

لجنة البرنامج والميزانية  
الدورة السابعة والعشرون  
فيينا، ١١-١٣ أيار/مايو ٢٠١١  
البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت  
برنامج التغيير والتجديد في المنظمة

مجلس التنمية الصناعية  
الدورة التاسعة والثلاثون  
فيينا، ٢٢-٢٤ حزيران/يونيه ٢٠١١  
البند ٤ (هـ) من جدول الأعمال المؤقت  
برنامج التغيير والتجديد في المنظمة

## برنامج التغيير والتجديد في المنظمة

### تقرير من المدير العام

تُقدّم هذه الوثيقة معلومات محدّثة عن حالة أرصدة الاعتمادات غير المنفقة: برنامج التغيير والتجديد في المنظمة (برنامج التغيير)، تشمل التطورات التي حدثت منذ صدور مقرّر مجلس التنمية الصناعية م ت ص-٣٨/م-٤ (و)، المؤرّخ ٢٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، الذي طُلب فيه إلى المدير العام أن يُطلع الدول الأعضاء بانتظام على ما يتأتّى من التنفيذ التدريجي لبرنامج التغيير من مكاسب ملموسة تتمثّل في تحسُّن الكفاءة تحسُّناً قابلاً للقياس وتعزيز القدرة على إنجاز أنشطة التعاون التقني. وامتثالاً لمقرّر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥، تُحدّث هذه الوثيقة ما سبق تقديمه من معلومات في الوثائق IDB.38/9 و Add.1 و Add.2.

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



## المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٣	٥-١	أولاً- مقدمة .....
٤	٢٤-٦	ثانياً- التطورات والأنشطة الرئيسية منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠ .....
٤	٨-٦	ألف- التحسينات العملية .....
٤	٦	١- المكاسب السريعة .....
٥	٨-٧	٢- إعادة هيكلة إدارة الأعمال .....
٥	١١-٩	باء- تحسين ثقافة العمل .....
٦	١٨-١٢	جيم- تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية .....
		١- إعداد المشروع (منتصف كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ إلى منتصف كانون الثاني/ يناير ٢٠١١) .....
٦	١٤	٢- مخطط العمل (منتصف كانون الثاني/يناير إلى نهاية نيسان/أبريل ٢٠١١) .....
٧	١٧-١٥	٣- مراحل تنفيذ المخطط والإعداد النهائي والتشغيل الفعلي والدعم (من أيار/مايو ٢٠١١ إلى أوائل عام ٢٠١٣) .....
٧	٢٤-١٩	دال- المنجزات الأخرى .....
٧	٢٠-١٩	١- هيكل الحوكمة المنقّح .....
٨	٢٤-٢١	٢- التبليغ عن برنامج التغيير .....
٩	٢٥	ثالثاً- الوضع المالي .....
١٠	٢٨-٢٦	رابعاً- الخطوات المقبلة .....
١٠	٢٩	خامساً- الإجراء المطلوب من اللجنة اتخاذه .....
		المرفقات
١١		الأول- فوائد برنامج التغيير والتحديد في المنظمة .....
١٢		الثاني- الجدول الزمني لإصدارات برنامج تخطيط الموارد المؤسسية .....
١٣		الثالث- الهيكل المنقّح لإدارة برنامج التغيير .....
١٤		الرابع- الوضع المالي .....

## أولا - مقدمة

١ - برنامج التغيير والتجديد في المنظمة (برنامج التغيير) هو مبادرة على نطاق المنظمة كلها ترمي إلى تعزيز دور اليونيدو كشريك في سبيل تحقيق الرخاء. ويدخل هذا البرنامج، الذي يمتد ثلاث سنوات، تعديلات جوهرية على كيفية عمل المنظمة من أجل المضي في زيادة كفاءتها وفعاليتها وفي إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج. ويستند البرنامج إلى النموذج التوافقي لقيادة التغيير والتجديد التنظيمي، الذي استُحدث في خُلوَة لكبار المسؤولين الإداريين عُقدت في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، وهو يكفل معالجة جميع جوانب التغيير، أي كيفية إدارة الأعمال والتنظيم الرسمي، وكذلك الناس والثقافة، على نحو منهجي وشمولي.

٢ - ووفقاً لمبدأي "النمو المقترن بالجودة" و"توحيد الأداء في اليونيدو" اللذين حددهما بيان المهمة الجديد لليونيدو، من المتوقع أن يحقق برنامج التغيير تسع فوائد ملموسة من شأنها أن تمكن المنظمة من أن تلبي احتياجات المتلقين بشكل أفضل، وتحقق توقعات الجهات المانحة والدول الأعضاء على نحو أفضل، وتعزز توافر بيئة عمل كفؤة واستباقية الطابع. ويبيّن المرفق الأول فوائد برنامج التغيير التسع وصلتها ببيان مهمة اليونيدو. وطبقاً لنموذج قيادة التغيير والتجديد التنظيمي، فإن هذه الفوائد يجري تحقيقها من خلال إعادة هيكلة إدارة الأعمال في اليونيدو وتنفيذ نظام لتخطيط الموارد المؤسسية، جنباً إلى جنب مع تنمية قدرات الموظفين وتحسين ثقافة العمل.

٣ - وقد أحرز برنامج التغيير تقدماً كبيراً منذ إنطلاقه. ومن منجزاته الرئيسية ما يلي: الاتفاق على نطاق برنامج التغيير؛ وإرساء هيكل للحوكمة؛ وإعداد خطة تنفيذ ذات جداول زمنية واضحة؛ وإجراء تمرين لإعادة هيكلة إدارة الأعمال، يشمل دورة مشاريع التعاون التقني؛ وتحقيق مكاسب سريعة في العمليات؛ وإجراء استقصاء تشخيصي لثقافة اليونيدو المؤسسية؛ وتقييم ما يلزم معالجته من ممارسات إدارة المعارف ومن المسائل الثقافية؛ وتجريب نظام لتقييم الأداء من جميع الاتجاهات (٣٦٠ درجة)؛ واشتراء نظام لتخطيط الموارد المؤسسية واختيار شريك في التنفيذ؛ وتأمين الأموال اللازمة لتنفيذ برنامج التغيير.

٤ - ولكي تصبح المنظمة "مستعدة لمواجهة المستقبل"، قدّم المدير العام إلى الدول الأعضاء عدداً من الاقتراحات لكي تنظر فيها خلال عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠. وترد هذه الاقتراحات في الوثائق التالية: IDB.36/12، المؤرخة ١٥ نيسان/أبريل ٢٠٠٩؛ و Add.1، المؤرخة ٣ حزيران/يونيه ٢٠٠٩؛ و GC.13/8/Add.1، المؤرخة ٢٣ تشرين الأول/أكتوبر

٢٠٠٩؛ و IDB.37/CRP.5، المؤرخة ٧ أيار/مايو ٢٠١٠؛ و IDB.38/9، المؤرخة ٩ تموز/يوليه ٢٠١٠؛ و Add.1، المؤرخة ١٧ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠؛ و Add.2، المؤرخة ٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠. وعُقدت أثناء عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ جلسات إحاطة منتظمة للدول الأعضاء.

٥- وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، وافق المؤتمر العام، في مقرّه م ع-١٣/م-١٥، على أن يخصّصَ لتمويل مبادرة إدارة التغيير، مبلغ لا يتجاوز ٩٤٩ ١١٣ ٩ يورو من أرصدة الاعتمادات غير المنفقة يضاف إليه بعض ما يتحقق من وفورات في الميزانية خلال فترة تنفيذ المبادرة، كما شجّع المؤتمر الدول الأعضاء بقوة على التبرع للحساب الخاص للمبادرة. وأذن مجلس التنمية الصناعية في دورته الثامنة والثلاثين، المعقودة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، بأن تُستخدم وفورات الميزانية المُحقّقة في جميع البرامج الرئيسية، باستثناء الموارد المخصصة للبرنامج العادي للتعاون التقني والموارد الخاصة لصالح أفريقيا، ومحد أقصى قدره ١,٧ مليون يورو. وأذن المجلس أيضا بأن يسحب تدريجياً مبلغ قدره ٥,٥ ملايين يورو من الصندوق الاحتياطي الخاص بتقلبات سعر الصرف من أجل تمويل برنامج التغيير (انظر المقرر م ت ص-٣٨/م-٤).

## ثانياً- التطورات والأنشطة الرئيسية منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠

### ألف- التحسينات العملية

#### ١- المكاسب السريعة

٦- شملت المكاسب السريعة (أي ما يمكن تحقيقه من تحسينات في العمليات والإجراءات باستثمارات صغيرة، أو بدون استثمارات، في النظم والعمليات الحالية) التي أنجزت خلال عام ٢٠١٠ عدداً من المجالات الوظيفية مثل إدارة المشاريع، والشؤون المالية والاشتراء وإدارة الموارد البشرية وأذون السفر والتحسينات على نطاق المنظمة كلها. وتحقيق هذه المكاسب السريعة لم يسهم في زيادة كفاءة المنظمة فحسب، بل أسهم أيضاً، وهذا هو الأهم، في الحفاظ على حيوية زخم التغيير وغرس ثقافة تغيير في اليونيدو. وفي شباط/فبراير ٢٠١١، أصدر تقرير شامل يورد وصفا مفصلاً للتدابير المتخذة لتحقيق هذه المكاسب السريعة وما جلبته من منافع. وهذا التقرير منشور على صفحة الإكسترانت الخاصة ببرنامج التغيير والموجهة للبعثات الدائمة.

## ٢- إعادة هيكلة إدارة الأعمال

٧- في عام ٢٠١٠، أُنجِز بنجاح تمرين إعادة هيكلة إدارة الأعمال، على المستوى العالي إلى المتوسط، الذي شمل جميع إجراءات العمل في أنشطة اليونيدو الأساسية وتلك الخاصة بالتعاون التقني، وشارك في التمرين نحو ١٠٠ موظف من العاملين في المقر والمكاتب الميدانية. ويُعكف الآن في سياق تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية على التوسُّع في التفاصيل المتعلقة بإجراءات العمل الجديدة في جميع المجالات الوظيفية.

٨- وأثناء تنفيذ تمرين إعادة هيكلة إدارة الأعمال على المستوى العالي إلى المتوسط، حُدِّد عدد من الفرص المُراد انتهازها بالتنسيق مع تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية. وتشمل هذه الفرص، ضمن ما تشمل، وضع هيكل للإبلاغ، ونموذج معياري لوثائق المشاريع يستند إلى مفهوم الإدارة القائمة على النتائج، وكذلك إرساء إجراءات مبسّطة للموافقة على المشاريع.

## باء- تحسين ثقافة العمل

٩- ضمّانا لسلسلة تطبيق الهيكل الجديد لإدارة الأعمال وتمكين الموظفين من الاستفادة بالكامل من نموذج إدارة الأعمال الجديد ونظام تخطيط الموارد المؤسسية، سُمي عدد من الموظفين "وكلاء تغيير" لكي يتولّوا، ضمن جملة أمور أخرى، التبليغ بالتغييرات العملية والثقافية اللازمة ودفع عجلتها. وعلاوة على ذلك، أنشئ في سياق الهيكل المنقّح لحوكمة برنامج التغيير، الذي صدر في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، فريق معني بإدارة التغيير الثقافي مخصص لمعالجة مسألتي تنمية قدرات الموظفين وتغيير ثقافة المنظمة. ويرتكز عمل الفريق المعني بإدارة التغيير الثقافي على ما سبق إنجازَه في إطار برنامج التغيير من أعمال فيما يتعلق بناحيتي "الأفراد" و"الثقافة"، ومن المتوقع أن يركز الفريق على المجالات الرئيسية التالية: الإدارة القائمة على النتائج والمساءلة، وتقاسم المعارف بين جميع وحدات المنظمة، والعمل الجماعي والتعاون، والتواصل الفعال، وتنمية قدرات الموظفين.

١٠- وعلاوة على ذلك، تعكف المنظمة منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠ على تجريب نظام لتقييم أداء الموظفين من جميع الاتجاهات (٣٦٠ درجة)، والذي سيصبح جزءاً لا يتجزأ من نظام تخطيط الموارد المؤسسية.

١١- وأخيراً، انتقل مكتب التغيير والتجديد في المنظمة ووكلاء التغيير إلى العمل في بيئة مكاتب مفتوحة. وقد أسهم هذا النموذج التجريبي، ضمن جملة أمور، في تعزيز التعاون والعمل الجماعي وتقاسم المعارف بين الموظفين المعنيين.

## جيم - تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية

١٢ - عقب القيام بعملية اشتراء دولية وإجراء تقييم واف ومفاوضات مستفيضة، أُبرم في ١٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ عقد مع شركة SAP من أجل اشتراء نظام لتخطيط الموارد المؤسسية وتقديم خدمات تنفيذية. وقد أُطلعت الدول الأعضاء على هذه المعلومات في مذكرة إعلامية مؤرخة ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠. وشركة SAP، التي تتخذ من ألمانيا مقراً لها، هي شركة عالمية رائدة في مجال تقديم الحلول الخاصة ببرامجيات تخطيط الموارد المؤسسية، أما الشريك المنفذ فهو فرع SAP النمساوي.

١٣ - ويجري تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية باستخدام منهجية SAP المعجّلة والتي ثبت نجاحها، والمؤلفة من المراحل الخمس التالية:

(أ) إعداد المشروع؛

(ب) مخطّط العمل؛

(ج) تنفيذ المخطط؛

(د) الإعداد النهائي؛

(هـ) التشغيل الفعلي والدعم.

### ١ - إعداد المشروع (منتصف كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ إلى منتصف كانون الثاني/يناير ٢٠١١)

١٤ - في الفترة من منتصف كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ إلى منتصف كانون الثاني/يناير ٢٠١١، تُفُذت مرحلة إعداد المشروع الخاص بتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية، في تعاون وثيق مع فريق شركة SAP. وشملت هذه المرحلة التحضير لبدء تنفيذ النظام، والاتفاق على نطاق كل إصدار من إصدارات النظام (الأعمال الأساسية/أنشطة التعاون التقني؛ إدارة الموارد البشرية وجدول كشوف المرتبات؛ والشؤون المالية والاشتراء واللوجستيات؛ وإدارة المعارف والتعاون)، وعمليات التدريب الأولية من جانب شركة SAP، وتحديد الموارد البشرية الداخلية، وإنشاء هيكل منقّح للحوكمة، وإعداد المرافق المكتبية، وكذلك وضع خطة تنفيذ مفصّلة ذات معالم واضحة ومواعيد قصوى محدّدة. ويرد الجدول الزمني لإصدارات النظام في المرفق الثاني لهذا التقرير

## ٢- مخطّط العمل (منتصف كانون الثاني/يناير إلى نهاية نيسان/أبريل ٢٠١١)

١٥- في مرحلة وضع مخطّط العمل، تُحدّد الاحتياجات التفصيلية قبل تصميم النظام الجديد من أجل مواءمة نموذج أعمال المنظّمة مع نظام تخطيط الموارد المؤسسية. واعتباراً من منتصف كانون الثاني/يناير ٢٠١١، انتقل فريقا اليونيدو وSAP إلى العمل في بيئة مكاتب مفتوحة توثيقاً للتعاون في مرحلة وضع مخطّط العمل. وأثناء هذه العملية، بُحِثت الممارسات الفضلى والنماذج المعيارية المقدّمة من شركة SAP. واعتباراً من نهاية شباط/فبراير ٢٠١١، عُقد نحو ٥٠ حلقة عمل من أجل وضع المخطّط الخاص بكل إصدار. ومن المقرّر أن تُختتم مرحلة وضع المخطّطات بحلول نهاية نيسان/أبريل ٢٠١١.

١٦- كما نُفذت عمليات تدريب واسعة النطاق ضماناً لأن يكون الموظفون المعنيون بتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية على إلمام تام بنظام SAP لكي يستخلصوا الفائدة القصوى من مزاياه. وقد شارك في دورات SAP التدريبية بالفعل أكثر من ٧٠ موظفاً. ويجري أيضاً، في تعاون وثيق مع فريق SAP وضع برنامج تدريبي شامل، ضماناً لحصول جميع الموظفين على تدريب واف على مختلف جوانب التغيير.

١٧- وتُراعى أثناء مرحلة وضع المخطّط اعتبارات الإدارة القائمة على النتائج وإدارة المعارف وإدارة المخاطر المؤسسية.

## ٣- مراحل تنفيذ المخطّط والإعداد النهائي والتشغيل الفعلي والدعم (من أيار/مايو ٢٠١١ إلى أوائل عام ٢٠١٣)

١٨- في مرحلة تنفيذ المخطّط، سيجري إنشاء بيئة العمل الجديدة واختبارها وإعداد المواد التدريبية والوثائق اللازمة للمستعملين النهائيين. وفي مرحلة الإعداد النهائي، سيجري إعداد النظام، وكذلك جميع المستعملين، لمرحلة التشغيل الفعلي. وفي هذه المرحلة النهائية، سوف تمتلك المنظّمة النظم الجديدة وتنفيذها، وترصد نتائج عملية تنفيذ الأعمال وتنشئ آليات للدعم والتعزيز. وسوف تُنفذ هذه المراحل الثلاث في الفترة من أيار/مايو ٢٠١١ حتى أوائل عام ٢٠١٣، مع مراعاة الجدول الزمني لتنفيذ كل إصدار (ترد التفاصيل في المرفق الثاني).

## دال- المنجزات الأخرى

### ١- هيكل الحوكمة المنقّح

١٩- نُقّح هيكل حوكمة برنامج التغيير من أجل التصدي للتحديات القائمة أثناء المرحلة الحالية من البرنامج وضماناً لسلاسة تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية، مع العمل في الوقت

نفسه على معالجة المسائل المتعلقة بتنمية قدرات الموظفين وتغيير ثقافة المنظمة. وفي ١٦ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، أعلن المدير العام عن الهيكل الجديد لحوكمة برنامج التغيير، والذي يمكن الاطلاع عليه في الصفحة الخارجية على الإنترنت التي هي مخصصة للبرنامج وموجهة إلى البعثات الدائمة، كما هو وارد أيضا في المرفق الثالث بهذه الوثيقة.

٢٠- ويتكوّن هيكل الحوكمة المنقّح من الكيانات التالية:

(أ) اللجنة المعنية بالتغيير والتجديد التنظيمي، بما فيها المجلس المعني بالمشاريع التي تحدد التوجّه الخاص لبرنامج التغيير وتشرف على تنفيذه؛

(ب) مكتب التغيير والتجديد في المنظمة، التابع لمكتب المدير العام، الذي يتولى توجيه برنامج التغيير وتنسيقه وإدارته؛

(ج) وحدات وظيفية قيادية لكل إصدار من إصدارات نظام تخطيط الموارد المؤسسية (الأعمال الأساسية/أنشطة التعاون التقني؛ وإدارة الموارد البشرية، ووحدة صرف المرئيات؛ والشؤون المالية والاشتراء واللوجستيات؛ وإدارة المعارف والتعاون) تتولى قيادة تنفيذ عمليات إدارة الأعمال من منظور استراتيجي فيما يخص الإصدار المعنية؛

(د) وكلاء تغيير خاصين بكل إصدار من إصدارات نظام تخطيط الموارد المؤسسية، يسانداهم خبراء في الموضوع المعني، لكي يشاركون، ضمن جملة أمور، في حلقات العمل الخاصة بتصميم مخطّطات العمل، ويتواصلوا مع فريق SAP ويسهلوا التواصل بين الموظفين وذلك الفريق؛

(هـ) الفريق المعني بعملية التغيير الثقافي، الذي يتولى تقديم المساعدة في مجالات الإدارة القائمة على النتائج والمساءلة، وتقاسم المعارف بين مختلف وحدات المنظمة، والعمل الجماعي والتعاون، والتواصل الفعال، وتنمية قدرات الموظفين.

## ٢- التبليغ عن برنامج التغيير

### التواصل مع الموظفين

٢١- يجري تبليغ المديرين والموظفين (في المقر والميدان على السواء) داخليا وبشكل منتظم بكل تطوّرات برنامج التغيير من خلال قنوات اتصال متنوّعة، مثل اجتماعات المجلس التنفيذي والمجلس الإداري، وجلسات الإحاطة لجميع الموظفين وكذلك المناقشات غير



الرسمية، وصفحة مخصّصة لهذا الغرض في الشبكة الداخلية (الإنترنت)، ورسالة إخبارية منتظمة عن برنامج التغيير.

٢٢- وقد عُقدت آخر جلسة إحاطة للموظفين في ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١١، وأُبلغ فيها الموظفون بآخر تطوّرات برنامج التغيير والخطوات القادمة، مع التركيز بوجه خاص على تنفيذ النظام الجديد.

### التواصل مع الدول الأعضاء

٢٣- منذ إطلاق برنامج التغيير، يجري إطلاع الدول الأعضاء والجهات المعنية بشكل منتظم على سير الأمور من خلال جلسات إحاطة وصفحة خارجية على الإنترنت مخصّصة لهذا الغرض وموجّهة إلى البعثات الدائمة، حيث يمكن الاطّلاع على جميع الوثائق والرسائل الإخبارية ذات الصلة. وسوف يستمر اتباع هذا النهج الشفاف طوال مراحل البرنامج. وفي جلسة الإحاطة الأخيرة التي عُقدت في ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١١، زُوّدت الدول الأعضاء بمعلومات عن فوائد برنامج التغيير، والجدول الزمني لتنفيذه، وحالة الميزانية، والهيكल المنقح لحوكمة برنامج التغيير، والإنجازات الرئيسية، والجدول الزمني لإصدارات نظام تخطيط الموارد المؤسسية، والحلول المقدمّة من شركة SAP بشأن كل إصدار في اليونيدو، والمنهجية SAP المعجّلة، وخارطة الطريق. وأتاحت جلسة الإحاطة هذه للدول الأعضاء فرصة لتلقي أحدث المعلومات عن سير برنامج التغيير والحصول على إيضاحات بشأنه.

٢٤- ونظرا لما يكتسبه التعاون الوثيق بين اليونيدو والدول الأعضاء واستمرار تبادل المعلومات بصورة متواترة بينها أثناء تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية من أهمية بالغة لضمان مراعاة احتياجات الدول الأعضاء مراعاة تامة، يجري إنشاء فريق لاتصال مكوّن من دول أعضاء مختارة مهتمة ببرنامج التغيير، من أجل تحقيق هذين الهدفين. وبطبيعة الحال، ستظل المنظمة على حوار وثيق مع جميع الدول الأعضاء بشأن برنامج التغيير.

### ثالثا- الوضع المالي

٢٥- فيما يلي عرض للوضع المالي للحساب الخاص في ٢٨ شباط/فبراير ٢٠١١ (ترد التفاصيل في المرفق الرابع):

جدول  
الوضع المالي

بملايين اليوروات	
الأموال الموافق على تخصيصها لبرنامج التغيير	١٣,٠٠
المبالغ المنفقة	٢,٣٩
الرصيد	١٠,٦١

## رابعاً- الخطوات المقبلة

٢٦- سوف يستمر تبليغ جميع الجهات المعنية على نحو منتظم بجميع التطورات. ومن المقرر أن تُعقد في مطلع أيار/مايو ٢٠١١ جلسة إحاطة أخرى للدول الأعضاء.

٢٧- وسوف تُدار عملية تغيير ثقافة المنظّمة وتنمية قدرات الموظفين على نحو متسق ومتكامل في جميع مراحل برنامج التغيير. وضماناً لقدرة المنظّمة على الاستفادة المثلى من النموذج الجديد لتسيير الأعمال ونظام تخطيط الموارد المؤسسية، سوف يبدأ الفريق الجديد المعني بعملية التغيير الثقافي عمله في الوقت المناسب، ويسانده خبير في مجال إدارة التغيير التنظيمي.

٢٨- وسوف يستمر العمل على تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية وفقاً لخطة العمل. ويرد في المرفق الثاني عرض للجدول الزمني والمعالم الرئيسية لتنفيذ ذلك النظام. وسوف تظل إدارة المخاطر المؤسسية والإدارة القائمة على النتائج وتقاسم المعارف من أهم مبادئ برنامج التغيير، ومن ثم فسوف تُعالج بطريقة منهجية في جميع مراحل البرنامج.

## خامساً- الإجراء المطلوب من اللجنة اتخاذه

٢٩- لعلّ اللجنة تودّ أن تحيط علماً بالمعلومات الواردة في هذه الوثيقة، وأن تلاحظ التقدّم المحرز في تنفيذ مقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥ ومقرر مجلس التنمية الصناعية م ت ص-٣٨/م-٤.

## فوائد برنامج التغيير والتجديد في المنظمة

### بيان الرسالة

النمو المقترن  
بالجودة

التنفيذ حسب احتياجات  
الجهة المستفيدة

- تلبية الطلب المتزايد
- توسيع الشمول الجغرافي
- زيادة الأثر الإنمائي

توحيد الأداء  
في اليونيدو

تلبية توقعات الجهات  
المانحة والدول الأعضاء

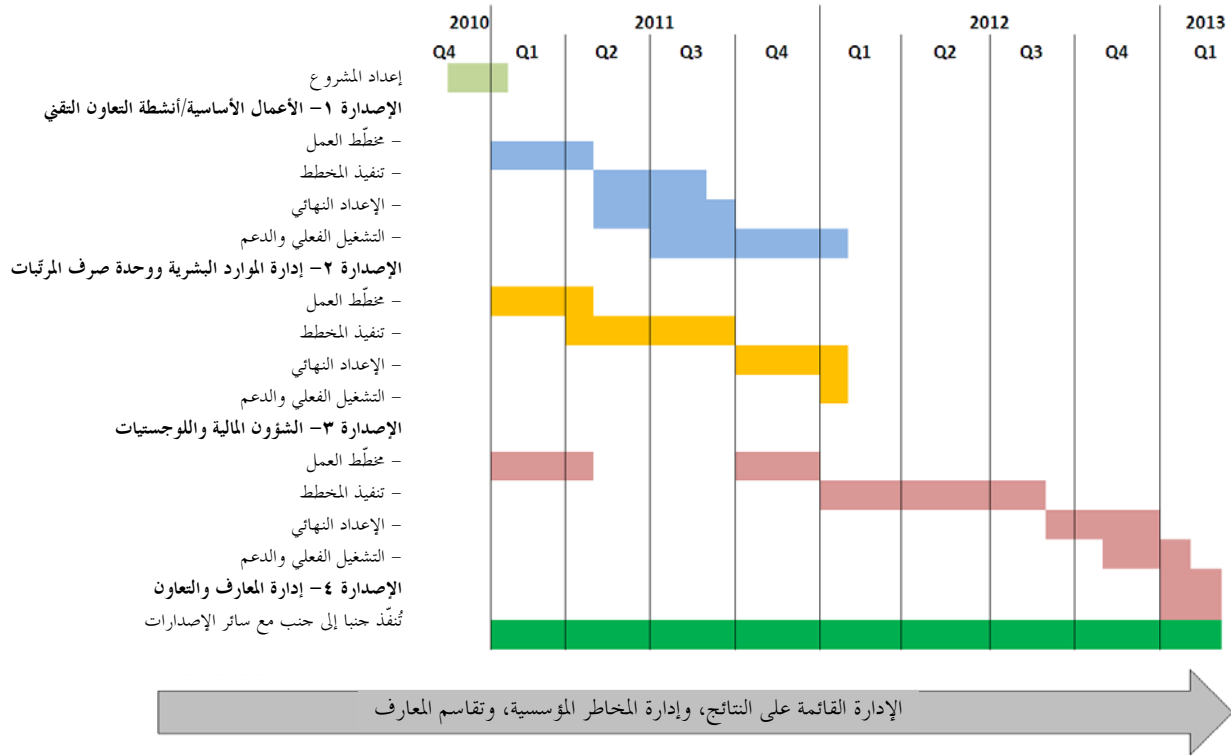
- تحسين القدرة على توفير معلومات إلى الجهات المعنية الداخلية والخارجية
- تعزيز تحويل الصلاحيات المقترن بالمساءلة والشفافية
- تحسين إدارة المخاطر

العمل ضمن ثقافة  
استباقية في إطار نظام  
يتسم بالكفاءة

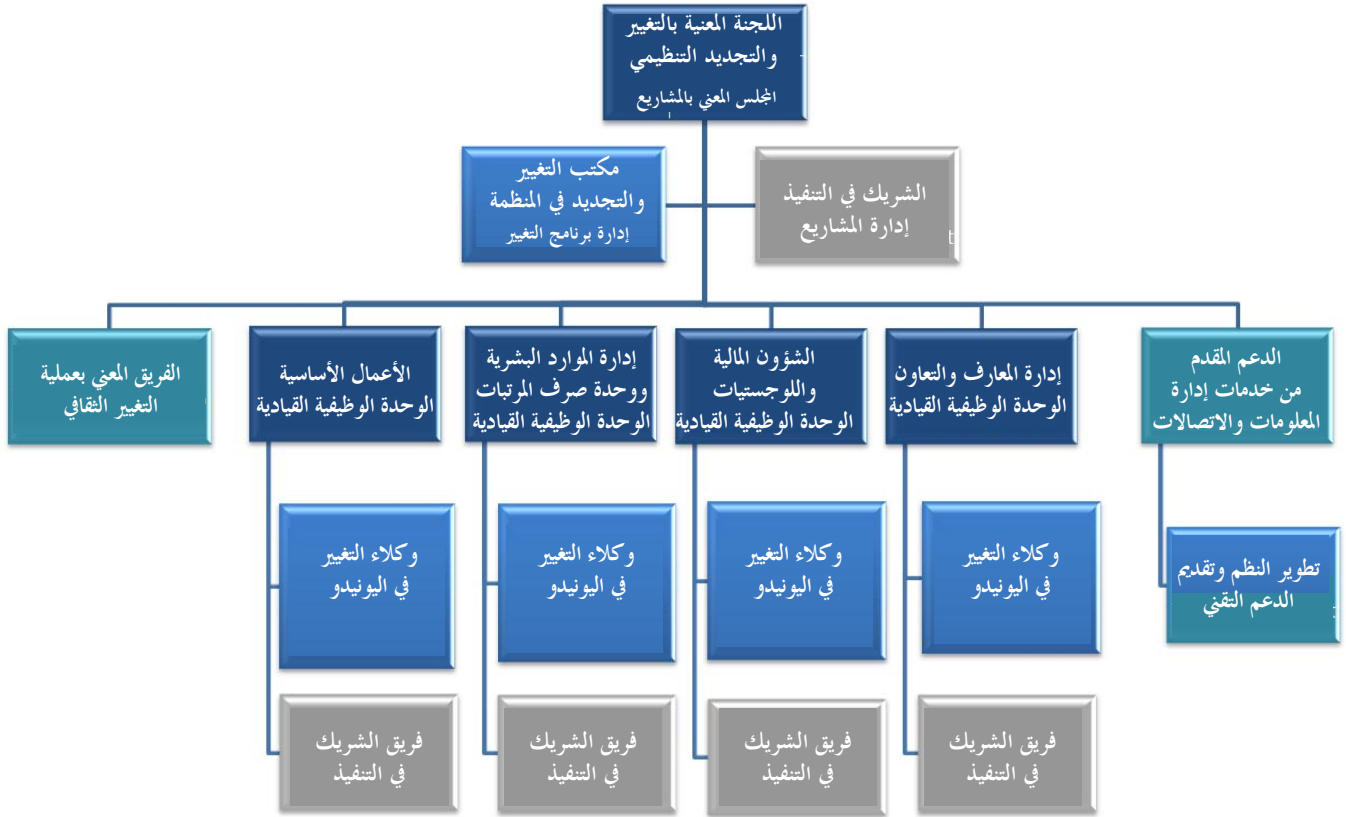
- الإدارة الاستباقية للمعارف وتحسين العمل الجماعي
- تحرير قدرات الموظفين من أجل التركيز على إضافة القيمة
- زيادة الفعالية التنظيمية

المرفق الثاني

الجدول الزمني لإصدارات برنامج تخطيط الموارد المؤسسية



## المهيكل المنقح لحوكمة برنامج التغيير



## المرفق الرابع

## الوضع المالي

الوضع المالي حتى ٢٨ شباط/فبراير ٢٠١١ بملايين اليوروهات:

مجموع الأموال المتاحة	المبالغ المنفقة في فترة السنتين ٢٠١١-٢٠١٠	الميزانية الاجمالية للفترة ٢٠١٣-٢٠١٠	
٦,٤٠	-	٦,٤٠	الشريك في التنفيذ (SAP)
٠,٨١	٠,١٩	١,٠٠	التدريب والتعميم التدريجي
١,٢٢	١,٨٨	٣,١٠	البرامجيات
٠,٦٠	-	٠,٦٠	المعدّات الحاسوبية/البنية التحتية
١,٥٨	٠,٣٢	١,٩٠	تكاليف أخرى
١٠,٦١	٢,٣٩	١٣,٠٠	المجموع