

ردّ الإدارة على

التقرير النهائي للاستعراض المفصل

المقدمة

قدّمت شركة Ernst and Young الموجز التنفيذي للتقرير النهائي عن الاستعراض المفصل بتاريخ 17 أبريل/نيسان 2009، وقدّمت من ثمّ التقرير المفصل بتاريخ 23 أبريل/نيسان. وكان الاستعراض المفصل قد جرى بناءً على طلب التقييم الخارجي المستقلّ واعتُبر أداةً محوريةً لتبسيط النظم الإدارية والمالية في منظمة الأغذية والزراعة، لجعلها أكثر فعاليةً ولخفض التكاليف. وقد باشر الاستشاريون عملهم في شهر يونيو/حزيران 2008 وقدّموا تقريراً أولياً (المرحلة الأولى) في شهر سبتمبر/أيلول 2008 ركّزوا فيه على إجراء تحليل رفيع المستوى وعلى تحديد المجالات الرئيسية المثيرة للقلق.

ويعتمد التقرير النهائي (المرحلة الثانية) على الاستنتاجات الرئيسية التي تضمّنها تقرير المرحلة الأولى مع التركيز على تحسين الخدمات الداخلية المتعلقة بخمسة مسارات عمل هي التالية: إدارة الشؤون المالية والميزانية، الموارد البشرية، التوريد، تكنولوجيا المعلومات والخدمات الإدارية الأخرى. وتشير التوصيات إلى إمكانات التحسين في المقر الرئيسي بصورة أساسية. غير أنّ عدداً من التغييرات المقترحة، ومنها مثلاً التغييرات في مجالي التوريد وتكنولوجيا المعلومات، سوف يكون لها تأثير مباشر على المكاتب الميدانية. ويتضمّن التقرير تقديراً للاستثمارات وللتكاليف المتكررة الناشئة عن تنفيذ التوصيات، فضلاً عن الوفورات المرتقبة على امتداد فترة خمس سنوات (2009-2013).

ملاحظات عامة

إنّ إدارة منظمة الأغذية والزراعة ترحّب بالتقرير وترى أنه يتضمّن عدداً من التوصيات المفيدة والعملية، وأنّ العديد منها يكمل ويؤكد العمل الجاري في إطار خطة العمل الفورية. وتعتمز الإدارة تنفيذ معظم هذه التوصيات حالما تسمح الظروف العملية بذلك. وبعض التوصيات يحتاج إلى مزيد من المراجعة والمناقشة داخل المنظمة، في حين أنّ بعضها الآخر يستدعي إجراء مشاورات مع الوكالات الشريكة وأجهزتها الرئاسية والتزام هذه الوكالات بها - ومنها مثلاً الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي بالنسبة إلى التوريد المشترك.

والاستعراض المفصل يساهم بصورة مفيدة في الجهود الجارية لتحقيق هدف رئيسي في سياق تجديد منظمة الأغذية والزراعة من خلال تحسين توجيهها نحو الزبائن وزيادة كفاءة الخدمات الإدارية التي تقدمها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية العمل الذي تقوم به المنظمة وقدرتها على الاستجابة للدول الأعضاء في منظمنا. ويؤكد عدد من التوصيات الواردة في التقرير التغييرات التي من المقرر إجراؤها على صعيد الإدارة في المنظمة لزيادة الشفافية والمساءلة وإيصال صوت العملاء في الخدمات الإدارية. ويندرج هذا التغيير أيضاً في سياق التركيز المتزايد في المنظمة ككل على النتائج التي نحققها في عملنا تماماً كما يظهر في الخطة المتوسطة الأجل الجديدة وفي الإطار الاستراتيجي، علماً بأن الهدف الوظيفي Y حول زيادة كفاءة الإشراف وفعاليتها يتناول هذه النتائج بالنسبة إلى المسائل العديدة المطروحة في الاستعراض المفصل. وهذا التحول إلى مزيد من التوجه نحو العملاء في الخدمات الإدارية يشكل بدوره جزءاً أساسياً من عملية تغيير الثقافة في منظمة الأغذية والزراعة.

وبالإضافة إلى الردود على مسارات العمل الخمسة المبينة في ما يلي، تود الإدارة لفت عناية لجنة المؤتمر إلى بعض الاعتبارات الرئيسية التي قد تكون مفيدة في عملية التنفيذ اللاحقة. وهذه الاعتبارات هي كالآتي:

- **المواءمة مع أنشطة الإصلاح الجارية.** تتناول توصيات الاستعراض المفصل عدداً من المواضيع التي جرى بحثها بالتفصيل في المنظمة على مرّ الأشهر الثمانية عشر الأخيرة في سياق دراسة التقييم الخارجي المستقل وتنفيذ خطة العمل الفورية. ويوصي الاستعراض المفصل بأن تعدّ الإدارة سلماً بالأولويات لمختلف المبادرات التي تعمل عليها حالياً، فضلاً عن إنشاء جهاز خارجي مستقلّ يتولى رصد وتنسيق أنشطة الإصلاح. وترى الإدارة أنّ خطة العمل الفورية التي وافق عليها مؤتمر المنظمة إنما تشكل توجيهات هامة يمكن الاسترشاد بها لتحديد الأولويات عند تنفيذ عملية تجديد المنظمة. وفي ما يتعلّق بتوصيات الاستعراض المفصل تحديداً، ترى الإدارة أنّه يتعيّن إسناد الأولوية في بحث كل من التوصيات، للمجالات التي لم تتطرق إليها بالتفصيل لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل، ومن تلك المجالات على سبيل المثال التوريد وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من الخدمات الإدارية، عوضاً عن التركيز على المجالات التي خصصت لها لجنة المؤتمر وقتاً وافراً من قبيل إدارة الميزانية والموارد البشرية والمستويات العليا من الهيكل التنظيمي في المقر الرئيسي. وترى الإدارة أنّ عملية استعراض الأولويات والتجربة في مجال التنفيذ هي عملية مستمرة وأنّه بالإمكان تحقيق أكبر قدر من الفعالية إذا ما تمّ ذلك بطريقة متجانسة واستراتيجية من خلال التنسيق وتحديد مراحل العمل مع الالتزامات والإجراءات الجارية الأخرى والمتصلة بخطة العمل الفورية، وإعداد الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وفي سياق الإطار المستند إلى النتائج. وإنّ المواءمة مع بعض المبادرات الجارية على صعيد منظومة الأمم المتحدة ككلّ سوف تؤثر بدورها على هذه العملية.

- التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقارها في روما. أوصت المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل بقيام تعاون وطيد مع الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما في مجالات التوريد، وإدارة المنشآت وغيرها من الخدمات الإدارية. أما تقرير المرحلة الثانية، فقد ركّز على التوريد المشترك باعتباره مجالاً من مجالات التعاون بين الوكالات التي توجد مقارها في روما. وإنّ منظمة الأغذية والزراعة تتابع بصورة مستقلة موضوع التعاون مع الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما في مجالات أخرى كالموارد البشرية، إدارة المنشآت، البريد والتوزيع، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، الشؤون المالية والسفر. وسيشكل هذا التعاون الأساس لإعداد تقرير يُرفع إلى الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية في شهر يوليو/تموز 2009.

- مزيد من التحليل والاستعراض. صبّت جهود الاستعراض المفصل على النظر في الأنشطة المتعلقة بالخدمات الداخلية في المقر الرئيسي، غير أنه أقرّ بأنّ شركة Ernst and Young اعتبرت أنّ تحسين الأداء في المقر الرئيسي سوف يعود بالنفع على المكاتب الميدانية. وتلاحظ الإدارة أنّ المشاورات التي أجراها فريق الاستعراض المفصل مع المكاتب الميدانية والإدارات الفنية كانت محدودة وهو ما قد يؤثر، بنظر الإدارة، على صلاية بعض التوصيات. وقد يكون من اللازم إجراء مزيد من التحليل للإحاطة بمختلف جوانب تأثير المقترحات على العلاقة بين المقر الرئيسي والميدان ولتحديد مواطن التحسين الممكنة على الصعيد الإداري في المكاتب الميدانية. وسيجري أيضاً مزيد من التحليل، بناءً على اقتراح تقرير الاستعراض المفصل، من أجل استعراض الأنشطة الإدارية التي يضطلع بها مكتب المدير العام ولبحث أدوار المراكز التابعة لمركز الخدمات المشتركة ومسؤولياتها وعددها.

- الاتفاقات بشأن مستوى الخدمات (SLA). كان هناك تدبير واضح ومشارك بين عدد من التوصيات تمثل في اعتماد الاتفاقات بشأن مستوى الخدمات من أجل إيضاح الخدمات الإدارية وخدمات الدعم المقدّمة. وإنّ الإدارة تؤيد بشدة هذه التوصيات وسوف تقوم بتعميم استخدامها كمبدأ عام بالنسبة لمجموعة واسعة من الخدمات الإدارية وخدمات الدعم من أجل (1) إيضاح الخدمات المقدّمة بواسطة الاتفاقات بشأن مستوى الخدمات؛ (2) الحرص على الموازنة بين الخدمات الإدارية المقدّمة للعملاء واحتياجاتهم المتغيرة من خلال إجراء عمليات مسح منتظمة في أوساط العملاء؛ و(3) تعديل الخدمات بصورة منتظمة ومستمرّة كي تواكب على الدوام احتياجات المنظمة.

- تمويل تنفيذ خطة العمل الفورية. يقرّ الاستعراض المفصل بوجود نقص في الوقت الراهن في التمويل اللازم لتنفيذ خطة العمل الفورية وهو أمر من شأنه أن يعيق الجهود الرامية إلى تحقيق الوفورات النقدية والمكاسب الناشئة عن زيادة الكفاءة التي أشار إليها التقرير. وإنّ الإدارة تتفق مع هذا الرأي وتشير بصورة خاصة إلى أنّ

عملية الإصلاح المبيّنة في الاستعراض المفصل، وكذلك في خطة العمل الفورية، تجري وفق خطوط زمنية طموحة تعتمد على توافر الموارد في الوقت اللازم.

- **التكاليف والوفورات.** بحسب تقديرات الاستعراض المفصل، سوف يلزم تأمين استثمارات قدرها 1.9 مليون دولار أمريكي تقريباً في الفترة 2009-2013 وستؤدي هذه الاستثمارات إلى تحقيق وفورات متكررة صافية في الفترة نفسها قدرها 37.5 مليون دولار أمريكي تقريباً. وعلى حدّ ما جاء في ورقة منفصلة عن المقترحات الخاصة بالتكاليف والوفورات كانت أُعدت في وقت سابق للجنة المالية، تعتبر الإدارة أنّ بعض التكاليف الهامة لم تؤخذ بعين الاعتبار وأنه ينبغي توخي الحذر بالنسبة إلى تقديرات الوفورات الصافية. ولم يشمل التقرير تكاليف الاستثمار الناشئة عن إعادة توزيع الموظفين الموجودين حالياً والذين اقترح خفض عددهم أو نقلهم، بموازاة إنشاء وكالة مشتركة للتوريد بين الوكالات التي توجد مقارها في روما أو تأمين استثمارات للنموذج الجديد لإعداد الخطط والميزانية. وإنّ عدداً من المقترحات التي وردت في تقرير المرحلة الأولى وتضمّنت إشارة إلى التكاليف والوفورات الناشئة عنها، لم ترد في المجموع المبيّن في المرحلة الثانية. وتجري الإدارة حالياً من جانبها استعراضاً بهذا الخصوص وستبحث مع شركة Ernst and Young في المقترحات التي ينبغي إدراجها ضمن الموجز الإجمالي للمرحلة الثانية.

ولا بد من إخضاع التقديرات المفصلة للوفورات لمزيد من التحليل، خاصة في ما يتعلق بتوزيع الوفورات بين البرنامج العادي والأنشطة من خارج الميزانية. وعلاوة على ذلك، فإنّ بعض الوفورات المقدّرة يعتمد على الإجراءات التي تتخذها الأطراف الأخرى، ومنها مثلاً استحداث وكالة مشتركة للتوريد. وفي هذا الموضوع بالذات، سوف يتوقف النجاح ليس على الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما فحسب، وإنما أيضاً على الدعم الفعلي المقدم من الدول الأعضاء. وتشير الإدارة بموازاة ذلك إلى أنّ حجم الوفورات الصافية المقترحة، والتي تتراوح بين واحد واثنين في المائة من ميزانية المنظمة، تتماشى مع الوفورات التي تحققت أخيراً نتيجة المكاسب الناشئة عن زيادة الكفاءة في عمليات المنظمة. وتحيط الإدارة علماً بأنّ الوفورات المتكررة بعد 2012-2013 قد تشكل مبرراً صالحاً للاستثمارات البعيدة الأجل بالنسبة إلى عدد من الاستثمارات المقترحة في التقرير.

موجز عن مسار العمل الخاص بالميزانية والشؤون المالية

توصي شركة Ernst and Young، في مجال الشؤون المالية وإدارة الميزانية، باعتماد نموذج جديد لإعداد الخطط والميزانية، بما يشمل إصدار نسخة معدلة من برنامج العمل والميزانية وعملية تخطيط سنوية جديدة للعمل تقوم

على رؤية متكاملة للأنشطة المنفذة في المنظمة وعلى إقامة رابط مباشر بين الموارد والنتائج والنواتج. وإن الإدارة تؤيد بوجه عام هذه التوصيات وتشير إلى أنها تتماشى مع إصلاح عملية إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج المبيّنة في خطة العمل الفورية، وسوف تساعد في تنفيذها.

والمقترحات التي عُرضت في شكل نموذج رفيع المستوى، تشكل بوجه عام تغييراً ملحوظاً قياساً بما هو معتمد حالياً. وإن الإدارة تتفق مع شركة Ernst and Young على الحاجة إلى تكثيف العمل في المراحل المقبلة لإيضاح تفاصيل هذا النموذج وتحديد معالمه على المستوى العملي من حيث العمليات والإجراءات الجديدة، والأدوار والمسؤوليات الجديدة، وخصائص النظم الجديدة وتنفيذها، والتدريب وما إلى ذلك.

وإن الإدارة تتفق مع ما خلصت إليه شركة Ernst and Young من أن جدوى تطبيق نموذج البرنامج والميزانية الجديد تطبيقاً كاملاً "مرتبط بشكل وثيق بالنتائج التي ستحققها مشاريع رئيسية أخرى جارٍ تنفيذها حالياً وتؤثر على كل من توقيت وحجم الجهود اللازمة من جانب المنظمة لإنجاز أي مبادرة هامة في مرحلة تحوّل". ولا بد من وضع سلّم واضح بالأولويات لهذه المشاريع الرئيسية التي تشمل تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والاستعاضة عن معايير المحاسبة الميدانية ووجود نظام معلومات داخلي متكامل ويسهل النفاذ إليه على المستوى العالمي، فضلاً عن التخطيط والتمويل ذات الصلة. ونظراً إلى الخطوط الزمنية المحددة لتنفيذ هذه المشاريع، فإن الإدارة ترى أن تطبيق نموذج إعداد الخطط والميزانية بشكل كامل وبما يتماشى وإطار البرمجة المستند إلى النتائج المشار إليه في خطة العمل الفورية، سوف يمتدّ على عدة الفترات المالية. وأخيراً، تشير الإدارة إلى أن تقرير شركة Ernst and Young لم يتضمّن أي تقديرات للتكاليف اللازمة لإنجاز تنفيذ النموذج الجديد لإعداد الخطط والميزانية.

موجز عن مسار العمل الخاص بالموارد البشرية

إن الإدارة تؤيد بالكامل التحول الكبير المقترح في وظيفة الموارد البشرية والذي يقضي بالانتقال إلى نهج "الشريك في العمل". ففي أي منظمة معارف مثل منظمة الأغذية والزراعة، حيث يشكّل الموظفون الأصول الرئيسية ونسبة كبيرة من رأس المال، يجب أن تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في العمل حرصاً على إمكانية حشد قوّة العمل على نحو فعّال لدعم تأدية البرامج وبلوغ الغايات المنشودة في المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

وإن الإدارة توافق على توصية الاستعراض المفصل بتبسيط العمليات الخاصة بسياسات الموارد البشرية وتحسين التخطيط والاتصال بالنسبة إلى الموارد البشرية. غير أن اقتراح تفويض اتخاذ القرارات بشأن سياسات الموارد

البشرية إلى مدير شعبة إدارة الموارد البشرية هو أمر يحتاج إلى مزيد من الاستعراض نظراً إلى طبيعة هذه السياسات الخاصة بالمنظمة وإلى نطاقها وأيضاً في ضوء الدور الذي سيضطلع به "فريق القيادة" الذي اقترح في تقرير المرحلة الأولى في الاستعراض المفصل، هذا بالإضافة إلى السلطة الموكلة إلى المدير العام في هذا المجال بموجب النصوص الأساسية للمنظمة. فالخطط الرامية إلى تحقيق قدر أكبر من التجانس في الوظائف وفي الإعلانات عن الوظائف الشاغرة، بحيث تزداد الاستعانة بالإعلانات الداخلية عن الوظائف الشاغرة لأغراض الحركية والترقيات، ولتطوير نظام التوظيف الإلكتروني (IRecruitment)، هي جميعها إجراءات تعتمز الإدارة تنفيذها بما يتماشى وهذه التوصية. وسيجري النظر في اقتراح إنشاء لجنة اختيار وحيدة لموظفي الفئة الفنية مع مراعاة الحاجة إلى المرونة حرصاً على إجراء التعيينات في الوقت المناسب وعلى أن تلبي إجراءات الاختيار مختلف احتياجات المنظمة، بما في ذلك الأنشطة الميدانية.

وتؤيد الإدارة اقتراح الاستعراض المستقل إنشاء وظيفة جديدة للتطوير المهني للموارد البشرية ضمن فرع التدريب المهني. ويُعتبر التطوير المهني وظيفة هامة سبق أن اعتُبرت وظيفة أساسية من خلال مبادرة تغيير الثقافة والمناقشات جارية حالياً مع اتحادات الموظفين بهذا الخصوص. وإن الإدارة توافق أيضاً على إجراء تغييرات بما يتماشى وتوصية الاستعراض المفصل من أجل تغيير الأنشطة التي تضطلع بها شعبة إدارة الموارد البشرية فتصبح إدارة أداء الموارد البشرية والتعلم في مجال الموارد البشرية.

وإن الإدارة توافق على توصيات الاستعراض المفصل بإعادة تنسيق مهارات المديرين المعنيين بالموارد البشرية والارتقاء بمستواهم المهني واستعراض التوازن بين الموظفين في الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة في وظيفة الموارد البشرية في ضوء الاحتياجات في المستقبل. وسيجري ملء الشواغر في الوظائف من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة خلال الفترة 2010-2011 في ضوء نتائج هذا الاستعراض. كما ستجري الإدارة استعراضاً معدّل الموظفين في الموارد البشرية إلى مجموع الموظفين وذلك بغرض تحسين هذا المعدّل، وقد يكون من الأنسب إجراء مقارنة مع المنظمات الحكومية الدولية الخاضعة لقواعد شبيهة بتلك المعتمدة في منظومة الأمم المتحدة والتي تواجه نفس قضايا التنوع.

وبالنسبة إلى قائمة الإجراءات في المرحلة الإنتقالية (الجدول 2-5)، فإن الإدارة تتفق مع الدافع العام الكامن وراء هذه الإجراءات وهي ستدرسها بمزيد من التفصيل سعياً إلى تنفيذها تدريجياً. لكن لا بد من الإشارة إلى أن الإطار الزمني المحدد لاعتماد الإجراءات الجديدة وإعادة تصميم الإجراءات الموجودة بموازاة خفض المعدل الإجمالي لوظائف الموارد البشرية، يحتاج إلى إعادة درس جدية على اعتبار أن الإطار الاستراتيجي الجديد للموارد البشرية بات يرتب عبء عمل كبير للغاية. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن بعض المبادرات وتكاليف الاستثمار المتصلة بها والمشار إليها في المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل لم تبرز في توصيات المرحلة الثانية، وهو أمر يحتاج إلى إيضاحات.

موجز عن مسار العمل الخاص بالتوريد

إنّ الإدارة تتفق من حيث المبدأ مع التوصيات الواردة ضمن مسار العمل الخاص بالتوريد. وتماشياً مع هذه التوصيات، فإنّ المنظمة ماضية قدماً بالاتجاه نفسه بالنسبة إلى المبادرات الأخرى والشبيهة.

وهناك اتفاق بالإجمال على ضرورة أن تصبح دائرة التوريدات دائرة استراتيجية أكثر وأن تؤدي دوراً أكبر في مراحل التخطيط للمشاريع. و عوضاً عن إنشاء وظيفة "جديدة"، توافق دائرة التوريدات على أنّ هذا الدور المعزز سوف يشكّل جزءاً لا يتجزأ من مسؤوليات موظفي التوريد، وسيكون مدرجاً ضمن اختصاصاتهم، بما يكفل مساهمتهم خلال صياغة المشاريع عبر تقديم المعلومات اللازمة لاستكمال خطة التوريد. وينبغي النظر إلى موظفي التوريد على أنهم جزء من العمل ضمن "فريق" لصياغة المشاريع وتنفيذها بذهنية موجهة نحو تقديم الخدمات.

وإنّ الإدارة ترحّب بتوصية التقييم الخارجي المستقل لزيادة عمليات التوريد المشتركة بين الوكالات التي توجد مقرها في روما وقد باشرت منظمة الأغذية والزراعة بالفعل بذلك من خلال الاتفاق بين الوكالات الثلاث الموجودة في روما على وضع خطة توريد مشتركة (2009-2010). وإنّ إنشاء وحدة توريد مشتركة يدفع بهذا التعاون خطوة إضافية إلى الأمام وقد يساهم في التخلص من الازدواجية في العمل كما هي الحال في الوقت الراهن في الوكالات الثلاث المذكورة.

وجميع الوفورات المقدّرة في المسار الخاص بالتوريد هي نتيجة الاقتراح الخاص بالتوريد المشترك بين الوكالات الموجودة في روما وبعائدات الإدارة أنّ هذه الوفورات لا تزال أوليّة كونها تعتمد على موافقة الوكالات الأخرى، وأنّ مستوى الوفورات الذي يتراوح بين 10 و15 في المائة هو "أفضل" التقديرات الممكنة التي لم تستند إلى أي تحليل لأوضاع السوق في روما.

وإنّ الإدارة تؤيد تمكين المكاتب الميدانية بقدر أكبر بناء على اقتراح الاستعراض المفصل وهي ترى أنّ الاقتراح الذي صدر مؤخراً بمراجعة القسم 502 من دليل الإجراءات الإدارية في منظمة الأغذية والزراعة بخصوص التوريد، إنما يشكّل خطوة بهذا الاتجاه لمساندة هذه التوصية. ويمكن تحديداً زيادة درجة التمكين بشكل خاص بالنسبة إلى أعمال التوريد الروتينية والمتخصصة على افتراض أنّ التوريد "المتخصص" هو المدخلات التي يمكن توريدها محلياً فقط لا غير لاعتبارات خاصة تتعلق بالخصائص (بذور المحاصيل وبعض الأدوات اليدوية مثلاً) أو بالظروف (قيود على الاستيراد أو منح الرخص مثلاً). وإنّ دائرة التوريدات بدأت تعمل بهذا الاتجاه ويشكّل الاستعراض المفصل حافزاً إضافياً لمواصلة بذل الجهود لنزع الطابع المركزي عن التوريد ولتمكين التوريد محلياً.

موجز عن مسار العمل الخاص بتكنولوجيا المعلومات

أصدر الاستعراض المفصل تشخيصاً مفاده أنّ بيئة نظم المعلومات وإدارة المعلومات في منظمة الأغذية والزراعة هي بيئة مجرّاة وتعاني من الازدواجية، وأنّ الأنشطة موزّعة بين العديد من الوحدات في المنظمة، وهذا أمر يقوّض قدرة المنظمة على تأدية برامجها. وقد وُصفت شعبة تكنولوجيا المعلومات التي تشكل جزءاً من بيئة نظم المعلومات، إلى جانب غيرها من الوحدات التي تقدّم خدمات داخلية في المنظمة، على أنها تفتقر إلى القدر الكافي من التركيز على الزبائن.

وأصدر الاستعراض المفصل توصية هامة للحد من التجزئة والازدواجية تقضي بأن تُدمج أنشطة نظم المعلومات ضمن شعبة واحدة (هي شعبة المعلومات) تخضع لمسؤولية رئيس قسم المعلومات وبأن توكل إليه مسؤولية تأدية خدمات نظم المعلومات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأن تخضع للمساءلة عنها. وإنّ مبدأ وجود نقطة اتصال واحدة لتأدية الخدمات هو مبدأ مقبول. وتكون هذه الشعبة مسؤولة مباشرة أمام نائب المدير العام (للمعاملات) اعترافاً بدوره الجوهرى على مختلف مستويات المنظمة. وسيجري تطوير الرؤية والبنية الخاصة بنظم المعلومات داخل الشعبة المذكورة، بالإضافة إلى بلورة الرؤية الخاصة بإدارة نظم المعلومات مع المنظمة مع الحرص على إجراء عمليات تشاور وتعاون فعّالة وعلى توفير الدعم للتوصل إلى نهج عمل متجانسة ومشاركة. وسيعود لشعبة المعلومات أن تقرر ما هي أفضل البنى الأساسية المشتركة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن تصميم البرمجيات المستخدمة في المنظمة وتطويرها وصيانتها بما يكفل توافقها مع النظم الأخرى الموجودة في المنظمة. وستتم تلبية احتياجات الإدارات الفنية والمكاتب الميدانية بالنسبة إلى نظم المعلومات من خلال إقامة تفاعل وثيق بين موظف مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات/نظم المعلومات وخبراء فنيين. وسيرفع موظفو تكنولوجيا المعلومات المنتدبون تقاريرهم إلى شعبة المعلومات من خلال عملهم اليومي الوثيق مع الوحدة التي أُلحقوا بها. وهذه التوصية الصادرة عن الاستعراض المفصل شبيهة بالتوصية 8-11 الصادرة عن التقييم الخارجى المستقل. وإنّ الإدارة تؤيد هذه التوصية ولكنها تشير بصورة خاصة إلى وجود بديل عن الاتفاقات بشأن مستوى الخدمات يقضى بانتداب موظفي شعبة المعلومات إلى الإدارات المختصة.

ويوصي الاستعراض المفصل بأن يكون موظفو الدعم المعنيون بتكنولوجيا المعلومات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية موظفين منتدبين من شعبة المعلومات حفاظاً على المساءلة عن العمليات التي تنفّذ على مستوى الشبكة العالمية للمنظمة والتي تشكّل مكاتبها جزءاً منها. وينبغي الاستعانة بالنقاط الفرعية على اعتبار أنها الأساس للدعم التنفيذي لتكنولوجيا المعلومات المقدم أيضاً للمكاتب القطرية في الإقليم/الإقليم الفرعى. وإنّ الإدارة تؤيد هذه التوصية.

وتوافق الإدارة على أن يجري، في مجال إدارة المعلومات الواسع النطاق، التخطيط لنظم المعلومات وللنواحي التكنولوجية المتعلقة بإدارة البيانات وتطويرها وإدارتها من خلال شعبة المعلومات حرصاً على الارتقاء بمستوى التكامل والاندماج والوظيفية المتبادلة والأمن وإمكانات النفاذ على مستوى المنظمة ككل وفي مختلف مجالات المعلومات الإدارية والفنية. وستعمل شعبة المعلومات عن كثب مع أخصائيي المعلومات عن الأعمال ومواضيع الاختصاص بهدف تطوير هذه النواحي من إدارة المعلومات وإيجاد الحلول المناسبة للمعلومات عن الأعمال. وتبقى المسؤولية الإجمالية الرئيسية ونظم البيانات، والمعلومات وملكية عمليات الأعمال لدى الإدارات. وتبقى المنتجات النهائية وإدارة المضمون من مسؤولية الإدارات الفنية التي ستجري عمليات تقييم للاحتياجات كي تُطلع شعبة المعلومات عليها، وستتعاون في مجال تطوير المنتج المعني وإقراره فور استلامه.

ويوصي الاستعراض المفصل كذلك بتحسين وتوحيد عملية التفاعل مع الزبائن في شعبة المعلومات. وينطبق هذا أيضاً على العلاقة مع المستخدمين ومع العملاء/الموردين. وإن الإدارة تؤيد هذه التوصية بالكامل على اعتبار أن النجاح في تنفيذها هو عامل أساسي من عوامل نجاح التوصيات السالفة الذكر. وإن الإدارة تؤيد أيضاً بشكل عام الإجراءات المرتبطة بها/النقاط التي تحتاج إلى دراسة. لكن، في ما يتعلق بالإجراء المتمثل في "دمج خدمات شبكة الويب بالنسبة إلى الإنترنت والإنترنت ضمن وحدة منفصلة واحدة للنشر على الويب"، ترى الإدارة أن مصطلح "النشر على الويب" لم يُستخدم بالشكل الصحيح في هذا السياق وأنه يعني وجود نقطة اتصال واحدة بالنسبة إلى النظم والطرق والأدوات في حين أنه من الضروري أن يبقى الخبراء ذوي الاختصاص هم المسؤولين عما يُنشر على الويب.

موجز عن مسار العمل الخاص بالخدمات الإدارية

السجلات. هناك اتفاق أساسي على أن إجراءات إدارة السجلات في منظمة الأغذية والزراعة بحاجة إلى تجديد كامل وإن الإدارة تشعر بالارتياح لإعطاء هذه المسألة العناية الواجبة. لكن لا يزال من الضروري عمل الكثير في منظمة الأغذية والزراعة كما أشار إليه التقرير النهائي للاستعراض المفصل من أجل توجيه السياسات في هذا المجال ومراجعتها، بالإضافة إلى تطوير النظم. ويوصي التقرير باعتماد نظام واحد للسجلات في المنظمة ككل مع خفض عدد الموظفين بنسبة 60 في المائة. وإن الإدارة تؤيد من حيث المبدأ التوجه العام الذي اقترحه الاستعراض المفصل، مع الإشارة إلى أن عدداً من عناصر الاقتراح لا تزال بحاجة إلى توضيح. وعلاوة على ذلك، تبدو تكاليف التنفيذ المقدرة متدنية، خاصة إذا ما أُخذت بعين الاعتبار تكاليف إعادة توزيع الموظفين أو إنهاء خدماتهم. وإن الإدارة لا تتفق مع توصية الاستعراض المفصل بنقل وظيفة السجلات إلى شعبة المعلومات التي ستنشأ حديثاً وهي ترى أنه، فور تحديد النظام الإلكتروني ومعالجة المسائل ذات الصلة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، يجب أن يكون التنفيذ الروتيني من ضمن خدمات الدعم في إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية والخدمات الداخلية.

الترجمة. يوصي الاستعراض المفصل بتطبيق نموذج يعتمد على آلية تمويل جديدة لخدمات الترجمة في منظمة الأغذية والزراعة وبتكاليف أقل من خلال خفض الخدمات الداخلية (والتركيز في المقابل على مراجعة النصوص وتدقيقها) وعبر زيادة النسبة المئوية من أعمال الترجمة التي تتم بالتعاقد مع الخارج (بنسبة قد تصل إلى 90 في المائة من الحجم الحالي، مقارنة مع نسبة 50 في المائة حالياً). وتكون الخدمات الداخلية مسؤولة بالدرجة الأولى عن التحقق من الجودة (على أن تخضع جميع النصوص المترجمة بواسطة عقود خارجية للمراجعة داخلياً)، وإدارة المصطلحات وقائمة المترجمين العاملين لحسابهم الخاص، على أن يجري خفض عدد الموظفين الحاليين بنسبة 50 في المائة تقريباً (فيبقى هناك مترجم واحد أو مترجمان وموظف واحد من فئة الخدمات العامة لكل مجموعة من اللغات). وإن الإدارة تتفق مع اقتراح الاستعراض المفصل بإعادة النظر في نظام استرداد التكلفة المعتمدة حالياً لإيجاد حل لتأثيره غير المشجع على تكاليف الترجمة. ورغم إمكانية وجود هامش لزيادة التعاقد مع الخارج من أجل تأدية أعمال الترجمة، لا بد من الإشارة إلى أن منظمة الأغذية والزراعة هي، من بين سائر منظمات الأمم المتحدة الشبيهة، المنظمة التي لديها أعلى مستوى تعاقد مع الخارج. ومن شأن إحداث زيادة إضافية في نسبة النصوص المترجمة بواسطة التعاقد مع الخارج، مصحوبة بخفض عدد الموظفين كما هو مقترح، أن يؤثر جدياً على قدرة المنظمة الضرورية لتأدية أعمال الترجمة العاجلة (بما في ذلك خدمة الاجتماعات أثناء انعقادها) ولتوفير خدمات المراجعة الجيدة الضرورية للتحقق من الوثائق المترجمة في الخارج. وإن الإدارة تتفق مع توصية الاستعراض المفصل بأن تعمد دائرة برمجة الاجتماعات والتوثيق إلى تحسين قاعدة بيانات المصطلحات والتوسع فيها، علماً أن قاعدة البيانات هذه موجودة على نطاق واسع ويمكن الاطلاع عليها مجاناً. وإن الإدارة توافق أيضاً على أن وجود قائمة مركزية بالمترجمين الخارجيين سوف يعود بالنفع على المنظمة وأنه يتعين إعداد مثل هذه القائمة.

الطباعة. إن الإدارة تؤيد بوجه عام التوصيات الخاصة بالطباعة والتي تقضي باستحداث وحدة جديدة تُدمج فيها ثلاث وظائف تضطلع بها حالياً ثلاث شعب مختلفة هي: الطباعة الداخلية والطباعة الخارجية والتوزيع. وسيؤدي استحداث وحدة الطباعة والتوزيع إلى خفض التكلفة من خلال: تحسين التخطيط، والاستعانة بجهات خارجية لتوفير خدمات الطباعة في مختلف أنحاء العالم والتوزيع المحلي، والحد من تخزين المطبوعات في المستودع، وخفض عدد الموظفين عبر توليد مواطن للتأزر. وقد يكون بالإمكان تحقيق مزيد من الوفورات بفضل تحسين التوزيع وخفض عدد الطابعات المتعددة الوظائف. وستبحث الإدارة في موقع الوحدة المدمجة تماشياً مع القرارات ذات الصلة بشأن الهيكل التنظيمي.

السفر. باستطاعة الإدارة أن توافق بوجه عام على إجراءات السفر الجديدة التي اقترحها الاستعراض المفصل. فالإجراءات الخاصة بالسفر التي "سوف" يجري اقتراحها بناء على الاستعراض المفصل توصي بإعداد خطط فصلية أو شهرية للسفر والاستعانة بالحجز المسبق وتذاكر السفر المقيّدة الثمن وهو أمر شائع حالياً في المنظمة. غير أن الاقتراح

تضمّن اختلافين رئيسيين لا قرائن لهما: (1) فالتقرير يقترح إشراك المديرين العاميين المساعدين في الموافقة على جميع عمليات السفر، في حين يجري عادة تفويض هذه العملية في الوقت الراهن؛ و(2) يقترح التقرير وجوب نقل المسؤولية النهائية للموافقة على السفر من المسؤولين عن الميزانية والمشرفين إلى مركز الخدمات المشتركة، من دون أن يفضي ذلك إلى أي قيمة مضافة. وإنّ الإدارة ترفض هذين الاقتراحين كونهما لا يتفقان ومبدأ التفرع وسيؤديان إلى زيادة العمل الإداري (خاصة بالنسبة إلى المراسلات المستقلة بواسطة البريد الإلكتروني بين المسؤولين عن الميزانية ومركز الخدمات المشتركة)، كما أنّهما سيزيدان من التأخير.

وإنّ الإدارة تقرّ بوجود هامش لتحقيق وفورات على صعيد إدارة السفر، ولكنها تشير إلى أنّه قد يتعيّن السعي إلى إيجاد طرق بديلة لتحقيق الوفورات. وقد ركّز الاستعراض المفصل فقط على عمليات السفر في المقر الرئيسي، من وجهة نظر مكتب رديف لإصدار تذاكر السفر (هو وكالة السفر)، من دون الاستناد إلى تحليل للسفر على مستوى العالم ككلّ عبر البحث في عمليات السفر في المكاتب الميدانية. أضف إلى ذلك أنّ التقرير لم يجر أي تحليل لاشتراطات العمل الأولية. فعلى سبيل المثال، وفي حين أنّ إحصاءات وكيل السفر في المقر الرئيسي تفيد بأنّ المنظمة لا تحصل على أفضل الأسعار في 2 في المائة من الحالات في المقر الرئيسي، لا يجري الاستعراض المفصل أي تحليل للأسباب العملية الفعلية الكامنة وراء ذلك – والتي غالباً ما تكون مرتبطة بطبيعة عمل المنظمة: أي حالات الطوارئ (الأحوال المناخية، الاضطرابات الأهلية، المشاريع التي تمت الموافقة عليها حديثاً وما إلى ذلك من أسباب)، والاشتراطات التي يملئها المانحون، واعتبارات أخرى مثل التكاليف المرتفعة الأخرى غير المتصلة بتذاكر السفر والتي لا يكون وكيل السفر مدركاً لها.

الخطوات المقبلة

لقد سلّط ردّ الإدارة هذا الضوء على عدد من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من النقاش مع شركة Ernst and Young من أجل التوصل إلى موجز نهائي متفق عليه للتكاليف المقدرة والوفورات الممكنة (في البرنامج العادي ومن خارج الميزانية على حد سواء). وستعقد الإدارة هذه الاجتماعات وستجري تحليلاً معدلاً للتكاليف والوفورات كي تنظر فيه لجنة المؤتمر. وبعد ذلك، سيجري بحث توصيات الاستعراض المفصل إلى جانب الأنشطة الأخرى الواردة في خطة العمل الفورية من أجل التوصل إلى سلّم إجمالي بالأولويات للأنشطة التي ستنفذ في عام 2009 ضمن حدود الموارد المتاحة في صندوق أموال الأمانة أو في الفترة 2010-2011 بشرط توافر التمويل في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011.

وقد استحدثت الإدارة بالفعل هيكلًا للعمل يضمّ قادة للمشاريع الواردة في خطة العمل الفورية وعددها 14 مشروعاً وسيجري استعراض توصيات الاستعراض المفصل ومواءمتها مع كل من مشاريع خطة العمل الفورية وستوكل

مسؤولية تنفيذ كل من التوصيات المتفق عليها إلى قائد المشروع الملائم. وإن الإدارة تعتبر أن نهج العمل هذا الذي يقضي بدمج جهود تنفيذ الاستعراض المفصل ضمن هيكل خطة العمل الفورية لهو أفضل آلية للتنفيذ الفعّال، ذلك أن توصيات الاستعراض المفصل ترتبط بأنشطة خطة العمل الفورية الموجودة أصلاً وأفضل طريقة لتنفيذ هذه التوصيات هو تنفيذها جنباً إلى جنب مع هذه الأنشطة.