

Distr.
GENERALDP/1996/23
18 March 1996
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISHالمجلس التنفيذي لبرنامج
الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق
الأمم المتحدة للسكانالدورة السنوية لعام ١٩٩٦
٦ - ١٧ أيار/مايو ١٩٩٦، جنيف
البند ٩ من جدول الأعمال المؤقتمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريعالتغييرات التنظيمية في مكتب الأمم المتحدة
لخدمات المشاريع

تقرير المدير التنفيذي

أولا - مقدمة

١ - يعرض هذا التقرير ويشرح الأساس المنطقي وراء التدابير الانتقالية الخاصة التي بدأها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في عام ١٩٩٥ لكي يتكيف مع مقتضيات مركزه المؤسسي الجديد. وكانت هذه التدابير بمثابة استجابة مباشرة لاهتمام المجلس التنفيذي باتجاه مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في المستقبل، على النحو المعرب عنه في الفقرة ٩ من مقرر المجلس التنفيذي ٣١/٩٥، واهتمام المكتب بكيفية البقاء على أفضل وجه أداة فعالة لها مقومات البقاء وسريعة الاستجابة لاحتياجات عملائها.

٢ - والتقرير السنوي للمدير التنفيذي، على النحو المطلوب في الفقرة ٩ من مقرر المجلس التنفيذي ٣٢/٩٤، سيُقدم إلى المجلس في دورته العادية الثالثة، مما يتيح الوقت لإجراء التحليل المالي والإحصائي الضروري لإجراء استعراض له أهميته فيما يتعلق بالأداء في عام ١٩٩٥ ومقترحات الميزانية ذات الصلة على حد سواء.

ثانيا - معلومات أساسية

٣ - أنشئ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ على ضوء النداءات الواسعة النطاق لإصلاح منظومة الأمم المتحدة، وفي جانب منه، كاستجابة لها: يتوقع أن تؤدي الإصلاحات إلى الحد من ازدواج المهام؛ وتحسين الكفاءة والفعالية؛ والاستجابة على نحو أفضل وبشكل أسرع للاحتياجات المتغيرة؛ ووضع ميزانيات إدارية أكثر تقشفاً؛ ووضع نهج عملية إلى حد أبعد لتكلفة الخدمات ونوعيتها على حد سواء.



٤ - وكان مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في وضع سليم نسبيا لتحقيق هذه الآمال المرجوة. ولما كانت جذور مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ممتدة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فقد كانت لديه تقاليد موروثة يبني عليها؛ ومع ذلك، كان لديه أيضا، بوصفه منظمة مارة بمرحلة انتقال، فرصة فريدة لإجراء تعديلات أوسع نطاقا مما يكون قد أجراها على نحو آخر. والأهم من ذلك، كان مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ولا يزال، عملية خارجة عن الميزانية وذاتية التمويل بالكامل. ولذلك كان معتادا على الضغوط الرامية إلى الإبقاء على مصروفاته في حدود الإيرادات الآتية من تقديم الخدمات، وتلبية احتياجات عملاء قد يختارون من بين عدد من البدائل.

٥ - ومن ناحية أخرى، أدت المناقشات المطولة بشأن مستقبل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى صرف الانتباه عن تعزيز تلك الخصائص التي ساعدت على خلق سوق لخدماته: السرعة، والمرونة، والفعالية من حيث التكاليف. أما الدراسات الاستقصائية والمقابلات التي أجريت في أواخر عام ١٩٩٤ وأوائل عام ١٩٩٥ مع قرابة ٥٠ مكتبا قطريا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تستعين بخدماته بانتظام، فقد أكدت وجود مصادر محددة مثيرة للقلق وعدم الارتياح، وساعدت على استهدافها بصورة أدق. ومن الناحية الإيجابية، وفرت العملية مؤشرات بأن اتخاذ إجراء تصحيحي فوري وفعال يمكن أن يساعد على استعادة الثقة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والاطمئنان إليه.

ثالثا - تخطيط العمل

٦ - إن الحجر الأساسي للجهود التي بذلها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لتدعيم سلامته المالية وتحسين أدائه يتمثل في خطة العمل لعام ١٩٩٥، التي وضعت في خلال الأشهر الأولى من عام ١٩٩٥. وكانت خطة العمل نفسها النتيجة المنطقية لعملية التخطيط الاستراتيجي التي أجريت في عام ١٩٩٤، التي اشترك خلالها جميع الموظفين في إجراء تحليل لنقاط القوة/الضعف/الفرص/المخاطر. وقدمت خطة العمل إلى لجنة التنسيق الإداري في اجتماعها المعقود في ١١ نيسان/أبريل ١٩٩٥. وتمثلت الأولويات الرئيسية الثلاث لخطة العمل فيما يلي: (أ) تحسين نوعية الخدمات؛ (ب) إقامة وتحسين العلاقات مع أوساط العملاء؛ و (ج) إنجاز التحول إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

٧ - وقد أوصت لجنة التنسيق الإداري، في جملة أمور، في تعليقاتها على خطة العمل، باستعراض الهيكل الداخلي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لجعله ابتكاريا وفعالا من حيث التكاليف إلى حد أبعد. وهذه التوصية، التي توافقت مع تقييم المكتب ذاته للأنشطة التي سترتب آثارا أساسية وطويلة العهد إلى أبعد حد على قدرته على التعامل مع بيئة عمل متغيرة، كانت بمثابة زخم للجهود المكثفة التي تلت ذلك من أجل إعادة التنظيم.

٨ - وقد قام ستة وعشرون من المديرين التابعين لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بالتوصل الى توافق في الآراء في حزيران/يونيه ١٩٩٥ بشأن الأهداف والمبادئ التي ستخطط بناء عليها عملية إعادة التنظيم وتوضع موضع التنفيذ.

رابعاً - أهداف عملية إعادة التنظيم ونهجها

٩ - يقصد من استراتيجية إعادة تنظيم مكتب الأمم المتحدة لتخطيط المشاريع أن تؤدي إلى إدخال تحسينات في ثلاثة مجالات هامة:

(أ) سرعة الاستجابة: زيادة حسن التوقيت، والمرونة، والقدرة على الإبداع في التكيف مع الاحتياجات الجديدة والمتغيرة؛

(ب) النوعية: فعالية الخدمات المقدمة، وشفافيتها والاقترار المهني فيها؛

(ج) القيمة: تحقيق أفضل استخدام للموارد والتزام مستمر بتخفيض تكاليف تقديم الخدمات.

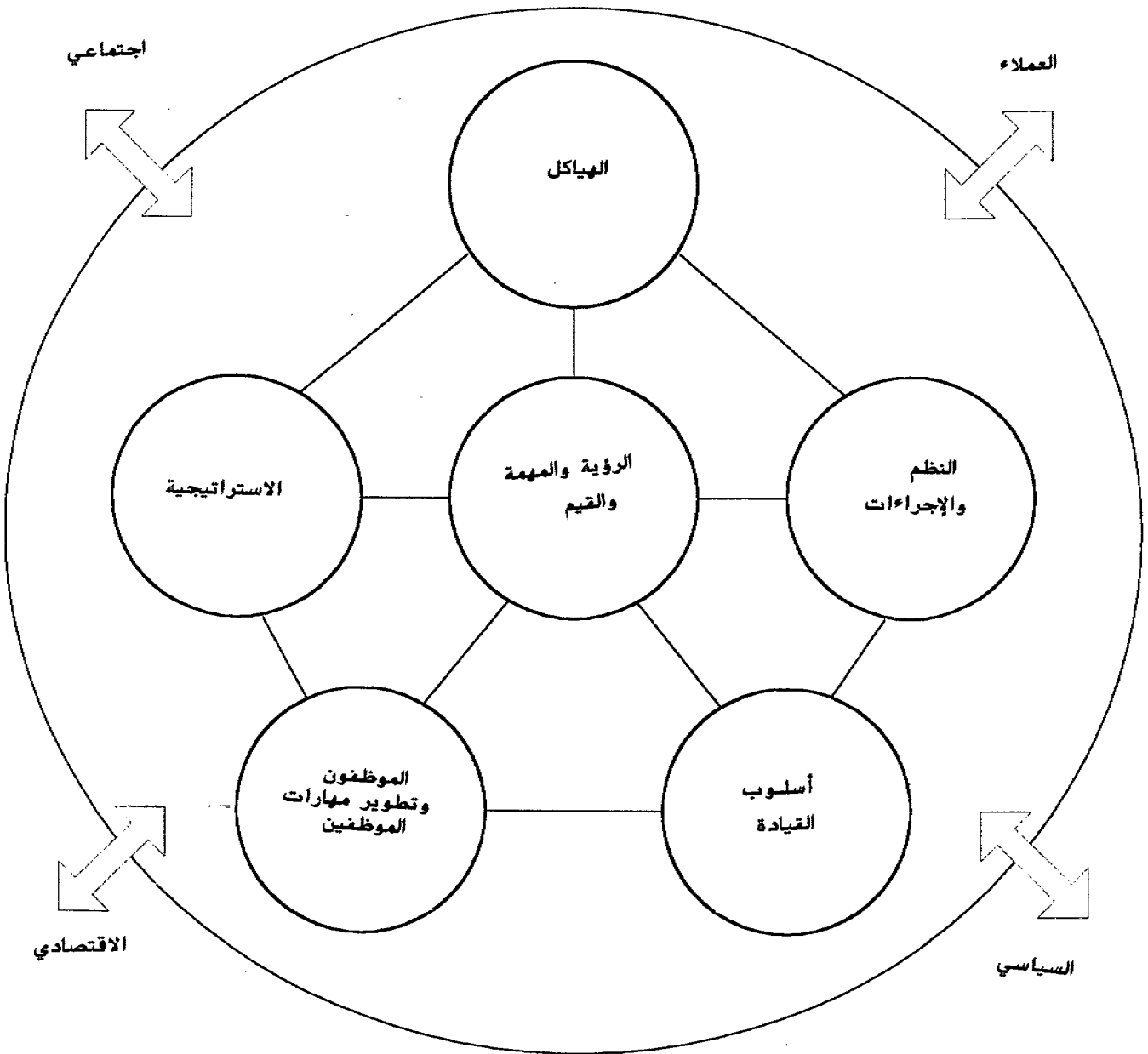
١٠ - وتمثل العملية التي يتم من خلالها إنجاز التغيير عاملاً حاسماً في تحديد ما إذا كانت الأغراض المقصودة من التغيير قد تحققت. ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مقتنع بأن التزام الموظفين ببذل الجهود لإعادة التنظيم سيكون أعظم لو أتيحت الفرصة لاشتراكهم اشتراكاً فعلياً في عملية التغيير. وبناء عليه، وضع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع نهجه على أساس اشتراك الموظفين بصورة مكثفة في جميع مراحل عملية إعادة التنظيم، بدءاً من التشاور والتخطيط إلى التنفيذ. وتمثلت العناصر الهامة المكونة لهذا النهج فيما يلي:

(أ) التوصل الى توافق أولي في الآراء بشأن الأهداف والمبادئ الأساسية؛

(ب) الاعتماد الأساسي على الموارد الداخلية، بدلا من الخبراء الاستشاريين الخارجيين؛ و

(ج) التأكيد على إعادة التنظيم - وهي عملية إعادة تفكير بصورة شاملة في كيفية إنجاز العمل - بدلا من التركيز من بُعد واحد على إعادة تشكيل الهيكل. والإطار العام لنهج مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع موضح في الشكل ١، ويناقش بتفصيل أكبر في الفصل السادس أدناه.

الشكل ١



١١ - ولضمان المحافظة على الروابط بين أغراض وعمليات التغيير، أنشأ المديرين التابعون لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع فريقاً عاملاً من ستة أشخاص، يضم ممثلين عن منتدى الموظفين - الإدارة وعن كل وحدة تنظيمية من نوع رئيسي. وتمثلت ولاية الفريق في وضع خطط تشغيلية وجداول زمنية للانتقال ملتزمة بتوافق الآراء، وفي توفير آلية للشغافية والاتصال مع الموظفين بوجه عام.

خامسا - الأفرقة المتكاملة

١٢ - إن أهم مفهوم وحيد تقوم عليه عملية إعادة تنظيم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو مفهوم الأفرقة المتكاملة. وقبل عملية إعادة التنظيم، اعتمد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على فصل المهام بين شعب العمليات، والاتصال الأساسي بالعملاء، وأقسام الخدمات، التي تقدم خدمات الدعم (التعاقد، وتوظيف موظفي المشاريع، والشراء، والتدريب، والزمالات) مباشرة إلى العملاء و/أو إلى موظفي شعب العمليات. واتفق على أن هذا النهج قد أسهم في تشتت، وفي بعض الأحيان تفرق، الإحساس بالمسؤولية تجاه العميل، وفي جعل خطوط الاتصال أطول وأكثر تعقيدا من اللازم.

١٣ - وتكامل العمليات ومهام الخدمات على حد سواء حول احتياجات العميل هي التي تميز الأفرقة المتكاملة عن تقسيم العمل الذي كان مستقلا من الناحية الوظيفية قبل ذلك. والهدف من هذا النموذج التنظيمي هو وضع موظفين على قدر مناسب من المهارة في أفرقة قائمة بذاتها تركز على احتياجات عملاء محددين وعمليات محددة. وستتوفر لهذه الأفرقة الموارد البشرية والسلطة لتقديم جميع الخدمات المطلوبة لأي عملية، باستثناء الأعمال التي قد تنطوي على مهام عالية التخصص أو موظفين متخصصين على مستوى عال والتي لا يمكن تكرارها في كل فريق. وفي إطار إدارة واحدة ومتكاملة، من المنتظر أن تزيد هذه الأفرقة من سرعة تقديم الخدمات واحتواء التكاليف عن طريق تبسيط وترشيد مراحل العمل، مع القيام في الوقت ذاته بزيادة الاهتمام والمساءلة فيما يتعلق بعملاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. أما آليات الضوابط والموازنات الفعالة فإنها مستبقة عن طريق وضع مهام معيارية تحدد معايير أداء للأفرقة المتكاملة، وتدعمها وترصدها، وتقدم الدعم في مجال التدريب.

١٤ - وعلى أساس هذا المبدأ، جرى تحديد ثلاثة أنواع من أفرقة العمليات المتكاملة: (أ) الأفرقة القائمة على أساس إقليمي؛ (ب) الأفرقة المواضيعية؛ و (ج) الأفرقة المعنية بطرق التنفيذ. وفي ٢ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٥، بعد عدة أشهر من التحليل الدقيق للعملية، جرى تكوين وحدات العمليات الجديدة - وهو الأساس بالنسبة للأفرقة المتكاملة، وتمثل فيما يلي:

من الناحية الإقليمية:

شعبة أفريقيا

شعبة أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي

شعبة غرب آسيا، والدول العربية وأوروبا

مكتب آسيا التابع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (بما في ذلك المشاريع الآسيوية للصندوق الدولي للتنمية الزراعية)

من الناحية المواضيعية:

شعبة البرامج البيئية

شعبة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

وحدة التأهيل والاستدامة الاجتماعية

من ناحية طرق التنفيذ:

شعبة مشاريع الشراء

قسم الزمالات والتدريب

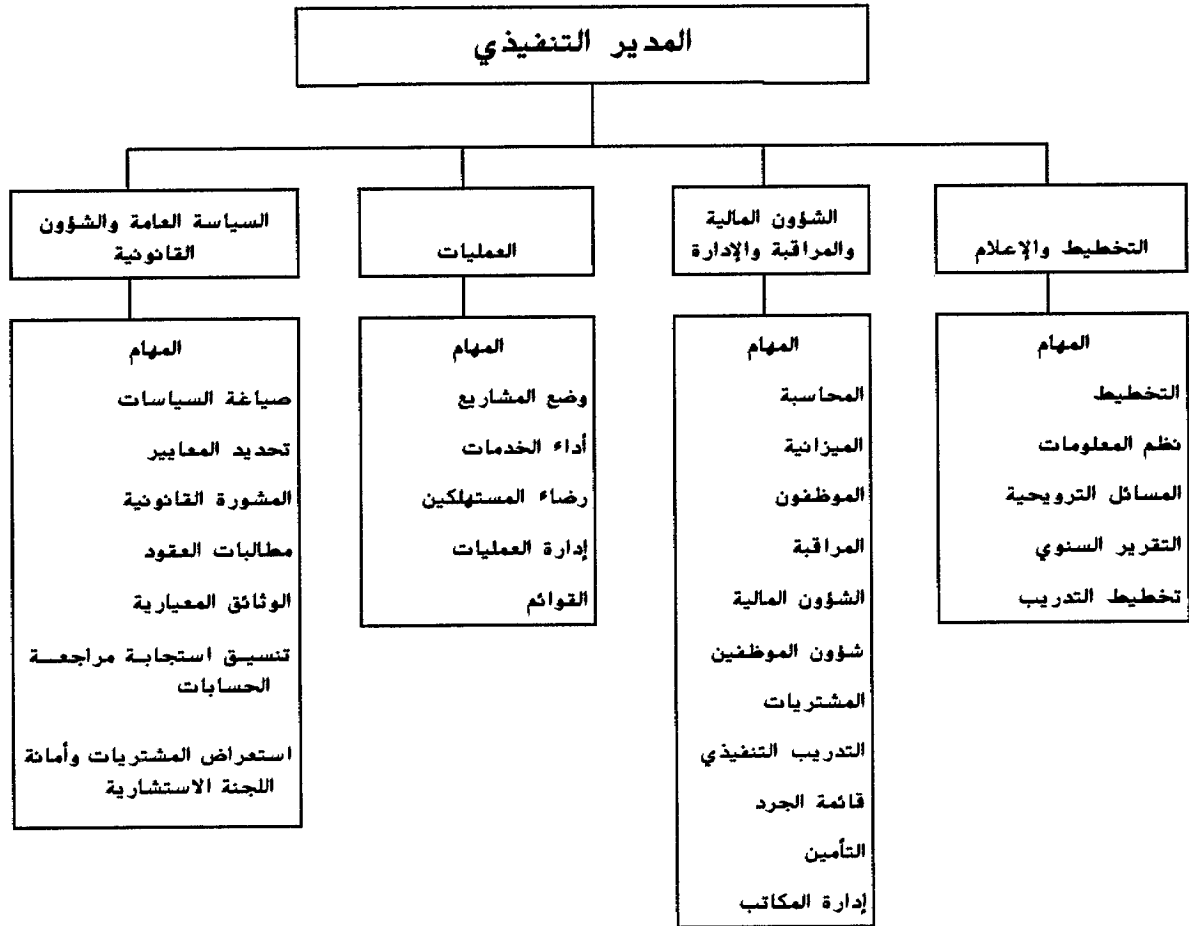
١٥ - وعلى أساس تجريبي، جرى إدماج الأجزاء التشغيلية المتعلقة بمهام الشراء وموظفي المشاريع والمدفوعات في شعبتين. وإدماج هذه المهام جار بسرعة حسب تحديد و/أو إيجاد الملاك الضروري من الموظفين، باستخدام التدريب الداخلي.

سادسا - مهام الإرشاد والدعم والمراقبة

١٦ - في حين أن عملية إعادة تخصيص ملاك الموظفين وتفويض السلطة إلى الأفرقة التشغيلية المتكاملة يتوقع أن تحقق فوائد مباشرة من ناحية تحسين الخدمة للعملاء، وزيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف النسبية، فهي تمثل استراتيجية تواجه أيضا تحديات وتنشأ عنها بعض المخاطر. ومن بين أهم تلك التحديات والمخاطر الاحتفاظ بقدر كاف من الضوابط وتحقيق معايير الجودة في الوحدات قاطبة. ويجري اتخاذ عدة إجراءات في هذا الشأن لمعالجة هذه القضايا.

١٧ - واستنادا إلى تحليل تفصيلي للمهام التي إما تعذر إدماجها لأسباب عملية أو التي تدعو الحاجة إلى الاحتفاظ بها مستقلة لأغراض الضوابط والموازن، بُدئ في إجراء تعديل هام في الهيكل غير التشغيلي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وعلى وجه الإجمال، يقصد بالوحدات الجديدة في هذا الهيكل تقديم الإرشاد والدعم للأفرقة المتكاملة وتعزيز القدرة على الإشراف والمراقبة داخل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والتي تقتضيها هذه الترتيبات التنظيمية. وترد هذه الوحدات ومهامها في الشكل ٧:

الشكل ٢



١٨ - وبالإضافة إلى التغييرات الهيكلية بالمنظمة، جرى التسليم بأن هناك حاجة إلى التأكيد بصفة خاصة على الأبعاد الأخرى الأساسية بالنسبة لعملية إعادة التنظيم، أي تلك المبينة في الشكل ١. وبغية معالجة هذه الأبعاد بفعالية، جرى إنشاء أربعة أفرقة عاملة مشتركة بين الموظفين والإدارة.

١٩ - وبدأ الفريق العامل المعني بالاستراتيجية وأسلوب القيادة بعملية جمع للمعلومات باستخدام فئات التركيز، ويتمثل الغرض منها في تحديد المشاكل والفرص التي سيكون لها تأثير على نجاح عملية إعادة التنظيم. وتشمل القضايا المحددة التي جرى بحثها من خلال هذه العملية الاتصالات من خلال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ والتخطيط والإدارة والإشراف في أفرقة متكاملة؛ وتفويض السلطة؛ والمسائل المتعلقة بالموظفين المتصلة بتشكيل الأفرقة والتفاعل فيما بينها؛ والتدريب. وستستخدم نتائج هذه العملية لتحديد الأولويات من أجل إجراءات المتابعة في هذه المجالات وستغذي الفريق العامل المعني بمسائل الموظفين ومسائل تطوير مهارات الموظفين بالمعلومات.

٢٠ - وسيصدر الفريق العامل المعني بمسائل الموظفين ومسائل تطوير مهارات الموظفين توصيات بشأن جميع قضايا سياسة الموارد البشرية المتصلة مباشرة بعملية المرحلة الانتقالية والإصلاح. وتشمل المواضيع التي سينظر فيها هذا الفريق وضع تصميم للوظائف، والاحتياجات التدريبية، وتقييم الأداء، والسياسة التعاقدية (انظر الفصل الثامن).

٢١ - وساعد الفريق العامل المعني بالنظم والإجراءات على تحديد التغييرات اللازمة لتنفيذ المبادرتين الأوليين النموذجيتين للتكامل. وستتخذ الوحدات التنفيذية المشكلة حديثاً والمسؤولة عن التوجيه والدعم والمراقبة المزيد من الإجراءات في هذا الصدد.

٢٢ - وركز الفريق العامل المعني بالرؤية والمهمة والقيم على هذه المواضيع الهامة، التي تساعد على كفالة تزامن الأنشطة والأهداف المختلفة لمختلف أجزاء المنظمة مع المبادئ والأغراض التي تعتبر مشتركة بالنسبة لكل ما يتعلق بمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وقد وضع هذا الفريق نسخة أولى من بيان يعالج هذه المسائل.

٢٣ - وختاماً، فيما يتعلق بالرؤية الكلية للمكتب ومهمته وقيمه، فإنه من الواضح أنه لن ينجح أي قدر من إعادة التنظيم الداخلي في الحفاظ على بقاء المكتب وتحسين فعاليته إذا لم تُترجم هذه التغييرات مباشرة إلى تحسينات في نوعية وقيمة خدمات المكتب. وفي هذا الصدد، أقام المكتب اتصالات مع المنظمات المتخصصة في شهادة المتقاييس (إيزو ٩٠٠٠) للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. وستستخدم هذه المقاييس في تحديد شكل تحسينات النظم والعملية التي هي الهدف من جهد إعادة التنظيم. وسيتخذ قرار بشأن ما إذا كان يتعيّن متابعة الشهادة الرسمية في المعايير الملائمة (إيزو ٩٠٠٠) فور ظهور المزيد من التفاصيل وفور النظر في تكاليف هذه الشهادة.

سابعا - علاقات العملاء

٢٤ - أدى التغيير في علاقة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المقترنة بتوقعات إضافية مرتبطة بالاصلاح الكلي لمنظومة الأمم المتحدة (انظر الفقرة ٣ أعلاه)، إلى رفع شواغل العملاء إلى مستوى جديد. وفي حين أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لا يزال يعد العميل الرئيسي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، فإن حتى هذه العلاقة تحتاج إلى توجيه للخدمات أكثر اتساما بالوعي من جانب المكتب عما كان الحال عليه عندما كان مكتب خدمات المشاريع مجرد وحدة في إطار منظمة أم أكبر. وتضاف إلى هذا ضرورة تنوع وتعزيز العلاقات مع المنظمات الأخرى التي يخدمها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

٢٥ - ويحتاج هذا الضغط الايجابي إلى نهج أكثر فعالية ورسوخا بالنسبة لعلاقات العملاء من جانب المكتب. وجرى التسليم بهذا وإدراجه كأحد الأولويات في خطة مشاريع المكتب لعام ١٩٩٥.

٢٦ - وفي حين كانت هناك بعض التأخيرات بسبب قيود الموارد وتنقلات الموظفين في عام ١٩٩٥، فإن المكتب قد قام في أوائل عام ١٩٩٦ بانتداب أحد الموظفين لوظيفة منسق وضع المشاريع. وسيكون التركيز في المراحل الأولى لعمل المنسق على وضع نهج نظامي لعلاقات العملاء، الذي يمكن عندئذ لموظفي وحدات العمليات المتكاملة أن ينفذوه، بدعم من شعبة التخطيط والمعلومات.

٢٧ - ومهام المنسق ذات الأولوية، المقرر أن تكتمل في حزيران/يونيه ١٩٩٦ هي: (أ) تحديد المكاتب الرئيسية للبلدان والأقطار من أجل تركيز جهود وضع المشاريع؛ (ب) وضع خطة اتصال للمتابعة؛ (ج) وضع قاعدة بيانات للمعلومات الإدارية بشأن الغرض المحتملة بالنسبة للمشاريع؛ (د) تحديد الممارسات الملائمة لإدارة العملاء وتطوير أدوات ملائمة؛ (هـ) تحليل بيئة المشاريع، بما في ذلك تحديد الشركاء المحتملين في أداء الخدمات.

٢٨ - فضلا عن ذلك، يقوم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع باستكشاف التدابير التي ستمكنه من الحصول على تغذية مرتدة من العملاء بشأن أداء المكتب على أساس منتظم، وعند اللزوم كغالبية حل المشاكل أو الشكاوى ذات الطبيعة الاستثنائية فورا وبصورة مرضية.

ثامنا - قضايا الموارد البشرية

٢٩ - تشير الترتيبات التنظيمية الجديدة بعض القضايا الفريدة في مجال الموارد البشرية بالنسبة للمكتب: تتطلب طبيعة التمويل الذاتي للمنظمة أن تتزامن خطة شغل الوظائف مع حجم ونوع الخدمات المقدمة، ويخضع كلاهما للتغيير من سنة إلى أخرى. وتضيف إعادة ترتيب الموظفين في أفرقة متكاملة بعض الأبعاد الجديدة إلى معادلة إدارة الموارد البشرية.

٣٠ - وينبغي وضع أي ابتكار في هذا المجال يحاول الاستجابة للظروف المتميزة للمكتب في سياق أوسع. ويتعين على المكتب، بوصفه جزءاً من أسرة مؤسسات الأمم المتحدة، أن يكفل أن تظل نهج موارده البشرية متسقة مع نهج منظومة الأمم المتحدة ولجنة الخدمة المدنية الدولية. وعلاوة على ذلك، فإن عدداً كبيراً من موظفي المكتب يحملون عقوداً من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: يتعين لذلك تزامن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمكتب وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحيث لا تنتج أي مزايا أو أضرار غير لازمة لحاملي عقود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من انتدابهم للمكتب.

٣١ - ومع ذلك، وفي حين يتم التسليم بالمعالم التي يتعين في إطارها وضع تصور لنهج جديدة، فإن المكتب يعمل على تطوير أدوات إدارة الموارد البشرية التي تشجع عمل الفريق، والمبادرة، والموقف المنحاز للعملاء، والاهتمام بالتنوع. وتشمل المسائل المحددة التي تعالج حالياً كيف يمكن:

(أ) تصميم الوظائف وكتابة توصيفات للوظائف تعكس الاعتماد الوظيفي المتبادل للموظفين العاملين في إطار الأفرقة المتكاملة؛

(ب) تحديد وحصر ووزع مهارات الموظفين المتوفرة أو المطلوبة بطريقة ملائمة؛

(ج) تصميم برامج للتدريب تكفل الحفاظ على مجموعة كافية من المهارات اللازمة؛

(د) وضع نظام للحوافز والمكافآت وكذلك آليات لتقييم الأداء تعترف بالإجازات الفردية وإجازات الأفرقة؛

(هـ) تحديد ما هي الآليات التعاقدية المؤهلة بصورة أفضل لإدارة حافظة الأوراق المالية للمكتب الموجهة إلى الخدمات والمشاريع المتنوعة.

٣٢ - وقد نظر في هذه المسائل الفريق العامل المعني بمسائل الموظفين ومسائل تطوير مهارات الموظفين، وأخصائي في الموارد البشرية منتدب حالياً بالمكتب، ووحدة شؤون موظفي المكتب، التي سيجري تدعيمها كجزء من جهد إعادة التنظيم. وستقدم النتائج والتوصيات إلى لجنة التنسيق الإداري، فور توفرها، من خلال إجراءات الإبلاغ المعتادة.

٣٣ - وأحد الأمثلة المحددة لاستجابة المكتب لأنواع من المسائل المذكورة أعلاه يتمثل في البرنامج التدريبي الخاص بعقود المكتب. ويوفر هذا البرنامج، الذي وضع ونُفذ في عام ١٩٩٥، خبرة شاملة وعملية لتطوير المهارات ليس فقط بالنسبة لـ ١٠٠ موظف بالمكتب الذين اشتركوا فيه، ولكن أيضاً بالنسبة لمشاركين عديدين من الأمانة العامة للأمم المتحدة، ووكالات متخصصة مختلفة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وفي حين أن هدف المكتب من الاضطلاع بهذا البرنامج التدريبي الكبير هو بناء الخبرات وتحسين

الحرفية المهنية في هذا البعد الشديد الأهمية بالنسبة لخدمات المكتب، والجوهري بالنسبة لتدريب الأفرقة المتكاملة، فإن البرنامج قد ساهم أيضا في بناء المزيد من المهارات في مجال التعاقد فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

تاسعا - الخطوات المقبلة

٢٤ - من أهم جوانب جهد المكتب لكي يصبح أكثر ابتكارا وفعالا من حيث التكاليف هو الجانب المتعلق بالموارد - بشرية ومالية. وتجدر ملاحظة أن جهد إعادة تنظيم المكتب يعتمد أساسا على مساهمات موظفيه - التي تفوق الواجبات العادية. ومن وجهة النظر المالية، فإن هذا النهج مسؤول ومفيد لأنه ساعد على استيعاب المبالغ النقدية المنفقة المتعلقة بإعادة التنظيم، التي بلغت حتى الآن أقل من ١٥ ٠٠٠ دولار، والأهم من ذلك، أن المكتب قد بيّن أنه يملك المهارات والخبرة الداخلية لتخطيط هذه التغييرات وتنفيذها - مع ميزة مضافة هي أن طريقة العمل هذه ستساعد على بناء إحساس أقوى بالملكية والالتزام عما إذا كانت العملية موجهة بواسطة خبراء خارجيين.

٢٥ - وتمثل الأثر المباشر المترتب على قرار استيعاب التكاليف والاعتماد بصورة كبيرة على طاقة الموظفين الموجودين فيما يتعلق بعملية التغيير في أنه يتعين أن تجاري المرحلة الانتقالية قدرة الموظفين على الحفاظ على مستوى ونوعية الخدمات القائمة وفي نفس الوقت تحويل - أو الاضطلاع ب - المهام والمسؤوليات والواجبات. وبناء على ذلك، اختار المكتب إدخال التغييرات بطريقة تدريجية. والمعالم الرئيسية لهذه العملية هي:

- | | | |
|---------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٥ | - | تشكيل وحدات جديدة للعمليات |
| ١ آذار/مارس ١٩٩٦ | - | إنشاء مكتب لمدير شعبة العمليات والسياسة العامة والشؤون القانونية، وشعبة التخطيط والمعلومات |
| ١ نيسان/أبريل ١٩٩٦ | - | الانتهاء من إدماج الموظفين التنفيذيين للمشتريات في أفرقة العمليات |
| ١ تموز/يوليه ١٩٩٦ | - | إنشاء شعبة الشؤون المالية والمراقبة والادارة |
| ١ أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ | - | الانتهاء من إدماج موظفي المشاريع التنفيذية وموظفي المدفوعات في أفرقة العمليات |

٢٦ - وفي حين أنه يجري رصد عملية مرحلة الانتقال على أساس جارٍ فإنه سيجري في نهاية عام ١٩٩٦ الاضطلاع باستعراض للتغييرات وتقييم مبدئي لآثارها.

٢٧ - وتخضع منظمة للخدمات مثل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للاختبار الدائم في السوق؛ ولكي يُبقي على قدرته التنافسية في مثل هذه البيئة، فإنه يتعين عليه أن يُظهر القدرة على التكيف بصورة مستمرة وفعالة مع الظروف المتغيرة. وقد قطعت إنجازات المكتب لإعادة التنظيم في عام ١٩٩٥ شوطا كبيرا نحو الاستجابة لمتطلبات مركزه الجديد وأرسى أساسا قويا لكي يستمر في التحسين انطلاقا منه. وقد جرى إنجاز هذا بدون زيادة التكاليف وبدون توقف الأداء الراهن للخدمات. وستعمل التقارير السنوية اللاحقة للمدير التنفيذي على تقييم الأثر الكمي على الاستجابة والنوعية والقيمة التي تنتج عن هذه المبادرات.

عاشرا - مشروع مقرر

٢٨ - إن المجلس التنفيذي قد يود أن:

(أ) يحييط علما بهذا التقرير؛

(ب) يشجع المدير التنفيذي على أن يواصل جهوده لجعل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أكثر ابتكارا وفعالا من حيث التكاليف، كما أوصت بذلك لجنة التنسيق الإداري؛

(ج) يطلب إلى المدير التنفيذي أن يُبقي المجلس التنفيذي على علم بالنتائج التنفيذية والآثار المالية لإعادة تنظيم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في إطار التقارير السنوية المقبلة، التي تقدم من خلال لجنة التنسيق الإداري.