

Distr.: General  
3 February 2020  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الرابعة والسبعون  
البند 141 من جدول الأعمال  
وحدة التفتيش المشتركة

## استعراض إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

إضافة

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تعليقاته وتعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق على تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "استعراض إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2019/4).



الرجاء إعادة استعمال الورق

050220 050220 20-01585 (A)



موجز

تنظر وحدة التفتيش المشتركة، في تقريرها المعنون "استعراض إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2019/4)، في دور إدارة التغيير وممارساتها في تحقيق الإصلاحات المؤسسية على نطاق منظومة الأمم المتحدة خلال العقد الماضي.

وتعرض هذه المذكرة آراء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن التوصيات الواردة في التقرير. وقد جُمعت الآراء على أساس الإسهامات المقدمة من المؤسسات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، الذي رحب بالتقرير وأيد استنتاجاته.

## أولاً - مقدمة

1 - تنظر وحدة التفتيش المشتركة، في تقريرها المعنون "استعراض إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2019/4)، في دور إدارة التغيير وممارساتها في تحقيق الإصلاحات المؤسسية على نطاق منظومة الأمم المتحدة خلال العقد الماضي. وتدرس الوحدة في التقرير معنى إدارة التغيير، وما إذا كانت تمثل عنصراً مهماً في تحقيق نتائج ناجحة للإصلاح، وتبين الكيفية التي طُبقت بها على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. واستناداً إلى بيانات تتعلق بممارسات إدارة التغيير مستمدة من 47 عملية للإصلاح المؤسسي أُجريت على نطاق 26 مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مدى الفترة بين عامي 2010 و 2018، يقدم التقرير أدلة ودروساً وتوصيات لإرشاد منظومة الأمم المتحدة في عمليات الإصلاح الجارية، والتي تجري مستقبلاً.

## ثانياً - تعليقات عامة

- 2 - رحبت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالتقرير وباستنتاجاته وبالفرصة التي أتاحتها لاستعراض الممارسات السليمة في مجال إدارة التغيير والتعلم منها على نطاق منظومة الأمم المتحدة.
- 3 - وارتأت المؤسسات المعنية أن التقرير مفيداً، لأن إدارة التغيير تؤدي دوراً أساسياً في ضمان أن تُكَلَّم مبادرات الإصلاح والتغييرات المؤسسية الواسعة النطاق بالنجاح.
- 4 - وسلّمت المؤسسات بأن الاتجاه العام الذي حُدد من أعلى مستوى يكتسي أهمية حاسمة لتعزيز التغيير. فالاهتمام المتزايد الذي تحظى به إدارة التغيير من الهيئات الإدارية، وضمان تخصيص الموارد، وتحسين الأدوات والمنهجيات الموحدة المتبعة لتحقيق هذا الهدف تشكّل جميعها عناصر مهمة في الجهود المبذولة على نطاق منظومة الأمم المتحدة في سبيل تحسين قابلية التغيير للتكيف وفعاليتيه.
- 5 - وسلّمت المؤسسات كذلك بأن الموظفين من جميع الرتب يشكّلون جزءاً لا يتجزأ من أي عملية إصلاحية، وأكدت أهمية إشراكهم فيها، لأن الموظفين يمثّلون العناصر الدافعة لتحقيق النتائج.
- 6 - وأكثر ما كانت تُحج إدارة التغيير نجاحاً عندما كان تصميمها يجري على نحو دينامي في سياق محدد على مدى فترة من الزمن. فقد أكدت مؤسسات عديدة على الدور الأساسي الذي تؤديه إدارة التغيير ضمن الجهود المبذولة للتغيير والتحول المؤسسي على نطاق أوسع، وأشارت إلى أن أي تقارير إلزامية تُقدم إلى مجالس إدارتها ينبغي أن تجري دون أن تنطوي على خطر المساس بالجوانب الدينامية والحاسمة لإدارة التغيير.
- 7 - وأشارت الأمانة العامة إلى أن التقرير يمثّل مورداً مهماً للجهود الجارية المبذولة لوضع نظام قوي لإدارة المعارف بهدف دعم إدارة التغيير، على النحو المفصل في تقرير الأمين العام عن تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: تنفيذ هيكل إداري جديد لتحسين الفعالية وتعزيز المساءلة (A/72/492/Add.2).
- 8 - وأشارت المؤسسات إلى أنها كانت ستستفيد كذلك من تحليل أوفى للعوامل التمكينية، مثل هياكل الوظائف والمرتبات، والهياكل الداخلية لإدارة الأداء في الأمم المتحدة، وعلى صعيد الكيانات الأخرى الدولية أو المتعددة الجنسيات.
- 9 - وأيدت المؤسسات التوصيات المقترحة جزئياً.

## ثالثاً - تعليقات على توصيات محددة

### التوصية 1

تُحث مجالس الإدارة/التشريع على ضمان إدماج الرؤساء التنفيذيين لنهج وأساليب إدارة التغيير في إصلاحاتهم المؤسسية، وتقديم تقارير عن النتائج.

10 - أشارت المؤسسات إلى أن التوصية موجهة إلى مجالس التشريع ومجالس الإدارة.

11 - وذكرت عدة مؤسسات أنها تنفذ فعلاً النهج المقترح، في حين لاحظت أخرى أن إدارة التغيير تتوقف على مدى التزام مجالس الإدارة والإدارة العليا بذلك أكثر مما تتوقف على إدماج تلك النهج والموارد المخصصة لإدارة التغيير. وأشارت بضع منظمات أخرى إلى أن الإبلاغ المقترح الصادر بشأنه تكليف قد يجد من مرونة الإدارة في الدأب على تكييف نهجها في إدارة التغيير.

### التوصية 2

ينبغي أن يدمج الرؤساء التنفيذيون في إصلاحاتهم المؤسسية الجارية، والتي تجري مستقبلاً، مُهجاً منظمة وشاملة لإدارة التغيير وأن يقدموا تقارير عن ذلك إلى مجالس الإدارة/التشريع التي يتبعونها.

12 - أيدت المؤسسات هذه التوصية، فأكدت أن الرؤساء التنفيذيين ينبغي أن يحتفظوا بحرية البت، بتشاور مع مجالس الإدارة التي يتبعونها، في الكيفية التي يجري بها الإبلاغ عن هذه النهج المتبعة في إدارة التغيير. وأكدت بعض المؤسسات أن ذلك قد أُنجز بالفعل.

### التوصية 3

ينبغي أن يدعم الرؤساء التنفيذيون، عن طريق مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، إعداد دراسات استقصائية مؤسسية للموظفين وتوحيدها على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

13 - أكدت المؤسسات أن كل مؤسسة منها تتمتع بولايات وقواعد وأنظمة وقيود تمويل مختلفة، من بين تدابير أخرى، وأنه كان من المفضل، لتأييد التوصية المقترحة، إدراج إشارة أوضح إلى أنواع محددة من الدراسات الاستقصائية.

14 - وعلى الرغم من اتفاق العديد من المؤسسات على أن توحيد المعايير قد يعزز قابليتها للمقارنة، فقد أشارت مؤسسات أخرى إلى تكرار الجهود المبذولة في هذا المجال، مما يدل على أن نجاح هذه الجهود يرتبط بمدى قدرة المؤسسات على تكييف الدراسات الاستقصائية استناداً إلى مسائل محددة على مر الزمن.

15 - ولئن كان بعض التوحيد قد يساعد في تتبع الاتجاهات على مر الزمن، فقد لاحظ العديد من المؤسسات أن التوحيد على نطاق المنظومة قد يضعف قدرة الرؤساء التنفيذيين على استنباط البيانات المحددة اللازمة في ظروف محددة.

#### التوصية 4

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون التخصيص الواضح لموارد مكرسة لإدارة التغيير، وقياس النتائج المتوخاة وتعقبها وتقييمها.

16 - أيدت المؤسسات هذه التوصية جزئياً. فعلى الرغم من تأييد الأغلبية للنص المقترح من حيث صلته بقياس إدارة التغيير وتتبعه وتقييمه، فقد أعربت مؤسسات أخرى عن قلقها إزاء تخصيص الموارد لإدارة التغيير، لأن هذا التخصيص يمكن أن يختلف باختلاف الهيكل الإداري لكل كيان على حدة.

17 - وذكرت بعض المؤسسات أن إدارة التغيير تشكّل جزءاً لا يتجزأ من مشاريعها ومبادراتها، وأن ميزانيات المشاريع تشمل موارد مخصصة لأنشطة إدارة التغيير، ومن ثم لا يمكن ولا ينبغي فصلها عن التنفيذ الفني للتغييرات المتعلقة بأساليب العمل أو التغييرات المؤسسية.

#### التوصية 5

يتعين أن يُبرز الرؤساء التنفيذيون على نحو أكبر الدور الذي تؤديه مهامهم الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية فيما يتصل بإدارة التغيير المؤسسي. وينبغي أن يتضمن ذلك تشجيع التغيير في مواقف الأفراد وسلوكياتهم وإنشاء آليات لتعزيز ذلك، وإقامة قنوات للتبليغ بالتعقيبات على نطاق جميع الموظفين.

18 - أيدت المؤسسات هذه التوصية. فقد ارتأت أن زيادة المرونة والقابلية للتكيف في منظومة الأمم المتحدة يقتضي أن تكون المهام المتعلقة بالموارد البشرية ذات منحنى استراتيجي، لا أن تكون في شكل معاملات، ومركزة على إدارة الأصول. ولتحقيق هذه الغاية، يتعين زيادة الاستثمار في الموارد البشرية، بما في ذلك إدماج الخبرة في مجال إدارة التغيير في تلك المهمة للأغراض المذكورة في التوصية.

19 - وأشارت بعض المؤسسات إلى أن مبادرات إدارة التغيير لا تنحصر في اتسامها بطابع إعادة التنظيم، بل ترتبط أيضاً في كثير من الأحيان بالأنشطة البرنامجية والتنفيذية؛ ولذلك فهي تطلب التنسيق والتفاعل الملائمين فيما بين مبادرات إدارة التغيير.

20 - وأخيراً، شددت مؤسسات أخرى على أن الطابع المتنوع للإصلاحات المؤسسية واختلاف النموذج التشغيلي لكل مؤسسة على حدة يقتضي أن تكيف المؤسسات موضع خبرتها في مجال إدارة التغيير ضمنها وفقاً لمتطلباتها.

#### التوصية 6

يتعين على الرؤساء التنفيذيين إدراج بند على جدول أعمال الاجتماع المقبل للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، للنظر في سبل دعم مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي، من أجل تمكينه من القيام بدور أكبر في إصلاحات منظومة الأمم المتحدة.

21 - أيدت المؤسسات هذه التوصية جزئياً. فرغم إقرارها، من جهة، بأن العديد منها يواجه تحديات مشتركة وسيستفيد من مجموعة مشتركة من الممارسات والخبرات في مجال إدارة التغيير، فقد ارتأت أن التقرير لم يتوسع بالكامل في تناول تكاليف التوصية وفوائدها، وأشارت إلى وجود حاجة إلى مزيد من

الخبرة والأدلة على أثر نموذج التغيير لمختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي قبل أن يتسنى لها تأييد هذا الدور.

22 - ولاحظت كذلك أن احتياجات الإصلاح لدى كل مؤسسة تختلف عن غيرها، لأن هذه الاحتياجات تستند إلى توقعات مجالس إدارتها، وأن الإصلاحات ينبغي أن تسترشد بفئاتها المستهدفة، وينبغي أن تضع في اعتبارها خبرات المؤسسات الأخرى التي تتولى وحدة التفتيش المشتركة مراكمتها وتوزيعها، كما هي الممارسة المتبعة حالياً.