادة هيكلة عمليات إدارة الأعمال في المنظمة. ويشتمل مكون "تنفيذ تخطيط الموارد المؤسسية" على انتقاء شريك للتنفيذ ونظام لتخطيط الموارد المؤسسية واتباع نهج نمائطي. أما مكون "الناس والثقافة" فيشتمل على موضوعات من قبيل القيم والمعايير والسلوك وتبادل المعلومات وإدارة الأداء تحقيقا للنتائج والعمل الجماعي والتواصل. والقضايا المتصلة بالإدارة القائمة على النتائج وإدارة المعارف وإدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من تنفيذ برنامج التغيير والتجديد وخطة عمله. وهي تشمل، مثلا، التدابير الكفيلة بأن يسمح نظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد بعملية الإبلاغ على أساس مبادئ الإدارة القائمة على النتائج وتبادل المعلومات والاحتفاظ بها على مستوى المنظمة وإضفاء الصبغة المؤسسية على إدارة المخاطر.

## ألف- التحسينات التنفيذية

١٣- تحقيق "المكاسب العاجلة": انطلاقا من دراسة الجدوى وغيرها من التقييمات الداخلية، تم تحديد عدد من المكاسب العاجلة (أي تحسينات في العمليات والإجراءات يمكن

تحقيقها دون استثمار أو بقدر ضئيل منه). وقد تحقق عدد لا بأس به من هذه المكاسب بينما يجري حاليا تنفيذ العديد الآخر منها.

١٤- **وضع مفهوم إدارة الأعمال:** الغرض من هذا النشاط هو تفحص نماذج إدارة الأعمال الممكنة وهيكلية الأعمال المتوخاة، مما يمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إعادة هيكلة عمليات إدارة الأعمال وانتقاء نظام لتخطيط الموارد المؤسسية. وتحقيقا لهذه الغاية، جرى تحليل هيكلية الأعمال الراهنة في اليونيدو وتحليلا وافيا ورسمت بيانيا، وأخذ في الحسبان بيان رسالة المنظمة الجديد وأهداف برنامج التغيير والتجديد فيها. ونظرا لاختلاف اهتمامات ومطالب أصحاب المصلحة، فقد جرى تحليل العمليات الجارية في إدارة مشاريع التعاون التقني ثم جرى تجميعها فيما بعد تبعا لهياكل الطلب المتميزة. ووضع نموذج يبين مختلف مستويات التفصيل المطلوبة لعملية إعادة هيكلة إدارة الأعمال ولتنفيذ تخطيط الموارد المؤسسية. وقد نوقش نموذج هذه العملية مناقشة مستفيضة مع المديرين والموظفين المعنيين بالأمر. كما خضع للتحليل والمناقشة أشكال شتى من هياكل إدارة الأعمال في منظومة الأمم المتحدة بغية الوقوف على إمكانية ملائمتها لليونيدو. ومن المزمع القيام بمزيد من الزيارات إلى مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى توخيا للإسهام في مواءمة العمليات وتحقيق التآزر.

١٥- **إعادة هيكلة إدارة الأعمال:** يجري في إطار هذا النشاط استعراض وتحليل عمليات إدارة الأعمال بالنسبة إلى جميع المجالات الوظيفية المعنية (إدارة مشاريع التعاون التقني، وعمليات الاشتراء، والخدمات المالية، وإدارة الموارد البشرية). وقد اضطلع بقدر كبير من الأعمال استعدادا للقيام بهذه العملية منذ إطلاق برنامج التغيير والتجديد. وشمل ذلك تحليل مختلف أساليب القيام بعملية تخطيط الموارد المؤسسية، بما في ذلك النهج المتبعة في منظمات الأمم المتحدة، والاتفاق على نطاق هذه العملية وتوقيتها وتحديد ولايتها وانتقاء المنهجية المناسبة والخبراء المناسبين من أجل العملية وتنظيم حلقات عمل مع المديرين/الموظفين المعنيين لبناء قاعدة فهم مشترك للنهج المفضي إلى العملية والعمل الواجب القيام به أثناء الفترة من تموز/يوليه إلى أوائل أيلول/سبتمبر ٢٠١٠. وانطلاقا من أفضل الممارسات والمشاورات مع وسطاء التغيير في منظمات الأمم المتحدة الأخرى، قررت اليونيدو تنفيذ عملية لتخطيط الموارد المؤسسية تكون رفيعة إلى متوسطة المستوى. وستفضي نتائج هذه العملية إلى مدخلات في انتقاء نظام لتخطيط الموارد المؤسسية وشريك في عملية التنفيذ. ومن شأن القيام بهذه العملية قبل تنفيذ البرمجية الحاسوبية أن يسهم في خفض التكلفة الإجمالية وأن يمكن المنظمة من التقيد بجدولها الزمني الطموح في سبيل تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية.

## باء- تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية

١٦- انتقاء نظام برمجية حاسوبية/تخطيط الموارد المؤسسية: استعرضت الأمانة باستفاضة مختلف نظم تخطيط الموارد المؤسسية ونُهِج تنفيذها ضمن أسرة الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات المتخصصة، وكذلك في بعض المنظمات الدولية الأخرى، وقِيّمت جدواها بالنسبة إلى اليونيدو. وقد شمل ذلك عددا من الزيارات الموقعية والمناقشات مع الخبراء وتبادل وجهات النظر مع فرقة العمل المعنية بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات. وبإتباع هذا النهج استفاد خبراء اليونيدو، في جملة أمور، من الدروس المستخلصة في منظمات أخرى واستغلوا التجارب والمعارف وأساليب المواءمة المتراكمة في منظومة الأمم المتحدة. وهذه التجربة مفيدة بصفة خاصة في المجال الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات، وذلك بحكم تعقيد هيكل المرتبات والاستحقاقات في الأمم المتحدة. ومن شأن هذا النهج أن يسهم في خفض التكاليف واختصار الوقت في انتقاء وتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية في اليونيدو وفي مواءمة عمليات إدارة الأعمال كجزء من برنامج الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة. واستنادا إلى اقتراح مفصل مشفوع بالمسوغات، قررت المنظمة أن نظام تخطيط الموارد المؤسسية الذي ستأخذ به سيكون واحدا من اثنتين من منصات البرمجية المحددتين والمستخدمتين في إطار أسرة الأمم المتحدة. وسوف تلتبس المعلومات المفصلة بشأن تكاليف النظام أثناء عملية انتقاء شريك التنفيذ. وفي إطار الموارد المحدودة، تنوي اليونيدو اتباع نهج إطلاق نمائطي لدى تنفيذ النظام، إذ إن ذلك يكفل بقاء ما تنفقه المنظمة في حدود الموارد المتاحة.

١٧- انتقاء شريك التنفيذ: استناداً إلى المعلومات المتلقاة من منظمات الأمم المتحدة ومدخلات فريق إعادة هيكلة إدارة الأعمال، ومراعاةً لمتطلبات اليونيدو، من المزمع أن تبدأ عملية التماس العطاءات من أجل انتقاء شريك التنفيذ ونظام تخطيط الموارد المؤسسية في تموز/يوليه ٢٠١٠.

## جيم- الناس والثقافة

١٨- تحليل ثقافة المنظمة: أجريت دراسة استقصائية شاملة لتشخيص ثقافة المنظمة، وذلك من أجل تفهم ثقافة العمل في اليونيدو مع ما تنطوي عليه من مواطن قوة ومواطن ضعف، ومن ثم وضع خط أساس لتقييم تقدم التغيير الثقافي وتعزيز مشاركة الموظفين في برنامج التغيير والتجديد. وكانت الدراسة موضع ترحيب من جانب الموظفين، حيث تجاوز معدل المشاركة نسبة ٧٠ في المائة. وعرضت النتائج الأولية للدراسة على الموظفين في

اجتماع مفتوح في حزيران/يونيه ٢٠١٠ ثم وضعت في متناول جميع الموظفين على الشبكة الداخلية للمنظمة. وتكشفت فوارق في تصورات ثقافة المنظمة بين موظفي المقر الرئيسي والموظفين الميدانيين، وبين موظفي فئة الخدمات العامة والموظفين الفنيين، وبين الموظفين حديثي العهد والموظفين الذين هم على أبواب التقاعد، وكذلك بين مختلف إدارات المنظمة. وسوف تخضع كل النتائج، بما فيها الخطوات الملموسة المقترحة لتحسين جوانب ثقافة عمل المنظمة، لمزيد من النقاش والتحليل بالتعاون مع أفرقة استشارية محددة. وكاستجابة أولى للنتائج الأولية لدراسة تشخيص ثقافة المنظمة، سوف يولي برنامج التغيير والتجديد اهتماما خاصا للجوانب الثقافية لإدارة المعارف ولجمال الابتكار. ومن المزمع أن تُنشر النتائج النهائية للدراسة إلكترونيا في آب/أغسطس ٢٠١٠ وأن توفر الاستنتاجات توجيهها استراتيجيا لأنشطة البرنامج في مجالي الإدارة وثقافة العمل. ومن شأن دراسة متابعة استقصائية في نهاية عام ٢٠١٠ أن تستكشف المزيد من المجالات المحددة موضع الاهتمام، فضلا عن تأثير عملية التغيير على ثقافة العمل داخل اليونيدو.

١٩- **القيم والمعايير والسلوك:** اعترافا بأهمية العامل البشري في عملية التغيير، تجرى حاليا مقابلات ومشاورات مع الموظفين لتفهّم العوائق السلوكية إزاء الجوانب المتصلة بالتغيير، كما يجري إعداد خطة عمل بشأن كيفية التغلب على هذه العوائق والعمل على تغيير المعايير والقيم في المنظمة.

٢٠- **استهداف النتائج والعمل الجماعي:** اتخذت التدابير لاختبار نظم حوافز جديدة من شأنها النهوض بالعمل الجماعي ومكافأته وبث "الشغف بتحقيق النتائج" بأساليب عدة تشمل إنشاء أفرقة على صعيد المنظمة لإدارة البرامج واختبار نظام لتقييم الموظفين تقييما شاملا.

٢١- **إدارة المعارف والمعلومات:** في سياق نظام لتخطيط الموارد المؤسسية، يجري تقييم واستعراض عدد من الممارسات الفضلى الرامية إلى تبادل المعلومات والمعارف في المنظمة واستخدامها والاحتفاظ بها، وذلك تبعا لمدى فائدتها وجدواها بالنسبة لليونيدو. فضلا عن ذلك، يجري وضع استراتيجية للتدريب والتعلم من أجل تيسير إدخال التغييرات.

## رابعاً- التواصل

٢٢- **التواصل الداخلي:** ثمة استراتيجية تواصل شاملة، لتقديم برنامج التغيير والتجديد على نحو فعال وكذلك لتحسين التواصل ضمن اليونيدو، في مراحل استكمالها الأخيرة. وفي



الوقت الراهن، يحاط المديرين والموظفون (سواء في المقر الرئيسي أم في الميدان) علماً بانتظام بكل ما يستجد من تطورات في برنامج التغيير والتجديد، وذلك من خلال قنوات اتصال شتى، من قبيل اجتماعات المجلس الإداري والاجتماعات المفتوحة التي يعقدها المدير العام، علاوة على التفاعل بين الأشخاص وتحديث المعلومات على الشبكة الداخلية ومن خلال نشرة إعلامية، وغير ذلك. وقد أنشئ عنوان بريد إلكتروني مخصص (change@unido.org) لاستقبال المدخلات، والموظفون مدعوون بكل حماس لتبادل الأفكار والمشاركة في برنامج التغيير والتجديد.

٢٣- **الدول الأعضاء:** إضافة إلى الاجتماعات غير الرسمية مع المجموعات الإقليمية، عقدت اللقاءات التالية أثناء عام ٢٠١٠:

(أ) ١٣ كانون الثاني/يناير: عرض الأستاذان من معهدي هارفارد وستانفورد لإدارة الأعمال على الدول الأعضاء نموذج ملاءمة برنامج التغيير والتجديد وجدواه بالنسبة لليونيدو؛

(ب) ٢٦ شباط/فبراير: عرض المدير العام على أعضاء المكتب الموسع للمجلس هيكل حوكمة برنامج التغيير والتجديد وخطة تنفيذه على أعلى مستوى؛

(ج) ٣١ آذار/مارس: عروض إيضاحية للبعثات الدائمة تناولت المجالات التالية: أهداف برنامج التغيير والتجديد؛ والأموال التي أتاحت وموارد التمويل المحتملة في المستقبل لتأمين الموارد المتبقية اللازمة؛ وهيكلية حوكمة البرنامج؛ وخطة التنفيذ؛ واستراتيجية التنفيذ بشأن الأخذ بنظام وحيد لتخطيط الموارد المؤسسية على أساس نهج تنفيذ نمائطي؛ وتحقيق "المكاسب العاجلة"؛ والتقدم المحرز في تحليل مفاهيم إدارة الأعمال وتعريف المتطلبات من البرمجيات؛ والنهج والتحديات إزاء تغيير ثقافة المنظمة؛ وخطوات المستقبل؛

(د) ٧ أيار/مايو: ورقة غرفة الاجتماعات (IDB.37/CRP.5) قدّمت ما استجد من معلومات بشأن البرنامج وعُرضت على مجلس التنمية الصناعية في دورته السابعة والثلاثين في أيار/مايو ٢٠١٠؛

(هـ) نهاية أيار/مايو: أنشئت صفحة خاصة مكرسة للبرنامج في الشبكة الخارجية الموجهة للبعثات الدائمة. وتتضمن هذه الصفحة جميع الوثائق الرسمية بخصوص البرنامج والتي اطلعت عليها الدول الأعضاء، وهي بمثابة نقطة مرجعية مركزية لبرنامج التغيير والتجديد. وثمة رابط إلى هذه الصفحة من خلال الصفحة الرئيسية على الشبكة الخارجية، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الموقع <http://www.unido.org/extranet> (كلمة السر مطلوبة).

## خامسا- الوضع المالي

٢٤- علاوة على مبلغ ٩٤٩ ١١٣ ٩ يورو من الأرصدة غير المنفقة، أقر المؤتمر العام أيضا (انظر المقرر م ع-١٣/م-١٥) استعمال بعض الوفورات في الميزانية أثناء فترة تنفيذ مبادرة إدارة التغيير، وكذلك شجّع الدول الأعضاء بشدة على التبرع للحساب الخاص لمبادرة إدارة التغيير/برنامج التغيير والتجديد. وفي هذه المرحلة الأولية من تنفيذ ميزانية فترة السنتين، من الصعب التنبؤ بأي وفورات في الميزانية، إن وجدت. ولم ترد حتى الآن أي تبرعات إضافية.

الأموال الموافق على تخصيصها من أرصدة الاعتمادات غير المنفقة ٩٤٩ ١١٣ ٩ يورو

الأموال المقدمة بما الدول الأعضاء ٩٦٠ ٢٨١ ٥ يورو

الفرق بين الأموال الموافق على تخصيصها والأموال المتلقاة حتى الآن ٩٨٩ ٨٣١ ٣ يورو

٢٥- ورُصد مبلغ مجموعه ٣١٠ ٠٠٠ يورو لخبراء تقنيين لإسداء المشورة بشأن مفهوم إدارة الأعمال وتنفيذ تخطيط الموارد المؤسسية، وكذلك من أجل عملية إعادة هيكلة إدارة الأعمال التي ستنفذ أثناء الفترة من تموز/يوليه إلى منتصف أيلول/سبتمبر ٢٠١٠.

## سادسا- عناصر التكلفة

٢٦- طُلب في المقرر م ع-١٣/م-١٥ إلى المدير العام أن يقدّم إلى المجلس في دورته الثامنة والثلاثين معلومات عن مختلف عناصر تكلفة نظام تخطيط الموارد المؤسسية للمنظمة. وكما ذكر أعلاه، كانت المنظمة تعتزم أن تبدأ عملية انتقاء شريك التنفيذ ونظام تخطيط الموارد المؤسسية في تموز/يوليه ٢٠١٠. وكان يتعين أن يُطلب من الموردّين المحتملين تقديم كشف تفصيلية بالتكاليف، ومن المزمع تزويد المجلس بمعلومات شاملة عن مجموع المتطلبات المالية لبرنامج التغيير والتجديد، والموارد المتاحة في الوقت الراهن، والموارد الإضافية المطلوبة، ومتطلبات التدفق النقدي. وسيكون من التحديات الرئيسية تأمين الأموال المتبقية المطلوبة لتنفيذ نظام وحيد لتخطيط الموارد المؤسسية.

## سابعا- الأهداف المرحلية الرئيسية أثناء عام ٢٠١٠

٢٧- يتناول الجدول التالي الأهداف المرحلية الرئيسية لبرنامج التغيير والتجديد أثناء عام ٢٠١٠:

نيسان/أبريل إلى أيلول/سبتمبر ٢٠١٠	تنفيذ مكاسب عاجلة
أوائل حزيران/يونيه إلى أوائل أيلول/سبتمبر ٢٠١٠	إعادة هيكلة إدارة الأعمال على المستوى الرفيع إلى المتوسط
أوائل تموز/يوليه ٢٠١٠	تفصيل المتطلبات من البرمجيات الحاسوبية
نهاية أيلول/سبتمبر ٢٠١٠	انتقاء شريك التنفيذ ونظام تخطيط الموارد المؤسسية
نهاية أيلول/سبتمبر ٢٠١٠	التحديد النهائي لمجموع المتطلبات المالية، بما فيها عناصر تكلفة نظام تخطيط الموارد المؤسسية ومتطلبات التدفق النقدي وغير ذلك لبرنامج التغيير والتجديد
أوائل تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠	البداية المتوقعة لتنفيذ البرمجية الحاسوبية
نهاية عام ٢٠١٠	متابعة الدراسة الاستقصائية للتشخيص الثقافي

### ثامنا- الإجراء المطلوب من اللجنة اتخاذه

٢٨- ربما تود اللجنة أن توصي مجلس التنمية الصناعية بأن يعتمد مشروع المقرر التالي:

"إن مجلس التنمية الصناعية:

"(أ) يحيط علما بالمعلومات الواردة في الوثيقة IDB.38/9-PBC.26/9؛

"(ب) يأخذ علما بالتقدم المحرز في تنفيذ مقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥؛

"(ج) يشجع الدول الأعضاء على التبرع إلى الحساب الخاص الذي أنشئ لبرنامج التغيير والتجديد في المنظمة (مبادرة إدارة التغيير)؛

"(د) يطلب إلى المدير العام أن يواصل جهوده واتصالاته مع الدول الأعضاء من أجل تأمين الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ الحل التقني الأكثر ملاءمة واستدامة لتحقيق أهداف برنامج التغيير والتجديد في المنظمة."