

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الثامنة والعشرون

فيينا، ٢٥-٢٦ حزيران/يونيه ٢٠١٢

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تعزيز برامج اليونيدو من خلال أرصدة الاعتمادات
غير المنفقة

مجلس التنمية الصناعية

الدورة الأربعون

فيينا، ٢٠-٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢

البند ٤ (ج) من جدول الأعمال المؤقت

تعزيز برامج اليونيدو من خلال أرصدة الاعتمادات
غير المنفقة

برنامج التغيير والتجديد في المنظمة

تقرير من المدير العام

يقدم هذا التقرير معلومات محدّثة عن التطوّرات التي جرت في الآونة الأخيرة فيما يتعلق ببرنامج التغيير والتجديد في المنظمة (اختصاراً "برنامج التغيير")، وذلك عملاً بالقرار م ت ص-٣٨/م-٤. كما تحدّث هذه الوثيقة المعلومات التي قدّمت سابقاً في الوثائق IDB.39/9 و IDB.39/CRP.5 و GC.14/CRP.5.

أولاً - الخلفية

١ - استُهلّ برنامج التغيير والتجديد في المنظمة (برنامج التغيير) في عام ٢٠١٠ كمبادرة تُنفذ على نطاق المنظمة بأجمعها ترمي إلى تعزيز دور اليونيدو بوصفها شريكاً في العمل من أجل تحقيق الازدهار الاقتصادي. ويُعنى "برنامج التغيير" بإدخال تعديلات جوهرية على طريقة عمل المنظمة

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



من أجل المضيّ قدماً في زيادة كفاءتها وفعاليتها وكذلك في إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج وإدارة المخاطر والمعارف. وحسبما أُبلغ عنه سابقاً، يُتوقع أن يمكن البرنامج اليونيدو من القيام على نحو أفضل بتلبية احتياجات المتلقين وتوقعات الجهات المانحة والدول الأعضاء، وتعزيز وجود بيئة عمل تتسم بالكفاءة والمبادرة الاستباقية إلى الفعل. ويجري تحقيق ذلك بوسائل من ضمنها إعادة تصميم إجراءات إدارة الأعمال في اليونيدو، وتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية باستخدام نظام برمجيات شركة "ساب" ("SAP") نظم وتطبيقات ومنتجات تجهيز البيانات)، وتنمية قدرات الموظفين، وإدخال تحسينات على ثقافة العمل.

ثانياً- التطورات الرئيسية

٢- تواصل الأمانة الاضطلاع بجهود كبيرة من أجل تنفيذ "برنامج التغيير". ويلخص القسم الوارد أدناه التطورات السابقة حسبما أُبلغ عنها في الوثيقة GC.14/CRP.5، كما يقدم تحديثاً للمعلومات عن كل مجال من المجالات. وما زال "برنامج التغيير" من خلال أتباعه فحماً نظامياً وتميّزه بدرجة عالية من التشاركية والشفافية، قادراً على تحقيق جميع المعالم الرئيسية حتى الآن. وحسبما كان متوقعاً، يجري العمل منذ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ بالنمائط التي تدعم الإجراءات الجديدة للأعمال الأساسية التي تضطلع بها اليونيدو، وهي: أنشطة التعاون التقني، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الأداء، بما في ذلك تقييم الأداء بنظام الدائرة الكاملة ٣٦٠ درجة في عمليات استعراض أداء العاملين، وإدارة كشوف المرتبات. ومع توقع بدء العمل الفعلي بالنمائط المتعلقة بالمالية والاشتراء واللوجستيات في أوائل عام ٢٠١٣، سوف يكون نظام "ساب" المتكامل تماماً قيد التنفيذ في ذلك الحين، مما من شأنه أن يمكن المنظمة من الشروع في تحقيق الفوائد المرجوة من "برنامج التغيير".

ألف- تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية/نظام برمجيات "ساب"

الإصدار ١: الأعمال الأساسية/أنشطة التعاون التقني

٣- النمطة الخاصة بالأعمال الأساسية/أنشطة التعاون التقني لليونيدو، التي تُسمى إدارة حافظات العمليات والمشاريع في نظام برمجيات "ساب"، تمكن المنظمة من إدارة دورة مشاريعها بأكملها بدءاً من تحديد الطلب، ومروراً بمراحل تصميم المشروع والموافقة عليه وتنفيذه ورصده وتقييمه وتقديم تقارير الإبلاغ عنه والتشارك في الدروس المستفادة بشأنه ضمن نظام واحد يمكن الوصول إليها عالمياً. وسوف تكتسب اليونيدو وأصحاب المصلحة

المعنيون فيها عدداً من المزايا من خلال ذلك، مثل تحقيق قدر أكبر من اللامركزية، وإضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج، ونظام الإدارة المنهجية للمخاطر، وزيادة الشفافية، فضلاً عن تحسين الاتصالات والتشارك في المعارف بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وبالتالي تعزيز العمل الجماعي وتمكين المنظمة من تحقيق النمو المقترن بالجوودة وتوحيد الأداء في اليونيدو.

٤- وبعد مرحلة وضع مخطط التصميم الأولي في أوائل عام ٢٠١١، تم وضع نظام إدارة حافظات العمليات والمشاريع واختباره بمشاركة عدد كبير من الموظفين ذوي المعرفة والخبرة من جميع أنحاء المنظمة. وحالاً أصبح النظام في طور العمل، بُذل جهد كبير لترحيل جميع المشاريع الجارية إلى النظام الجديد من أجل تمكين مديري المشاريع والأفرقة التابعة لهم من الشروع في إدارة حافظات العمليات والمشاريع المكلفين بها في إطار نظام برامجيات "ساب" اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. وبدأت عملية كبرى لضمان اتباع جميع المشاريع التي تم ترحيلها بنيةً منهجيةً الإطار المنطقي المستند إلى الإدارة القائمة على النتائج بشأن إدارة حافظات العمليات والمشاريع، والتي تقتضي أن تُوضَّح على نحو لا لبس فيه النتائج والمُخرجات والأنشطة جنباً إلى جنب مع مؤشرات الأداء الرئيسية، وكذلك المؤشرات والمخاطر المعيّنة. وحال إتمام هذه العملية، فإنَّ نظام إدارة حافظات العمليات والمشاريع لن يقتصر على تيسير الإدارة المنهجية القائمة على النتائج، بل سوف يمكن أيضاً من تقديم تقارير الإبلاغ عن النتائج في المستقبل. وسوف يكون ممكناً تقديم تقارير كاملة عن النتائج اعتباراً من عام ٢٠١٣، حال وضع جميع نمائط نظام برامجيات "ساب" موضع التنفيذ. وفي الوقت نفسه، ومن أجل إتاحة إمكانية الرصد الفعّال على مختلف المستويات، تقوم اليونيدو حالياً بتحديد متطلبات الرصد وتقديم تقارير الإبلاغ بالاشتراك مع أصحاب المصلحة المعنيين الداخليين والخارجيين.

الإصدار ٢: إدارة رأس المال البشري، وجداول كشوف المرتبات، وإدارة شؤون السفر

٥- منذ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، يجري تنفيذ مختلف الأنشطة المتصلة بإدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الإلكتروني وإعداد كشوف المرتبات وإدارة الأداء، بما في ذلك تقييم الأداء بنظام الدائرة الكاملة ٣٦٠ درجة في عمليات الاستعراض، وغيرها من الأنشطة ذات الصلة، في إطار نظام برامجيات "ساب" الوحيد المستخدم الذي يمكن الوصول إليها عالمياً. وأصبح الموظفون والخبراء الاستشاريون قادرين حالياً على تقديم الطلبات والمطالبات عبر خدمة الخط الحاسوبي المباشر الذاتية، بحيث يمكن أن يوافق عليها المديرون في إطار هذا

النظام، كما أصبحوا قادرين على تحديث معلوماتهم الشخصية مثل سيرهم الذاتية ونبذاتهم المهنية وعناوينهم وتفاصيل بياناتهم المصرفية. وعلاوة على ذلك، يمكن الآن لطالبي الالتحاق بوظائف من المرشحين أن يقدموا طلباتهم لوظائف معينة على صفحة اليونيدو الشبكية عبر الخط الحاسوبي المباشر، فتتم معالجة تلك الطلبات مباشرة في إطار نظام برامجيات "ساب".

٦- وبعد أربعة أشهر من التشغيل المتوازي بين الحاسوب الكبير القديم ونظام برامجيات "ساب" الجديد، وعقب إجراء اختبارات مكثفة في عام ٢٠١١، أصبح نظام كشوف المرتبات الجديد يعمل بكامل طاقته في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. وحققت تطبيق إجراءات/نظام كشوف المرتبات بهذا الشكل الجديد عدداً من الفوائد ومن المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة بالنسبة لليونيدو، مثل إدماج النظام المذكور كلياً في نظام إدارة رأس المال البشري، والوصول إلى المعلومات الشخصية عبر الخط الحاسوبي المباشر، وإعداد قوائم المرتبات بالشكل اللاورقي. وبالإضافة إلى ذلك، سوف يكون بمستطاع اليونيدو التوقف عن استعمال خدمات الحاسوب الكبير، وهو ما سيفضي إلى تحقيق وفورات سنوية تبلغ نحو ٥٥٠.٠٠٠ يورو؛ وسيستخدم هذا المبلغ لتغطية تكاليف صيانة نظام برامجيات "ساب" بأجمعه مستقبلاً.

٧- أما النظام الجديد لإدارة أداء الموظفين عبر الخط الحاسوبي المباشر في نظام برامجيات "ساب"، الذي يتضمن تقييماً للأداء بنظام الدائرة الكاملة ٣٦٠ درجة في عمليات الاستعراض، فقد بدأ تطبيقه على جميع الموظفين في آذار/مارس ٢٠١٢. وأُنجز الجزء الأول من دورة التقييم خلال أيار/مايو ٢٠١٢. ويعمل النظام الجديد، الذي يكمله إطار جديد لإدارة الأداء، على دعم وتعزيز إدارة الأداء القائمة على النتائج. بما ينطوي عليه ذلك من نتائج ذات مغزى وهامة من حيث إنه يمكن من إجراء تقييم شمولي لأداء الموظفين. ويُعتبر النظام الجديد أداة رئيسية تشجع على التغيير الثقافي وتيسره.

٨- ومن أجل ضمان هئية الموظفين للتغييرات الجديدة العديدة وإتاحة إمكانية التعلم لهم وتمكينهم من حضور دورات التدريب اللازم ومن ثم ضمان أتباعهم، في نهاية المطاف، أسلوب العمل الجديد، تقرّر إعادة جدولة موعد بدء تطبيق أسلوب العمل الجديد فيما يخص الخبراء الاستشاريين/الخبراء الفنيين، والتنظيم الإداري، وإدارة شؤون السفر. بيد أن هذه الترتيبات المعاد تنظيمها لن يكون لها أيّ تداعيات على عموم الإطار الزمني لتنفيذ "برنامج التغيير". ويجري تدريجياً اعتباراً من نيسان/أبريل ٢٠١٢ تطبيق العملية الإجرائية الجديدة لتوظيف الخبراء الاستشاريين/الخبراء الفنيين. وبموجب هذا الأسلوب الإجرائي الجديد في نظام برامجيات "ساب"، يمكن لمدير ما أن يختار الخبراء الاستشاريين/الخبراء الفنيين من مجمع

للموارد البشرية، فيتمّ من ثمّ إصدار طلب التوظيف إلكترونياً. ولدى موافقة المشرف على الطلب في نظام برامجيات "ساب" (مبدأ العيون الأربع)، يقوم النظام بإصدار العقد دونما حاجة إلى أيّ موافقات إضافية. ويُتوقَّع أن تُؤدِّي هذه العملية الإلكترونية المُبسَّطة لتسلسل سير العمل إلى تقليص الجهود الإدارية وتسريع إجراءات توظيف الخبراء الاستشاريين/الخبراء الفنيين إلى حدّ كبير. وبالإضافة إلى ذلك، وبما أنّ نظام برامجيات "ساب" يمكن الوصول إليه عالمياً، أصبح الآن مديرو المشاريع في الميدان هم الآخرون قادرين على توظيف خبراء استشاريين/خبراء فنيين من خلال نظام "ساب"، مما من شأنه أن يساعد كثيراً على تحقيق اللامركزية وتمكين الموظفين الميدانيين من الاضطلاع بمهامهم. وفضلاً عن ذلك، فإنّ العمل بالنيطة الجديدة لإدارة شؤون السفر سوف يُستهلّ تدريجياً خلال منتصف عام ٢٠١٢.

الإصدار ٣: المالية والمشتريات واللوجستيات

٩- عقب وضع مخطّط أوّلي مصعّر للمالية في أوائل عام ٢٠١١، وُضعت أيضاً مخطّطات أوّلية تفصيلية للمالية والخدمات اللوجستية خلال الفترة من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ إلى أوائل نيسان/أبريل ٢٠١٢. وفي موازاة ذلك، ومع وضع متطلبات النظام الجديد لإدارة الحافظات والمشاريع في الاعتبار، فضلاً عن متطلبات إدارة رأس المال البشري والإدارة المالية، أُدخل مزيد من التحسين على صقل مخطّطات الاشتراء. وستبدأ مرحلة تحقيق الإصدار ٣ الخاصة بالمالية والمشتريات واللوجستيات، في أيار/مايو ٢٠١٢.

١٠- ومع بدء التشغيل الفعلي للإصدار ٣ في أوائل عام ٢٠١٣، سوف يجري دعم جميع إجراءات إدارة الأعمال من خلال نظام متكامل وحيد. ومضى مضي فترة على بدء تنفيذ العمليات الإجرائية الجديدة وقامت اليونيدو باعتماد الأسلوب الجديد في العمل بالكامل، سوف تكون المنظمة قادرة على تحقيق الفوائد المرجوة من "برنامج التغيير".

الإصدار ٤: إدارة المعارف والتعاون في العمل

١١- يجري العمل على إدخال منهجية إدارة المعارف في اليونيدو بالتزامن مع الإصدارات الثلاثة الآتية الذكر. وعلى ضوء ذلك، يشتمل نظام إدارة حافظات العمليات والمشاريع على وجود غرف مخصصة للتعاون في العمل بشأن كل مشروع من المشاريع ولمواضيع أخرى كذلك. وهذه الغرف القائمة على الخط الحاسوبي المباشر سوف تحتوي أيضاً على الوثائق ذات الصلة، ويمكن أن يصل إليها جميع الموظفين، سواء كانوا في المقرّ أو في الميدان. وفضلاً عن ذلك، يتضمّن نظام إدارة الحافظات والمشاريع محرّك بحثٍ قوياً يمكن من القيام بعمليات

بحث محددة الأهداف على نطاق النظام. وفيما يخص الوثائق المتصلة بإدارة رأس المال البشري، أُجري تمرين عملي على رسم خرائط المواضيع والمعالِم لضمان خزن الوثائق السريّة على نحو فعّال.

١٢- ومن شأن إمكانية الوصول إلى النظام عالمياً وما يتضمّنهُ من محتويات أن يساهما في التشارك في المعارف على نطاق المنظمة وفي تحسين سبل التعاون في العمل فيما بين مختلف الوحدات التنظيمية، وكذلك بين المقرّ والميدان. كما أنّ من شأن ذلك أن يتيح مزيداً من المشاركة الفعّالة من قِبَل الموظفين الميدانيين في أنشطة التعاون التقني. بما يشمل جميع مراحل دورة المشروع - بدءاً من تحديد ماهية المشروع وتصميمه وتنفيذه ثم وصولاً إلى تقييمه ورصده.

١٣- ولضمان اتّباع نهج استراتيجي تجاه موضوع إدارة المعارف، أُجري تحليل لحالة المعارف الراهنة في اليونيدو شمل موظفين من جميع أنحاء المنظمة. وقد أخذ التحليل في الحسبان ما تم الاضطلاع به من عمل سابق في هذا الصدد؛ ومن ذلك، على سبيل المثال، تقرير تناول رأس المال الفكري لدى اليونيدو. وبناءً على ذلك، تم وضع استراتيجية لإدارة المعارف، شملت عدداً من التوصيات. وأُتفق على أن ينصب التركيز الرئيسي خلال عام ٢٠١٢ على استكمال المعلومات ذات القيمة النوعية للإطار المنطقي في نظام إدارة حافظات العمليات والمشاريع للتمكين من تحقيق إدارة فعّالة قائمة على النتائج بالإضافة إلى تقديم تقارير نوعية عن النتائج خلال الأعوام المقبلة. وخلال هذا التمرين العملي، سيبدأ الموظفون استخدام أوجه الفعالية الوظيفية لإدارة المعارف التي يوفرها النظام؛ ومنها، على سبيل المثال، استخدام غرف التعاون في العمل. وفضلاً عن ذلك، وخلال النصف الثاني من عام ٢٠١٢، سوف تُطبّق مجموعات أوّلية من الممارسات على سبيل التجربة، وكذلك منهجية الجلسات الإعلامية للموظفين وللخبراء الاستشاريين العاملين لفترة طويلة الأجل، وذلك بغية ضمان فعالية استيعاب المعارف.

الاستعراضات المستقلة لتنفيذ نظام برامجيات "ساب"

١٤- لضمان اتّباع أفضل الممارسات في تنفيذ نظام برامجيات "ساب" وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة، أُجري تقييمان على يد فريقين مستقلين من شركة "ساب" في ألمانيا. وكانت حصيلة النتائج العامة التي توصل إليها التقييم الأول، الذي أُجري في آب/أغسطس ٢٠١١، إيجابية، ولم تتكشف أيّ مخاطر شديدة فيما يتعلق بالتنفيذ. وتبيّن أنّ المستوى العالي من الالتزام والمشاركة من جانب موظفي اليونيدو، وكذلك خلفية الأنشطة السابقة الداعمة للتنفيذ،

كان على درجة عالية من المهنية. واعتُبرت حالة عملية التنفيذ في اليونيدو جيدة مقارنة بحالة مشاريع التنفيذ المضطلع بها في بيئة مماثلة تنطوي على قدر مماثل من التعقّد.

١٥- وأجرى الاستعراض التقييمي الثاني في أواخر آذار/مارس ٢٠١٢. وكما هي الحال في الاستعراض التقييمي الأول، خلص الاستعراض في التقييم الثاني إلى أن مشروع التنفيذ ظلّ في حالة جيدة ومتقيّداً بالجدول الزمني الموضوع. وتمّ تسليط الضوء بوجه خاص على الإدارة الممتازة لأصحاب المصلحة المعنيين، وروح العمل الجماعي العامة الجيدة، والنهج النظامي والحكم البنّان المتّبع في البرنامج. ولم تتكشف أي مخاطر رئيسية فيما يتصل بالتنفيذ.

باء- التدريب لموظفي المقرّ والموظفين الميدانيين

١٦- لضمان أن تتوفّر لجميع الجهات الفاعلة المهارات والمعارف اللازمة للعمل بالنظام الجديد، يُنظر إلى التدريب المكثف والذي يُجرى في الوقت المناسب كعنصر أساسي في تنفيذ "برنامج التغيير" تنفيذاً ناجحاً. ففي الفترة الممتدّة ما بين كانون الثاني/يناير وتشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، تلقّى ١٦٦ موظفاً ممن يقدّمون خدمات الدعم لتنفيذ البرنامج المذكور بوصفهم رؤساء مهام وظيفية ووكلاء معيّنين بالتغيير وخبراء في مادة الموضوع المعني، تدريباً اختصاصياً على نظام برامجيات "ساب". وعقب وضع خطة شاملة لتدريب موظفي المقرّ والموظفين الميدانيين بما يتيح نقل المعارف نقلاً منهجياً، بُوشر العمل على تدريب الموظفين عموماً اعتباراً من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١. وفي الفترة ما بين تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ ونهاية آذار/مارس ٢٠١٢، كان أكثر من ٢١٠٠ شخص من الموظفين والخبراء الاستشاريين الرئيسيين قد حضروا دروساً تدريبية على إدارة المشاريع، وإدارة الحافظات ورصدها، وإنشاء المشاريع، والميزنة، ومسائل التزويد بالموظفين، والخدمة الذاتية الخاصة بالموظفين والمديرين، والتوظيف الإلكتروني، وإدارة الأداء، من بين مواضيع أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، قام موظفون في اليونيدو بوضع مواد التعلّم الإلكتروني عن المواضيع المذكورة أعلاه وفيما يخص اليونيدو تحديداً، وهي مواد متاح الوصول إليها لجميع الموظفين في المقرّ والموظفين الميدانيين. ولضمان التدريب الفعّال في الميدان، تمّ، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، إحضار عدّة موظفين من ١٤ مكتباً من المكاتب الميدانية إلى المقرّ لفترة أسبوع واحد لكي يتلقوا تدريباً مكثفاً على أساليب العمل الإجرائي الجديدة. يُضاف إلى ذلك أن اليونيدو بدأت تنفيذ حلقات تدريب تفاعلية بنظام "ويينار"^(١) متاحة على شبكة الإنترنت للموظفين الميدانيين حول جميع

(1) "ويينار" هو نظام قائم على شبكة الويب يمكن من عقد حلقات دراسية وعروض إيضاحية وحلقات عمل عبر الخط الحاسوبي المباشر.

العمليات الإجرائية الجديدة المضطلع بها في إطار نظام "ساب"، وقد كانت ناجحة جداً حتى الآن. ومن أجل أيضاً ضمان تعزيز المعارف داخل المنظمة، تقوم اليونيدو حالياً بعقد حلقات دراسية منتظمة بهدف "تدريب المدربين"، حيث يتلقى الموظفون الرئيسيون تدريباً خاصاً ليكونوا قادرين بدورهم على عقد حلقات تدريب ومحاضرات تفاعلية على شبكة الإنترنت مستقبلاً. وبالإجمال، تشمل منهجيات التدريب المطبقة تدريبات مركزة تُجرى في غرف دراسية، ودورات مُوجَّهة من قبل مرشدين، وخدمات مكاتب المساعدة، والخاصية الوظيفية بشأن المساعدة الخاصة باليونيدو تحديداً التي يوفرها النظام، والحلقات التفاعلية على شبكة الإنترنت، ومواد التعلُّم الإلكتروني التي تخص اليونيدو تحديداً. وفضلاً عن ذلك، ومن أجل ضمان إمكانية الوصول إلى نظام برامجيات "ساب" عالمياً وضمن أن يكون الميدان قادراً على الاستفادة تماماً من جميع الفعاليات الوظيفية التي يتَّسم بها النظام المذكور، تعمل اليونيدو بشكل منهجي على الارتقاء ببنيتها التحتية لتكنولوجيا المعلومات على الصعيد الميداني.

جيم - الإدارة القائمة على النتائج وتقديم تقارير الإبلاغ

١٧- أحد أهداف "برنامج التغيير" المنشودة الرئيسية دعم الإدارة المنهجية القائمة على النتائج لأنشطة اليونيدو وإتاحة تقديم تقارير الإبلاغ على نحو أكثر اتساقاً عن النتائج إلى أصحاب المصلحة المعنيين جميعهم. وخلال عملية إعادة تصميم بنية إجراءات العمل التي جرت في عام ٢٠١٠، أُعيد تصميم الطرائق الإجرائية الجديدة للأعمال الأساسية/أنشطة التعاون التقني على نحو يمكِّن من الإدارة الفعَّالة القائمة على النتائج للمشاريع. وتبعاً لذلك، تم تصميم نميطة إدارة الحافظات والمشاريع، التي وُضعت قيد تداول جميع مديري المشاريع في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، وذلك لدعم الإدارة القائمة على النتائج لمشاريع اليونيدو وحافظاتها. وتكفل نميطة إدارة الحافظات والمشاريع بشكل منهجي تحديد النتائج والمُخرجات بالنسبة لكل مشروع بما يشمل المؤشرات التي تدل على الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك النتائج والمُخرجات. ومن شأن ذلك أن يتيح رصد التقدُّم المُحرز وتحقيق النتائج، والإدارة الفعَّالة لمخاطر المشاريع، فضلاً عن تقديم تقارير الإبلاغ عن النتائج من منظور استراتيجي وشمولي إلى أصحاب المصلحة المعنيين. فعلى سبيل المثال، سيكون ممكناً تقديم تقارير تتناول، في جملة أمور، النتائج المتوقعة والنتائج المتحقَّقة والموارد المستخدمة والوقت الذي تم صرفه في هذا الصدد. وسيكون ممكناً تقديم هذه التقارير فيما يتعلق بحافظات اليونيدو حسب المنطقة والبلد والمجال المواضيعي والجهة المانحة وغير ذلك من الفئات. ولذا، ستكون اليونيدو في وضع يمكِّنها من تقديم تقارير الإبلاغ عن المعلومات النوعية بالإضافة إلى

البيانات الكمية. وكما أن التكامل التام بين نظام برامجيات "ساب" والمصدر الوحيد للبيانات سوف يتيح أتساق عملية تقديم التقارير وتعزيز الشفافية بقدر ملحوظ. وسوف يكون بإمكان أصحاب المصلحة المعنيين في اليونيدو الوصول إلى هذه المعلومات الشاملة مباشرةً باستخدام نظام الخط الحاسوبي المباشر. وسوف يكون ممكناً البدء بتقديم التقارير على هذا النحو اعتباراً من عام ٢٠١٣، حالما يتم وضع جميع نائط نظام "ساب" موضع التنفيذ.

١٨- ومن أجل تحقيق ذلك كله، تعكف اليونيدو في الوقت الراهن على ضمان أن تتبع المعلومات التي تخص جميع المشاريع الجديدة والجارية، وخصوصاً المعلومات المتصلة بالإطار المنطقي (أي النتائج والنواتج والمؤشرات ومؤشرا الأداء الرئيسية) مبادئ الإدارة القائمة على النتائج وضمن استيعابها في النظام الجديد لإدارة الحافظات والمشاريع. ويُعدّ هذا النشاط الرئيسي شرطاً أساسياً لتقديم تقارير نوعية من خلال نظام "ساب" مستقبلاً. وفي الوقت ذاته، فإنّ اليونيدو بصدد تحديد متطلبات تقديم تقارير الإبلاغ بالاشتراك مع الدول الأعضاء والجهات المانحة.

دال - إدارة المخاطر

١٩- تُعدّ إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأً من "برنامج التغيير". وحيث وُضعت في الحسبان المخاطر والفرص المستبانة في أواخر عام ٢٠٠٩، تمّ، خلال عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١، عقد عدد من حلقات العمل على المستوى الاستراتيجي والعمليتي ومستوى المشاريع بمشاركة الإدارة العليا وكبار الموظفين في جميع أنحاء اليونيدو. وأتاحت حلقات العمل تلك الأساس لصوغ سياسة عامة بشأن إدارة المخاطر على نطاق المنظمة بأكملها. وفضلاً عن ذلك، تتيح نميطة إدارة حافظات العمليات والمشاريع التابعة لنظام "ساب" منهجية استيعاب مخاطر المشاريع وتقييمها وإدارتها. وسيتواصل إدراج متطلبات إدارة المخاطر في الإصدارات الأخرى بما يكفل إدارة المخاطر على جميع المستويات الشاملة على نطاق المنظمة بأكملها.

هاء - التغيير الثقافي

٢٠- ثمة عدد من التغيّرات الثقافية الجارية منذ استهلال "برنامج التغيير". وقد بذل الموظفون على مختلف المستويات في جميع أنحاء المنظمة جهوداً مشتركة لضمان تحقيق عدد من المعالم في الوقت المناسب. وأفضى هذا التعاون في العمل المشترك بين الوحدات التنظيمية المتعددة إلى عدد من التغيّرات الثقافية الإيجابية، ومنها مثلاً تحسين أسلوب العمل الجماعي والتواصل والتشارك في المعارف. وبالإضافة إلى ذلك، يُتوقّع أن يؤدّي التطبيق الفعلي للنظام

الجديد لإدارة الأداء في سياق نظام "ساب" إلى تيسير تنمية قدرات الموظفين إلى حدّ كبير. وعلاوة على ذلك فإنّ إمكانية الوصول إلى النظام عالمياً، وخصوصاً توفّر غرف التعاون في العمل عبر الخط الحاسوبي المباشر لجميع الموظفين، سواء في المقرّ أو في الميدان، من شأنها أن تتيح مزيداً من الكفاءة في التشارك في المعارف والمعلومات بين الوحدات التنظيمية المتعددة.

٢١- وبالنظر إلى العمل الذي سبق الاضطلاع به والنتائج التي خلصت إليها الدراسة الاستقصائية لتشخيص الملامح الثقافية التي أُجريت في عام ٢٠١٠، قام الفريق المعني بالتغيير الثقافي، الذي أنشئ في آذار/مارس ٢٠١١، بعقد عدد من الاجتماعات لتحديد تدابير ترمي إلى تحسين ثقافة العمل في اليونيدو. وعُقدت حلقة عمل خاصة حول التغيير الثقافي، يسرّها خبير خارجي في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، عملت على تحديد ثقافة اليونيدو المنشودة وإقرار إطار للتغيير الثقافي.

٢٢- وعقب القيام بهذا العمل، تقرّر أن تركز الجهود الرامية إلى تحسين ثقافة العمل، خلال النصف الأول من عام ٢٠١٢، على المجالين الرئيسيين المتمثلين في "معايير السلوك الجديرة بالاعتناء بها" و"ممارسات العمل الجماعي النموذجية". أما فيما يتعلق بالجال الأول، فقد تم إصدار إطار جديد لكفاءة الموظفين في أواخر عام ٢٠١١، يشكّل أساس النظام الجديد لإدارة الأداء، وقد بدأ تنفيذه في آذار/مارس ٢٠١٢. وأما فيما يتعلق بممارسات العمل الجماعي النموذجية، فقد رشّحت الإدارة العليا أفرقة جديرة بالاعتناء بها، وقدمت حججها التي حادت بها إلى اعتبار تلك الأفرقة قدوةً. وبلاستناد إلى تلك الترشيحات وإلى أفضل الممارسات المتبعة، تمّ تحديد العوامل الرئيسية لنجاح العمل الجماعي الفعّال وإبلاغها إلى الموظفين عموماً.

٢٣- وبالإضافة إلى ذلك، تعكف اليونيدو في الوقت الراهن على التخطيط لاستحداث حل تقني في نظام "ساب" يستند إلى الأداة المتعددة التطبيقات لكشوف تسجيل أوقات العمل (CATS). ويتضمّن هذا الحلّ تدوين الوقت والجهد مقابل المهام والأنشطة. وبما أنّ هذا الحلّ سوف يشكّل جزءاً من نظام "ساب"، فسوف يُتاح الوصول إليه عالمياً وسوف يُتاح، بالتالي، استخدامه من قِبل الموظفين في المقرّ وفي الميدان وكذلك من قِبل الخبراء الاستشاريين/الخبراء الفنيين. ويُتوقع أن تحقّق هذه العملية المبتكرة مزيداً من التغييرات الإيجابية في ثقافة عمل اليونيدو حيث إن من شأنها أن تعزّز المساءلة والشفافية، فضلاً عن تعزيزها التعاون في العمل، وخصوصاً بين المقرّ والميدان.

واو- المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة

٢٤- حسبما أُبلغ عنه في الوثيقة GC.14/CRP.5، سوف يجري الاضطلاع بإدارة وتنفيذ جميع عمليات اليونيدو باستخدام نظام برامجيات "ساب" اعتباراً من عام ٢٠١٣. وسوف يحقق النظام المتكامل تماماً والمتاح الوصول إليه عالمياً عدداً من الفوائد، ومنها مثلاً توفر مصدر وحيد للمعلومات، واللامركزية، وتحسين التشارك في المعارف والمعلومات، وكذلك تحسين كفاءة سبل الاتصالات. ويجري تحقيق المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة من خلال إدخال إجراءات عمل إلكترونية تتطلب عدداً أقل مما هو معمول به حالياً من مراحل الموافقة، وأتباع مبدأ العيون الأربع، وتمكين الموظفين في المقر وفي الميدان، وتقليص العمل الإداري لكي يتسنى للموظفين التركيز على مزيد من المهام فضلاً عن استحداث مناصب عالمية واحدة تتوفر لها جهة ودعوة مركزية للمعلومات من شأنها أن تحدّ من ازدواجية الجهود وتيسر التشارك في المعلومات والعمل الجماعي. وسوف تحلّ التوقعات الرقمية الشخصية أو الموافقات الإلكترونية محلّ التوقعات الورقية. وسوف يمكن ذلك من الإسراع في اتخاذ القرارات، والمساهمة أيضاً في أن تغدو المنظمة لا ورقية. وسوف يمكن هذا النظام الموظفين الميدانيين من حيث إنه ستتوفر لهم إمكانية الوصول بشكل كامل إلى جميع إجراءات العمل، بما في ذلك إدارة حافظات العمليات والمشاريع، وبالتالي تحسين مشاركتهم في تحديد ماهية المشاريع وتصميمها وتنفيذها ورصدها. ويُتوقع أن يتحقق الجزء الرئيسي من المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة في مجالات أنشطة إدارة حافظات العمليات والمشاريع/أنشطة التعاون التقني، وإدارة شؤون الخبراء الاستشاريين/الخبراء الفنيين، وإدارة شؤون السفر، والإدارة المالية، والمشتريات، والإدارة التنظيمية للوقت.

زاي- التواصل مع أصحاب المصلحة المعنيين

٢٥- استمر العمل على توسيع نطاق التواصل مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين الداخليين والخارجيين بشأن جميع التطورات الجارية في إطار "برنامج التغيير"، من خلال مختلف القنوات. فعلى الصعيد الداخلي، يُوظف على إعلام الموظفين بانتظام على ما يُحرز من تقدّم في برنامج التغيير من خلال الجلسات الإعلامية والاجتماعات والدورات التدريبية وحلقات العمل. ذلك أنّ إشراك العديد من الموظفين في جميع أنحاء المنظمة بنشاط من شأنه أن يتيح للبرنامج الاستفادة من المعارف والخبرات الداخلية، وأن يضمن الشفافية والالتزام من جانب أصحاب المصلحة المعنيين الداخليين. وفي موازاة ذلك، يجري التواصل مع الموظفين على شكل تحديثات منتظمة للمعلومات تُوجّه إليهم بالبريد الإلكتروني، بما يشمل رسالة

إخبارية عن "برنامج التغيير" وصفحات شبكية داخلية مخصصة تستهدف إطلاع الموظفين بالإضافة إلى خدمة البريد الإلكتروني للتواصل مع الموظفين يتم من خلالها تقديم الإجابات إفرادياً عما يرد من مُدخلات وأسئلة (الموقع الشبكي: change@unido.org).

٢٦- وسبق أن عُقد العديد من الاجتماعات التفاعلية مع فريق الاتصال التابع للدول الأعضاء الذي أنشئ في أيار/مايو ٢٠١١. وقدمت إلى المشاركين في جلسات تلك الاجتماعات تحديثات تفصيلية تناولت، في جملة أمور، كل إصدارات من الإصدارات المتعلقة بتنفيذ نظام برامجيات "ساب"، وإدارة المعارف، والتغيير الثقافي، وتقديم التقارير إلى الدول الأعضاء مستقبلاً. وفضلاً عن ذلك، قُدمت عروض إيضاحية عن النظام وأوجه فعاليته الوظيفية. وأجريت مناقشات مثمرة خلال تلك الجلسات ساهمت إلى حد كبير في تحقيق الشفافية وتبادل الآراء والمعلومات على نحو فعّال. ومن المزمع مواصلة عقد اجتماعات من هذا القبيل في جميع مراحل عملية التنفيذ. وفضلاً عن ذلك، عُقدت اجتماعات حول "برنامج التغيير" مع فريق جنيف التابع للدول الأعضاء والاتحاد الأوروبي؛ والعمل جار بالتعاون مع فريق الاتصال التابع للدول الأعضاء على التخطيط لعقد اجتماعات مماثلة من المقرر عقدها مع كل مجموعة من المجموعات الإقليمية قبل الدورة الثامنة والعشرين للجنة البرنامج والميزانية.

٢٧- وقُدمت معلومات تفصيلية إلى الدول الأعضاء عن التطورات الرئيسية التي حدثت في إطار "برنامج التغيير"، على شكل ورقيّ غرفة اجتماعات (في الوثيقتين IDB.39/CRP.5 وGC.14/CRP.5) من أجل تحديث الوثيقة IDB.39/9 التي تم إصدارها في ١٨ آذار/مارس ٢٠١١. وبالإضافة إلى ذلك، يجري بانتظام تحميل مختلف الوثائق والعروض الإيضاحية وكذلك الرسائل الإخبارية عن "برنامج التغيير" إلكترونياً من خلال القسم المخصص من "برنامج التغيير" على الشبكة الخارجية للبعثات الدائمة. كما عقدت جلسة إعلامية لجميع الدول الأعضاء في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١.

٢٨- وفي عام ٢٠١١، استُحدث موقع شبكي مخصص لأجل "برنامج التغيير" يرمي إلى ضمان الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين. وهذا الموقع الشبكي يتيح معلومات شاملة عن البرنامج وخلفيته وأنشطته الرئيسية، فضلاً عن جميع الوثائق الرسمية عن "برنامج التغيير"، ويمكن مشاهدته على العنوان الشبكي <http://www.unido.org/changemanagement>. ويمكن أيضاً الاطلاع على مقالات منتظمة عن

"برنامج التغيير" في منشور اليونيدو الفصلي الذي يصدر بعنوان "يونيدو تايمز" *UNIDO Times*، وهو يتضمّن أحدث مقالة للربع الأول من عام ٢٠١٢.

٢٩- وسوف تكفل اليونيدو مواصلة التماس مُدخلات من أصحاب المصلحة المعنيين الداخليين والخارجيين في جميع مراحل عملية التنفيذ. وإذ تضع المنظمة هذا الأمر في اعتبارها، فإنها مصمّمة على الاستمرار في نهجها الذي يميّز بالشفافية والقائم على المشاركة.

حاء- الوضع المالي

٣٠- فيما يلي بيان للوضع المالي للحساب الخاص بشأن "برنامج التغيير" في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٢ (بملايين اليوروهات):

الأموال المحفوظة لأنشطة أخرى متوقعة في خطة عمل تنفيذ "برنامج التغيير"	الالتزامات الراسخة ٢٠١٣-٢٠١٢	الإنفاق ٢٠١٠- آذار/مارس ٢٠١٢	مجموع الميزانية ٢٠١٣-٢٠١٠	عناصر التكاليف
-	٣,٠٥	٣,٣٥	٦,٤٠	الجهة الشريكة في التنفيذ (شركة "ساب")
٠,٥٢	٠,٢٦	٠,٢٢	١,٠٠	التدريب وبدء النشر
-	٠,٣٦	٢,٧٤	٣,١٠	برامجيات ("ساب")
٠,١٨	٠,١٦	٠,٢٦	٠,٦٠	المعدّات الحاسوبية/البنية التحتية
٠,٤٠	٠,٨٧	٠,٦٣	١,٩٠	التكاليف الأخرى
١,١٠	٤,٧٠	٧,٢٠	١٣,٠٠	مجموع التكاليف

٣١- وفيما يلي التوضيحات التفصيلية لعناصر التكاليف المدرجة في عمودي "الإنفاق" و"الالتزامات الراسخة":

- الجهة الشريكة (شركة "ساب"): يشمل هذا البند خدمات الخبرة الاستشارية التي تقدّمها الجهة المختارة الشريكة في التنفيذ (وهي فرع النمسا من شركة "ساب"). والجهة الشريكة في التنفيذ مسؤولة عن تقديم خدمات الخبرة الاستشارية بما يكفل عملية تنفيذ وتكامل نظام برامجيات "ساب" بأجمعها، بما في ذلك الإصدار ١: الأعمال الأساسية/أنشطة التعاون التقني؛ والإصدار ٢: إدارة رأس المال البشري وكشوف

المرتببات؛ والإصدار ٣: المالية والمشتريات واللوجستيات؛ والإصدار ٤: إدارة المعارف والتعاون في العمل على مدى الفترة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٣.

- التدريب وبدء النشر: يشمل هذا البند توفير التدريب على نظام "ساب" لفريق مشروع "برنامج التغيير"، والأشخاص الرئيسيين المكلفين بمهام، والوكلاء المعنيين بالتغيير، والخبراء في مواد الموضوع، وبدء نشر الإصدارات الأربعة بالنسبة للموظفين والخبراء الاستشاريين، سواء في المقرّ أو في الميدان، من أجل ضمان أن يكون بمقدورهم الاستفادة الكاملة من النظام الجديد ومن الأساليب والإجراءات الجديدة.
- برامجيات نظام ("ساب"): يشمل هذا البند اشتراء رخص تطبيق جميع إصدارات نظام "ساب"، وما يتصل بها من قاعدة بيانات ونظم التشغيل. ويشمل ذلك أيضاً تكاليف الصيانة اللازمة للحفاظ على نظام "ساب" حتى عام ٢٠١٣. وسوف تُغطى الصيانة مستقبلاً من الميزانية العادية.
- المعدّات الحاسوبية/البنية التحتية: يبيّن هذا البند تكاليف شراء حواسيب الخدمة من أجل تشغيل برامجيات ونظام "ساب" فيما يتعلق بالإصدارات الأربعة.
- التكاليف الأخرى: يشمل هذا البند تكاليف الخبراء الاستشاريين/الخبراء الفنيين الذين لديهم كفاءات تخصّصية لدعم تنفيذ "برنامج التغيير". ويشمل ذلك قيام الخبراء الاستشاريين/الخبراء الفنيين بإسداء المشورة وتقديم الدعم إلى المنظمة بشأن التكامل، وضمان النوعية، والمسائل التقنية، وأوجه التغيير الثقافي، وإدارة المخاطر، والرصد، وتقديم التقارير إلى أصحاب المصلحة المعنيين الداخليين والخارجيين حول إصدارات نظام "ساب" الأربعة.

ثالثاً - الإجراءات المطلوب من اللجنة اتّخاذها

٣٢ - لعلّ اللجنة تودّ أن تحيط علماً بالمعلومات الواردة في هذه الوثيقة.