



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

لجنة المالية

الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة

روما، 25 – 29 أكتوبر/تشرين الأول 2010

اقترح لإنشاء مركز موحد للخدمات المشتركة

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن المحتوى الفني لهذه الوثيقة إلى:

السيدة Livia Furlani

إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية

هاتف رقم: +3906 5705 5687

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرّم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

الموجز التنفيذي

يعرض هذا التقرير النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الثانية عن مركز الخدمات المشتركة والتي شملت المركزين الفرعيين التابعين لمركز الخدمات المشتركة في كل من سانتياغو وبانكوك. كما يعرض التقرير التوصيات الأولية بشأن الخدمات الإدارية الأخرى التي تقدمها المكاتب الإقليمية. وفي ما يلي موجز عن المحصلة:

- ◀ بالنسبة إلى معاملات مكتب المساندة، يوصى بالتوسع أكثر في ضمّ الأنشطة التي يضطلع بها المركزان إلى أنشطة المركز الرئيسي في بودابست من أجل تحقيق وفورات حجم والتنسيق وتوحيد الإجراءات وكفالة الجودة؛
- ◀ أعدّ سيناريو لتطبيق عملية ضمّ الأنشطة ومن المتوقع أن يحقق وفورات قدرها 1.6 مليون دولار أمريكي في كل فترة مالية؛
- ◀ وينبغي إخضاع وظائف المكتب الأمامي في جميع المكاتب الإقليمية لمزيد من الدراسة مع إمكانية أن يتضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 مزيداً من الاقتراحات الإضافية.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يرجى من لجنة المالية أن تقوم بما يلي:
 - أخذ العلم بالتحليل الذي أجرته منظمة الأغذية والزراعة للمراكز الحالية التابعة لمركز الخدمات المشتركة؛
 - إعطاء توجيهات بشأن اقتراح ضمّ جميع خدمات مكتب المساندة إلى مركز بودابست؛
 - أخذ العلم بالتوصية بإجراء مزيد من الدرس لوظائف المكتب الأمامي في جميع المكاتب الإقليمية.

مسودة المشورة

- ◀ تثني لجنة المالية على التحليل المتأني الذي أجرته منظمة الأغذية والزراعة للمراكز الحالية التابعة لمركز الخدمات المشتركة وتؤيد ضمّ وظائف مكتب المساندة إلى مركز بودابست، مع الإشارة إلى الوفورات المرتقبة وقدرها 1.6 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية الواحدة. وترحب اللجنة بقيام الإدارة بمزيد من درس وظائف المكتب الأمامي في المكاتب الإقليمية مع إمكانية عرض اقتراحات إضافية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.

الخلفية

- 1- بعد موافقة المؤتمر في عام 2005 وتأييد المجلس في عام 2006، أنشأت منظمة الأغذية والزراعة في عام 2007 مراكز تابعة لمركز الخدمات المشتركة في كل من بودابست وبانكوك وسانتياغو على التوالي بموازاة إنشاء وحدة تنسيق في روما. وباشرت هذه المراكز عملها اعتباراً من شهر يناير/كانون الثاني 2008.
- 2- وكان المبدأ التوجيهي للمراكز التابعة لمركز الخدمات المشتركة نقل عدد من المعاملات الإدارية إلى مواقع أدنى كلفة. والمعاملات التي كانت تُعتبر كبيرة الحجم وروتينية الطابع وذات أهمية استراتيجية منخفضة وتعتمد على الموقع الذي تتم فيه، تركّزت في عدد محدود من المراكز المتخصصة.
- 3- وطبقاً للخطة الأصلية الموضوعية في سنة 2006 وتماشياً مع تعليقات "الاستعراض المفصل"، أجرت المنظمة دراسة أولية لمركز الخدمات المشتركة في سنة 2009، قامت لجنة المالية من ثمّ ببحث أبرز معالمها في يوليو/تموز 2009. وأفضى هذا إلى تأكيد التوظيف القائم في مركز بودابست وإفقال وحدة التنسيق في روما ونقل وظيفة رئيس مركز الخدمات المشتركة إلى بودابست. وقد أُنجزت الإجراءات المذكورة اعتباراً من 1 أكتوبر/تشرين الأول 2010.
- 4- وأشارت أيضاً الدراسة عن أفضل الممارسات التي أُجريت في سنة 2009 إلى ضرورة إجراء مزيد من البحوث لتقييم جدوى تجميع كل العمليات التي يضطلع بها مركز الخدمات المشتركة في مركز بودابست. وهو ما أشير إليه في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 لعدد من الأسباب النوعية والمتعلقة بالكفاءة، من ضمنها الإحصاءات عن عبء العمل التي أظهرت أنّ نسبة 60 في المائة من موظفي مركز الخدمات المشتركة (الموجودون في بودابست) يؤدون 80 في المائة من المعاملات الإجمالية. وبناء على توجيهات المجلس، عُرضت وثيقة على المؤتمرات الإقليمية في سنة 2010 تناولت إمكانية ضمّ جميع وظائف مركز الخدمات المشتركة ضمن مركز عالمي واحد.

النطاق والنهج المتّبع في دراسة 2010

- 5- بعد مباحثات أولية خلال المؤتمرات الإقليمية وفي مجلس منظمة الأغذية والزراعة، قررت المنظمة في شهر يونيو/حزيران 2010 إجراء دراسة معمّقة لوظائف مركزي بانكوك وسانتياغو بما يشمل نواحي الجودة والكفاءة لتأدية الخدمات الإدارية في تلك الأقاليم. وعلاوة على ذلك، انتهزت المنظمة الفرصة لرسم صورة شاملة أكثر للخدمات الإدارية بوجه عام. وهذه الدراسة الموسّعة هامة أيضاً في ضوء التأثير الحالي والمرتبب لأبرز مشاريع خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة المتعلقة بالإدارة، بما في ذلك اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام واستبدال نظام المحاسبة الميدانية وتفويض السلطات ونقلها إلى الأقاليم بما في ذلك بالنسبة إلى وظائف برنامج التعاون التقني.

- 6- وتم تشكيل فريق يضمّ كبار الموظفين في المنظمة يتمتعون بمعرفة واسعة في مجال الإدارة وأحد كبار الاستشاريين من شركة استشارية مرموقة في مجال الإدارة. وتمّ تشاطر مشروع اختصاصات الدراسة مع جميع المكاتب الإقليمية المعنية

وأدرجت آراؤها في النسخة النهائية. وحظيت فعالية الخدمات المقدّمة وكفاءتها والجودة ورضا الموظفين بعناية خاصة. وأمكن الحصول على آراء ممثلي المنظمة والمكاتب الإقليمية الفرعية مباشرة. وشملت الأنشطة التي تمت دراستها الموارد البشرية، والسفر والشؤون المالية والميزانية، والمشتريات، وشؤون المراسم، وصيانة المباني، ودعم شبكة ممثليات المنظمة.

7- وتتوزّع الوظائف المذكورة أعلاه على الوحدات المبينة في الجدول التالي، بالإضافة إلى تكلفة كل منها:

التكلفة (بآلاف الدولارات الأمريكية) (معدّل التكاليف 2010-2011)	برنامج العمل والميزانية		خطة الأساس 2010 - المراكز التابعة لمركز الخدمات المشتركة	
	فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية		
USD 695	12	1		مركز الخدمات المشتركة - مركز بانكوك
USD 541	8	1	الموارد البشرية	
USD 154	4		السفر	
USD 645	10	1		مركز الخدمات المشتركة - مركز سانتياغو
USD 509	7	1	الموارد البشرية	
USD 137	3		السفر	
USD 1,340	22	2		المجموع السنوي لمركز الخدمات المشتركة

التكلفة (بآلاف الدولارات الأمريكية) (معدّل التكاليف 2010-2011)	برنامج العمل والميزانية		خطة الأساس 2010 - العامات الإدارية الأخرى في المكاتب الإقليمية	
	فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية		
USD 1,737	29	3		المكتب الإقليمي - بانكوك
USD 603	9	1	الشؤون المالية والميزانية	
USD 193		1	شبكة ممثليات المنظمة	
USD 193		1	مكتب البرنامج	
USD 749	20		المشتريات والخدمات الداخلية	
USD 1,319	18	3		المكتب الإقليمي - سانتياغو
USD 436	5	1	الشؤون المالية والميزانية	
USD 163		1	شبكة ممثليات المنظمة	
USD 457	5	1	مكتب البرنامج	
USD 262	8		المشتريات والخدمات	
USD 3,056	47	6		المجموع السنوي

النتائج الرئيسية والتوصيات

8- أبرزت الدراسة الحاجة إلى ضمّ أنشطة مكتب المساندة المتعلقة بالعامات ضمن مركز عالمي واحد لمركز الخدمات المشتركة. وترتكز هذه التوصية على عدد من المسائل التي برزت في مركزي بانكوك وسانتياغو وأدت إلى الحدّ من كفاءة خدمات مكتب المساندة هذه ومن فعاليتها، بما في ذلك:

- **المسائل المتعلقة بوفورات الحجم:** إن وجود موظفين في ثلاثة مراكز يعني تشتت الخبرات والمعرفة عوضاً عن تشاطرها بصورة فعّالة. مما يحول دون الاستفادة من فرص تجميع الموارد وتفعيل استخدام المهارات.
- **المسائل المتعلقة بالإنتاجية وتبسيط العمل:** أبرزت عمليات تحليل تدفق العمل عدداً من العقبات التشغيلية، بما فيها العمليات الورقية الطويلة والمعقدة التي تحدّ من الإنتاجية الإجمالية للموارد البشرية ومن وظائف السفر وتتيح فرصاً لتبسيطها.
- **المسائل المتعلقة بالتوحيد:** لم تكن العمليات تتم بصورة موحدة: فبعض معاملات السفر مثلاً تتطلب عدداً من الموافقات غير اللازمة على الورق، في حين أنّ بعض الإجراءات الخاصة بالمشتريات لم تستفد من الإمكانية المتاحة لإبرام اتفاقات إطارية.
- **المسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:** تبين أنّ المكاتب الإقليمية تعاني من عدم امتلاكها نظاماً مناسبة لتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي أدى إلى تفاقم المشاكل الإدارية وإلى زيادة ملحوظة في الموارد اللازمة.

9- ومن شأن ضمّ خدمات مكتب المساندة في مركز عالمي واحد أن يعالج المشاكل السالفة الذكر وأن يتيح إمكانية تبسيط القواعد والعمليات وتوحيدها، فضلاً عن تحقيق وفورات حجم وزيادة الرقابة على الجودة انطلاقاً من موقع مركزي.

10- وبالإضافة إلى ما تقدّم، أشارت الدراسة إلى أنّ الاختلافات في التوقيت الزمني لا تشكل مصدر قلق رئيسي نظراً إلى نوع المعاملات التي سيتمّ ضمّها معاً ذلك أنّ إنجاز القسم الأكبر منها، في ما عدا مكتب المساعدة، يستلزم أكثر من 24 ساعة. أما تلك التي يستغرق إنجازها أقلّ من 24 ساعة، فيمكن أن تشكل "الخدمة الليلية" عبر الاستفادة من اختلاف التوقيت الزمني بين الأقاليم، ميزة بقدر ما أنها تشكل سيئة من السيئات.

11- وإنّ ضمّ وظائف مكتب المساندة ضمن مركز عالمي واحد يتماشى مع نماذج أفضل الممارسات في منظمات مثل منظمات الأمم المتحدة، أي تلك التي تعمل عادة في مختلف أنحاء العالم وتكون صغيرة الحجم نسبياً. وبالفعل، أنشأ عدد من منظمات الأمم المتحدة مؤخراً مراكز عالمية توفر خدمات لتلك المنظمات على التوالي في مختلف أنحاء العالم، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كوبنهاغن؛ ومنظمة الصحة العالمية في كوالا لمبور؛ ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في بودابست؛ وبرنامج الأغذية العالمي في دبي.

ضمّ خدمات مركز الخدمات المشتركة

12- نظراً إلى النتائج والتوصيات المذكورة أعلاه، يُقترح ضمّ جميع وظائف مكتب الدعم المتعلقة بالموارد البشرية وبالسفر إلى مركز بودابست، على أن يُقلل المركزان في سانتياغو وبانكوك (انظر الجدولين أدناه) تماشياً مع نموذج العمل الراهن في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وفي المكتب الإقليمي لأفريقيا. وسيتيح هذا إمكانية توحيد جميع العمليات وتحقيق وفورات حجم ملحوظة والاستفادة من المهارات. وتجدر الإشارة إلى أنّ العملاء في ممثليات المنظمة في الأقاليم

التي لا توجد فيها مراكز تابعة لمركز الخدمات المشتركة قد أفادوا عن تحسّن الخدمات بعدما تمّ تفكيك وحدتي الموارد البشرية والسفر في كلّ من المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى.

الكلفة (بآلاف الدولارات الأمريكية) (معدّل التكاليف 2010-2011)	برنامج العمل والميزانية		خطة الأساس 2010 - المراكز التابعة لمركز الخدمات المشتركة	
	فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية		
USD 695	12	1		مركز الخدمات المشتركة - مركز بانكوك
USD 541	8	1	الموارد البشرية	
USD 154	4		السفر	
USD 645	10	1		مركز الخدمات المشتركة - مركز سانتياغو
USD 509	7	1	الموارد البشرية	
USD 137	3		السفر	
USD 1,340	22	2		المجموع السنوي لمركز الخدمات المشتركة

الكلفة (بآلاف الدولارات الأمريكية) (معدّل التكاليف 2010-2011)	برنامج العمل والميزانية		السيناريو 0	
	فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية		
USD -	0	0		المكتب الإقليمي - بانكوك
USD -	0	0	الموارد البشرية	
USD -	0		السفر (المراسم، تأشيرات الدخول)	
USD -	0	0		المكتب الإقليمي - سانتياغو
USD -	0	0	الموارد البشرية	
USD -	0		السفر (المراسم، تأشيرات الدخول)	
USD 542	13	1		مركز الخدمات المشتركة - بودابست (زيادة في الموارد)
USD 430	9	1	الموارد البشرية	
USD 112	4		السفر	
USD 542	13	1		المجموع

USD 798	السيناريو 0 - الوفورات المتكررة المحتملة في التكاليف (سنوياً)			
---------	---	--	--	--

13- تبلغ الوفورات المحتملة في الكلفة نتيجة لهذا الاقتراح 1.6 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية الواحدة.

14- وعلاوة على ذلك، وبحسب التقديرات والأرقام الواردة في دراسة 2009 عن مركز الخدمات المشتركة، سوف يتطلب ضمّ خدمات مكتب المساندة إلى مركز الخدمات المشتركة في بودابست تكاليف مرحلية لمرة واحدة قدرها 200 000 دولار أمريكي. وستشمل النفقات التواصل مع العملاء والتعيينات وتكنولوجيا المعلومات وتدريب الموظفين الجدد في بودابست.

15- ولم تُدرج في هذه المرحلة التكاليف المحتملة لإعادة توزيع الموظفين وإنهاء خدمتهم. ومن السابق لأوانه تقدير تلك التكاليف المحتملة على اعتبار أن التوصيات الناشئة عن الدراسة الأشمل للأنشطة الإدارية على النحو الوارد أدناه، ووجود وظائف شاغرة في المكاتب المعنية، قد تؤدي جميعاً إلى مزيد من إعادة تنظيم وظائف المكتب الأمامي وإلى فرص جديدة لإعادة توزيع الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، أفادت التجربة في المكتب الإقليمي لأفريقيا وفي المكتب الإقليمي للشرق الأدنى أنه قد تمّ إيجاد حلول لإعادة توزيع الموظفين بكلفة محدودة جداً أو من دون كلفة وأنّ المنظمة سعت جاهدة إلى إعادة تدريب الموظفين المعنيين عند الحاجة. أما الموظفون الدوليون المعنيون بهذه الاقتراحات، فثمة فرص لإعادة توزيعهم في مقار جغرافية أخرى، على أن تتم تغطية التكاليف من برنامج تنقل الموظفين الموافق عليه في خطة العمل الفورية.

الخطوات التالية

16- من المقترح المباشرة فوراً بتنفيذ عملية ضمّ خدمات المراكز مع بعضها البعض، على أن يباشر المركز العالمي في بودابست تقديم الخدمات للمنظمة في مختلف أنحاء العالم اعتباراً من شهر يناير/كانون الثاني 2012.

17- ومن المقترح أيضاً وضع توصيات بالنسبة إلى الأنواع الأخرى من الأنشطة الإدارية التي سلّطت الدراسة الضوء عليها. وبهذا الخصوص، أشارت الدراسة إلى أنّ المكاتب الإقليمية التي شملتها الدراسة تؤدي مجموعة منوعة من الوظائف الخاصة بالموارد البشرية التي لا يضطلع بها عادة مركز بودابست، بما في ذلك التعيينات والتخطيط للموارد البشرية والتصميم التنظيمي وتنمية مهارات الموظفين ودعم تقييم الأداء. ومن المتوقع أن تتأثر بشكل أكبر المسؤوليات في هذه المجالات، التي تُعتبر عادة من وظائف "المكتب الأمامي"، وذلك نتيجة نقل الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية إلى المكاتب الإقليمية بعدما كانت شبكة ممثلات المنظمة هي من يضطلع بها من خلال مكتب التنسيق واللامركزية. ومن شأن اعتماد عمليات جديدة و/أو تحديث القائم منها بالنسبة إلى النظام المحاسبي الدولي للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية أن يولّد أيضاً حاجة إلى وظائف جديدة لمكتب المساندة يمكن أن يتولاها مركز بودابست، بالإضافة إلى نوع جديد من الدعم من قبل المكتب الأمامي لا يضطلع به عادة مركز بودابست.

18- وبعد المصادقة على ضمّ وظائف مكتب المساندة ضمن مركز عالمي، يوصى بإجراء دراسة معمّقة للمعاملات الإدارية كافة. وسيكون الهدف من هذا التوصل إلى نظام عملي إداري عالمي شامل يمكن تطبيقه في أي مكان من العالم مع الاستفادة كلياً من مفهوم وظائف مكتب المساندة والمكتب الأمامي وبما يشمل استحداث آلية خاصة بالمكتب الأمامي تتسم بقدر أكبر من الفعالية في المكاتب الإقليمية. وسيشمل هذا النموذج مجالات معيّنة مثل الحد من تعدد جهات

الاتصال بالنسبة إلى العملاء بموازاة تعزيز وظائف المكتب الأمامي محلياً؛ واعتماد وظائف الشركاء في الأعمال بالنسبة إلى الموارد البشرية باعتبارها عنصراً من عناصر نشاط المكتب الأمامي؛ وتيسير اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية الجديد؛ والإشارة إلى وظائف إضافية لمكتب المساندة يمكن نقلها إلى المركز العالمي للخدمات المشتركة؛ وإبرام اتفاقات لتأدية الخدمات؛ وإيضاح الأدوار والمسؤوليات.

الخلاصة

19- استناداً إلى الدراسة المعمّقة لوظائف مركزي بانكوك وسانتياغو، يوصى بضمّ جميع وظائف مكتب المساندة الخاصة بالموارد البشرية وبالسفر إلى مركز بودابست، على أن يتمّ أفعال مركزي سانتياغو وبانكوك طبقاً لنموذج العمل الراهن في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وفي المكتب الإقليمي لأفريقيا، فضلاً عن نموذج العمل في عدد من منظمات الأمم المتحدة.

20- ويوصى في مرحلة لاحقة بإجراء دراسة إضافية لجميع وظائف المكتب الأمامي الراهنة وسائر الوظائف الإدارية في مكتب المساندة في جميع المكاتب الإقليمية بغية زيادة كفاءة الخدمات الإدارية، على أن يشكل هذا نموذج عمل إداري عالمي يطبّق في المكاتب الإقليمية كافة.