



الأمم المتحدة

استعراض إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد سوكاي بروم - جاكسون وإيلين أ. كرونين

استعراض إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد سوكاي بروم - جاكسون وإيلين أ. كرونين



الأمم المتحدة • جنيف، ٢٠١٩

فريق الاستعراض:

سوكاي بروم - جاكسون، مفتشة

إيلين أ. كرونين، مفتشة

دافيد رايدر سميث، موظف تقييم وتفتيش أقدم

أنشومان بارجافا، موظف تقييم وتفتيش

كاثرين ميتشل، مساعدة بحوث

لوري فوستر، خبيرة استشارية في العلوم السلوكية

بيوتر كورزين، متدرب

جيسيكا ميرفي، متدربة

أليسا سيكاتاوا، متدربة

استعراض إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

(JIU/REP/2019/4)

محور تركيز التقرير

ينظر هذا التقرير في دور إدارة التغيير وممارساتها في تحقيق الإصلاحات المؤسسية على نطاق منظومة الأمم المتحدة خلال العقد الماضي. واختارت وحدة التفتيش المشتركة هذا المجال موضوعاً للاستعراض في توقيت يتزامن مع عكوف منظومة الأمم المتحدة على واحدة من مجموعات الإصلاح المؤسسي الأشمل التي تجريها منذ قيامها في عام ١٩٤٥. وتتزايد الإشارة إلى إدارة التغيير، كمصطلح، في وثائق الإصلاح المؤسسي لمنظومة الأمم المتحدة، لكن من الجلي أنه يُفهم ويُطبّق بطرق متعددة مختلفة.

ويدرس التقرير معنى إدارة التغيير في الواقع، وما إذا كانت تمثل عنصراً مهماً في تحقيق نواتج ناجحة للإصلاح، ويبيّن الكيفية التي طبقت بها على نطاق مؤسسات الأمم المتحدة. ويقدم التقرير أدلة ودروس وتوصيات لإرشاد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في عمليات الإصلاح الراهنة، والتي تجري مستقبلاً. ويعتمد التقرير على بيانات إدارة التغيير المستمدة من ٤٧ عملية للإصلاح المؤسسي نُفذت على نطاق ٢٦ من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مدى الفترة بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٨.

السياق

لا يحالف النجاح غالبية عمليات الإصلاح المؤسسي في تحقيق النواتج المتوقعة منها. ولئن كان التثبت الدقيق من ذلك على نطاق مؤسسات منظومات الأمم المتحدة غير ممكن بسبب الانعدام المنهجي للمصفوفات والبيانات ذات الصلة التي يتقرر على أساسها نجاح الإصلاح أو فشله، تؤكد الأدلة المستمدة من سلسلة من الدراسات الاستقصائية العالمية المنجزة على مدى العقدين الماضيين للآلاف من مؤسسات القطاعين الخاص العام، أن فشل الإصلاح كان أكثر شيوعاً من نجاحه.

ويورد المقال المعلمي المعنون "قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التحول؟" الذي نشره جون كوتر (مجلة هارفارد للأعمال، ١٩٩٥) ودراسات أخرى لاحقة، إشارات لعدد من الأسباب تشرح هذا الفشل. ومن بين هذه الأسباب عناصر شائعة تتعلق بالقيادة والإدارة والاتصال والتعامل مع الأشخاص المتعنين عليهم تنفيذ الإجراءات التي يبتغيها الإصلاح، وتغيير الأسلوب الذي يعملون به بمقتضى ذلك. وتحتل هذه العناصر مكانة محورية في تقرير ما تأتي به إدارة التغيير من نتائج في عملية الإصلاح. وتعكس إدارة التغيير مجموعة من النهج والممارسات غايتها إشراك الأفراد في عمليات الإصلاح المؤسسي من أجل تحسين فرص نجاحه. وتستند الأدلة التي تذهب إلى أن الإصلاح المؤسسي يكون مصيره الفشل إلى أن ذلك يحدث إن كانت أهدافه غير واضحة وتغاضي عن التعامل مع الموظفين بشأن ما هو بصدد اقتراحه، ولم يزود الموظفين بالشرح والتجهيز والدعم على مدار العملية، ولم يحدد "ما الذي يعنيه الإصلاح بالنسبة لهم"، وما هو المتوقع منهم عمله بطريقة مختلفة.

إدارة التغيير في الفهم والممارسة

تُفهم إدارة التغيير وتطبق بطرق مختلفة على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وعلى مدار العقد الماضي، استمرت عمليات الإصلاح لدى أقلية من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة - رغم أنها ليست بالأقلية الهيئية - تولى التركيز لمسألة ما الذي يحتاج إلى تغيير من ناحية الهياكل التنظيمية والنظم والعمليات، دون أن تتصدى أيضاً لمسألتي كيف يمكن إحداث هذا التغيير، وبأي وسيلة يدار. غير أن ما يكمن في صميم إدارة التغيير هو الكيفية التي يُؤدّي بها - أي تجهيز الأفراد وتزويدهم بالأدوات ودعمهم - لإنجاح تبني التغيير توطئة لدفع التغيير المؤسسي بنجاح صوب تحقيق النواتج.

وقد انعدم الدليل في قرابة ٢٠ في المائة من الإصلاحات على نطاق المؤسسات الستة والعشرين على أن إدارة التغيير تجري على النحو الذي تعرّف به في المقام الحالي، سواء في تصميم التغيير أو تنفيذه، كما اعتمد ما نسبته ٢٥ في المائة أخرى من الإصلاحات على عدد محدود من عناصر إدارة التغيير الرئيسية عندما جرى تقييمها باستخدام معايير الممارسات الفضلى. وبخصوص الإصلاحات التي تندرج تحت هذه الفئة، خلص المفتشان إلى أن إدارة التغيير لم تحظ بالتقدير أو الفهم الجيدين، وأنه في الحالات التي أدخلت فيها جوانب من إدارة التغيير في الإصلاح، أقدمت المؤسسات على فعل ذلك بأسلوب مجزأ اتسم غالباً بعدم فعاليته.

وفي مقابل ذلك، أظهرت ٣٠ في المائة من عمليات الإصلاح إدراج غالبية العناصر الرئيسية لإدارة التغيير. وتصور بيانات الاستعراض وجود صلة مباشرة بين وجود العناصر الرئيسية لإدارة التغيير والعمق الذي تنفذ به. والحاصل أن المؤسسات التي سعت إلى إدماج إدارة التغيير على نحو شامل في عمليات الإصلاح التي اضطلعت بها، أجادت عمل ذلك بدرجة معقولة.

وتصور الأدلة التي انبثقت عن الاستعراض الراهن أهمية إدماج نُهج وأساليب إدارة التغيير في الإصلاحات والمبادرات المؤسسية حتى يكفل لها النجاح. وتنبدى المخاطر التي تنجم عن عدم عمل ذلك في الفشل الذي يلحق بأي إصلاحات لا تولي القدر الكافي من الاهتمام للدور الذي يؤديه الموظفون وأصحاب المصلحة الآخرين في العملية. وتُحث مجالس الإدارة أو التشريع على متابعة تنفيذ ذلك في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ومطالبة الرؤساء التنفيذيين بتقديم تقارير عن النتائج (التوصية ١).

العناصر الحاسمة لنجاح إدارة التغيير

خلص الاستعراض الراهن إلى وجود دليل قوي يبرر إدخال تغيير في المرحلة السابقة لتخطيط الإصلاح، وأن هذا الجانب كان أحد جوانب ضعف إدارة التغيير في مؤسسات الأمم المتحدة. فلم يُستبق نصف إجمالي عمليات الإصلاح بأعمال للتشخيص. وبالنسبة للجهات التي فعلت ذلك، تولى ثلثها إجراء تغييرات مدفوعة بتحليلات البيانات، بينما استخدم الثلث المتبقي آليات غير رسمية مهيكلة حول إجراء الحوار مع الموظفين والانخراط معهم. وتبين أن تقييم التأهب لم يحتج أن يكون مترامياً أو باهظ التكلفة، وأنه بالمستطاع مواءمته للاحتياجات المحددة للمؤسسة والإصلاح.

ولا بد أن يحظى التغيير برعاية القيادات العليا. ومع ذلك، ومع ما لقيادة الرؤساء التنفيذيين من أهمية، لا يكفي ذلك وحده شرطاً لتحقيق النجاح. ومن الضروري أن يوجد هيكل واضح للحكومة يُعنى بالإصلاحات المرتبطة بإدارة التغيير لضمان قدرة أصحاب المصلحة ذوي الصلة على التأثير في العملية، وإن اختلفت أدوارهم وهياكلهم التنظيمية تبعاً لاختلاف الأشكال المؤسسية ونوع الإصلاح.

ويتعين وجود خبرة فنية أو قدرات على نطاق الموظفين في مجال إدارة التغيير. وقد تبين أن الفعالية الأساسية في إدارة التغيير لا تختلف كثيراً سواء تموضعت في وحدة دائمة، أو في فريق تركيز للتغيير المؤسسي محدد المدة أو مدمج في فريق مشاريعي أوسع نطاقاً. وبصرف النظر عما إذا كانت القدرة المركزية موجودة في مشروع أو في فريق لإدارة التغيير، يكتسي بأهمية حاسمة اختيار وكلاء التغيير واستخدامهم في عملية الإصلاح على نطاق المؤسسة. فعمليات الإصلاح التي تستخدم وكلاء للتغيير على نطاق المؤسسة يمكن أن تتخلل بأرجحية الضعفين أعماقاً جيدة على صعيد العناصر الرئيسية لإدارة التغيير.

كذلك، يكتسي بأهمية حاسمة وجود استراتيجيات أو خطط اتصالية لإدارة التغيير، إلا أنه لم يستدل على الأخذ بها سوى في نصف عمليات الإصلاح المستعرضة. وجرى الوقوف على بعض من أفضل الاستراتيجيات والخطط الاتصالية في الإصلاحات التي تجربها المؤسسات الصغيرة. ويوصي المفتشان الرؤساء التنفيذيين بتقييم قدراتهم الراهنة في مجال إدارة التغيير بالبناء على العناصر الرئيسية المحددة في الاستعراض الراهن، والعمل على النحو الملائم لإدماج نُهج إدارة التغيير الهيكلي والشامل في إصلاحاتهم المؤسسية الجارية، والتي تجري مستقبلاً (التوصية ٢).

وحددت أيضاً ضمن العناصر الحاسمة لتحقيق النجاح، الاعتبارات المتعلقة برصد الموارد لأغراض إدارة التغيير، وإدراج وتنفيذ استراتيجية للنتائج أو المكاسب تتسم بالوضوح. ولم يزد عدد عمليات الإصلاح التي خصصت ميزانيات لإدارة التغيير عن الخمس. وفي الحالات التي يستعصى فيها عزو نتائج إدارة التغيير إلى تكاليف محددة بسبب انعدام الرصد أو التتبع المالي، يتعدّر معرفة كيفية تبرير مثل هذا الاستثمار. كذلك، لم يتوافر إلا لدى ثلث عمليات الإصلاح إطار للنتائج أو المكاسب مشفوع بمؤشرات ومصفوفات. وفي الحالة التي يتعذر فيها إثبات المكاسب المتحققة من الاستثمار، يتعذر أيضاً فهم الأسباب التي تبرر إجراء مثل هذا الاستثمار في المستقبل. وعادة ما تكون المؤسسات التي ترصد ميزانيات لإدارة التغيير في إصلاحاتها، هي المؤسسات التي تدرج وتنفذ إطاراً للنتائج وتجري تقييماً. ولا بد أن يكفل الرؤساء التنفيذيون الرصد الواضح للموارد المكرسة لإدارة التغيير، وإخضاع النتائج المتوخاة للقياس وتعقبها وتقييمها (التوصية ٤).

دور المسائل الثقافية والسلوكية في إدارة التغيير

يتمثل أحد العناصر الأساسية الداعمة لإدارة التغيير في أن قدرة الأفراد على التغيير يمكن أن تتأثر بالكيفية التي يقدم بها هذا التغيير إليهم. فقدرتهم على التكيف مع التغيير يمكن أن تتقلص إن أساء هؤلاء الأفراد فهم التغيير أو قاوموه الأمر الذي يكون مآله نشوء حواجز وتحاذبات متجددة، أما إذا فهم الأشخاص مكاسب التغيير وما يعنيه بالنسبة لهم، فإن ذلك يؤدي بأرجحية أكبر إلى إقبالهم على المشاركة في التغيير والحرص على تنفيذه بنجاح.

ويبيّن التقرير الراهن عن عدد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أولى اهتماماً دقيقاً للمواقف والسلوكيات كجزء لا يتجزأ من عمليات الإصلاح التي يجريها. وفي بعض الأحيان، أثبتت أفضل الممارسات المجلوبة من العلوم السلوكية. لكن هناك مجال لإجراء مزيد من التحسينات، بما في ذلك عن طريق زيادة الاستغلال الاستراتيجي والمتناسق للنهج والمنظورات السلوكية. وثمة حاجة معترف بها بضرورة تضييق الفجوة بين العلوم - الممارسات - السياسات، عندما يتعلق الأمر بإدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

ومن غير المستطاع أن تحل مدخلات العلوم السلوكية محل وضع استراتيجية للتطوير على الصعيد الكلي توجه دفة عملية الإصلاح في منظومة الأمم المتحدة، لكن هذه المدخلات يمكن، ويتعين، أن تدعم بشكل متضافر تنفيذ الاستراتيجية. وكحد أدنى، يمكن أن تدعم العلوم السلوكية تنفيذ الاستراتيجية انطلاقاً من أن الاستجابات البشرية مقيّدة بمجموعة من العناصر مرجعها تحيزات وقواعد ثقافية متأصلة، أكثر من كونها استجابة خطية مستقيمة إزاء سياسة أو استراتيجية أو مجموعة من التعليمات.

ومن المسلم به أن استخدام الأدلة على نحو أفضل في تصميم الإصلاحات المتمحورة حول إدارة التغيير، مسألة صعبة لا سيما عندما تكون هذه الأدلة مطمورة في أعماق بعيدة للأدبيات الأكاديمية. وهناك حاجة لمزيد من العمل من أجل إدماج العلوم السلوكية وترجمتها إلى مادة قابلة للاستعمال والقراءة والهضم وميسورة الاطلاع لصناع القرار في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وما وراءها.

وفي الوقت الراهن، تُجري بعض فرادى المؤسسات دراسات استقصائية مؤسسية - تركز على مجموعة مسائل منها ثقافة الموظفين ودوافعهم وممارساتهم وأداؤهم. ويضطلع بهذه الدراسات الاستقصائية بمعزل عن بعضها البعض وباستخدام مصفوفات وأساليب متباينة. ومن الممكن لو جرى الأخذ بنهج موحد كفاءة القوة في هذه الدراسات وتحديد نقاط مرجعية تتيح تعلّم البعض من البعض الآخر. ويمكن أن يتصل ذلك بالإصلاحات الجارية وأن يبيّن عليها من أجل إنشاء منصات للبيانات والتحليل في منظومة الأمم المتحدة. ويتعين على الرؤساء التنفيذيين من خلال مشاركتهم في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يقدموا الدعم لتطوير الخبرة الفنية في مجال الدراسات الاستقصائية المؤسسية للموظفين، وتنسيقها على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (التوصية ٣).

تهيئة الأسس لتكريس إدارة التغيير كعنصر دائم

انعكس حجم التغيّر العالمي وسرعته وتقلبه في عدد وآفاق الإصلاحات المنجزة على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مدى العقد الماضي. وتظهر البيانات المجمّعة عن طريق التقرير الراهن زيادة قدرها ثلاثة أضعاف في عدد الإصلاحات المؤسسية المتصلة بإدارة التغيير خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٧، من ٩ إلى ٢٩.

ويختلف على نحو بيّن المدى الذي تتأهل به مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للاستجابة الاستباقية لهذا التغيير. ويبيّن تقييم للعمق الذي بلغته المؤسسات في تطبيق نهج وممارسات إدارة التغيير، أن ما لم يزد على نصف عدد هذه المؤسسات بلغ أعماقاً أفضل في إصلاحاته الأخيرة عنها في إصلاحاته الأسبق، وهو ما يوحي بوجود ضعف على صعيدي التعلّم والتكيف.

ومن أصل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الست والعشرين التي يغطيها هذا الاستعراض، أنشأ سبع منها لا غير وحدات أو أفرقة دائمة أو شبه دائمة لإدارة التغيير في إطار هيكلها التنظيمية. وحددت هذه الوحدات والأفرقة باعتبارها جهات منوطة بدور مهم في تنسيق مبادرات إدارة التغيير على نطاق المؤسسة، وصياغة التوجيهات وتحديد الدروس التي يمكن البناء عليها في الإصلاحات التي تجري في المستقبل.

ويفتقر كثير من المؤسسات إلى بيان واضح للرابطة بين مهام إدارة التغيير ومهام إدارة الموارد البشرية. وتبدو إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أميل إلى أن تتبع الإدارة التنفيذية. لكن الإدارات والمهام المعنية بإدارة الموارد البشرية لا بد أن تؤدي دوراً أكبر في المستقبل، انطلاقاً من أنها عادةً مجمع الخبرة الفنية في مجال اختيار الموظفين ونظم إدارة الأداء والحوافز والتدريب والتعلم. ومن شأن ذلك أن يوفر استمرارية إدارة التغيير ويعززها على مدار الوقت. ويتعين على الرؤساء التنفيذيين زيادة إبراز الدور الذي تؤديه مهامهم الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية فيما يتصل بإدارة التغيير المؤسسي. ويتضمن ذلك تشجيع إحداث التغيير في مواقف الأشخاص وسلوكياتهم، وإنشاء آليات لتعزيزه، وإيجاد قنوات للإبلاغ بالتعقيبات على نطاق جميع الموظفين (التوصية ٥).

وككل، تلوح على نطاق المنظومة بشكل بيّن فرص إحداث تغيير إيجابي. ويوفر مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي خدمات المشورة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ويدير شبكة ومجتمعاً للممارسين العاملين في مجال إدارة التغيير على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وتتيح هذه الشبكة على وجه الخصوص قناة قوية للتعلم والنمو في مجال إدارة التغيير، وتوفر الأدلة الداعمة لإعادة وزع الخبرة الفنية حيثما وأيان تمس الحاجة إليها. وتحتاج مثل هذه الشبكات إلى الرعاية لكي تتجاوز أصحاب الرؤى الذين دشّنوها لتصبح كيانات مكنتية ذاتياً.

وفي الوقت الراهن، تستضيف جامعة موظفي منظومة الأمم المتحدة مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي وتتولى قيادته. ويعمل بالمختبر عدد محدود من الموظفين ويكاد يعتمد بالكامل على الموارد الخارجة عن الميزانية. ومن الممكن أن يؤدي هذا المختبر دوراً أكبر في إحداث التحول على نطاق منظومة الأمم المتحدة إن دُبرت له الموارد الكافية وحظي بالدعم. وينبغي للرؤساء التنفيذيين النظر، عن طريق مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، في كيفية تدعيم شبكة المختبر لكي تؤدي دوراً أكبر في إصلاح الأمم المتحدة (التوصية ٦). ويتعين أيضاً للرؤساء التنفيذيين تحسين استغلال الخبرة الفنية في مجال إدارة التغيير التي يتيحها المختبر، وتشجيع موظفيهم المعنيين بإدارة التغيير على اغتنام إمكانات الشبكة كوسيلة للتعلم من تجارب المؤسسات الأخرى داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها.

توصية مطروحة لكي تنظر فيها هيئات الإدارة أو التشريع

التوصية ١ - تُحث مجالس الإدارة/التشريع على ضمان إدماج الرؤساء التنفيذيين لنهج وأساليب إدارة التغيير في إصلاحاتهم المؤسسية، وتقديم تقارير عن النتائج.

توصيات مطروحة لكي ينظر فيها الرؤساء التنفيذيون

التوصية ٢ - ينبغي أن يدمج الرؤساء التنفيذيون في إصلاحاتهم المؤسسية الجارية، والتي تجري مستقبلاً، مُجاً منظمة وشاملة لإدارة التغيير وأن يقدموا تقارير عن ذلك إلى مجالس الإدارة/التشريع التي يتبعونها.

التوصية ٣ - ينبغي أن يدعم الرؤساء التنفيذيون، عن طريق مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وضع دراسات استقصائية مؤسسية للموظفين وتوحيدها على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٤ - ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون التخصيص الواضح لموارد مكرسة لإدارة التغيير، وقياس النتائج المتوخاة وتعقبها وتقييمها.

التوصية ٥ - 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 بالتعليقات على نطاق جميع الموظفين.

التوصية ٦ - 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.

الصفحة

iii	موجز تنفيذي	
١	مقدمة	الفصل الأول -
١	ألف - الأساس المنطقي للاستعراض	
٣	باء - مفهوم إدارة التغيير وتعريفه لأغراض الاستعراض الراهن	
٥	جيم - غرض الاستعراض وأهدافه	
٥	دال - الأسلوب والمنهجية	
٧	هاء - نطاق الاستعراض وحدوده	
٨	واو - هيكل التقرير	
١٠	أنواع الإصلاح المؤسسي ودور إدارة التغيير	الفصل الثاني -
١١	ألف - الإصلاحات المؤسسية وخصائصها	
١٥	باء - دور إدارة التغيير في إصلاحات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة	
٢٠	جودة تطبيق إدارة التغيير في عمليات الإصلاح	الفصل الثالث -
٢٢	ألف - تطبيق نظرية إدارة التغيير	
٢٣	باء - جودة إدارة التغيير على نطاق الإصلاحات المؤسسية	
٢٧	جيم - أنماط إدارة التغيير على نطاق الإصلاحات المؤسسية	
٣١	العوامل المساندة لتحقيق النجاح في إدارة التغيير	الفصل الرابع -
٣٢	ألف - تحديد مبررات التغيير	
٤٠	باء - تشكيل ائتلاف توجيهي	
٤٧	جيم - إقامة اتصالات قوية	
٥٢	دال - تدبير التمويل وتحقيق النتائج	
٦٢	التعلم من التغيير واعتناقه	الفصل الخامس -
٦٣	ألف - نقل محور التركيز	
٦٤	باء - القدرات المؤسسية	
٦٩	جيم - الممارسات والفرص على نطاق المنظومة	
		المرفقات
٧٢	قائمة الإصلاحات المستعرضة	الأول -
٧٤	تصنيف المؤسسات المشاركة	الثاني -
٧٥	معلومات إضافية	الثالث -
٧٨	إطار لتقصي "وجود العناصر الرئيسية" لإدارة التغيير	الرابع -
	نظرة عامة على الإجراءات التي يتعين اتخاذها من قبل المؤسسات المشاركة بشأن توصيات وحدة	الخامس -
٧٩	التفتيش المشتركة	

الفصل الأول

مقدمة

١- يدور الاستعراض الراهن حول إدارة التغيير في إطار الإصلاحات المؤسسية على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وقد مالت هذه الإصلاحات تاريخياً إلى التركيز على العناصر التي تحتاج إلى التغيير كالهياكل التنظيمية والنظم والعمليات، أكثر من تركيزها على سبل تغييرها وإدارتها: أي إعداد الأفراد وتجهيزهم ودعمهم لإنجاح اعتماد هذا التغيير، توطئة لتحقيق النجاح وإحراز النواتج على الصعيد المؤسسي^(١). ويمثل هذا التركيز على الأفراد في عملية التغيير صلب إدارة التغيير.

٢- وفي عام ٢٠١٨، استهلّت وحدة التفتيش المشتركة الاستعراض الراهن لمراجعة الكيفية التي تطبّق بها منظومة الأمم المتحدة نُهج إدارة التغيير وعملياتها، بالاستناد إلى أدلة بارزة تنبئ عن اتجاه متزايد لدى المؤسسات إلى تركيز عملية التغيير فيها على الأفراد وعدم الاكتفاء بالاهتمام بالهياكل والنظم. ويعتبر هذا التوجه مهمّاً في ضوء الظهور المتكرر لمجموعة القضايا نفسها في جداول الأعمال المتعاقبة للإصلاح في منظومة الأمم المتحدة التي تدور حول التجزؤ وقلّة الكفاءة في إنجاز الخدمات وتداخل الولايات ومصاعب أعمال المساءلة، مما يدل ضمناً على أن الإصلاح - وهدف تحقيق التغيير المؤسسي الداخلي - لا يزال يمثل مهمةً غير مكتملة.

٣- ويرتبط الاهتمام الأوسع المعطى لإدارة التغيير بأدلة مقنعة منبثقة عن دراسات أجريت على نطاق القطاعين العام والخاص خلال العقدين الماضيين أشارت إلى عجز الإصلاحات المؤسسية عن تحقيق نواتجها المعلنة. وتتجه أسباب الفشل إلى الارتباط بعناصر تدور حول القيادة والإدارة والاتصال والمشاركة مع الأفراد المُتَظَر منهم تنفيذ الإجراءات، ومن ثم تغيير الأسلوب الذي يعملون به. وعلى ذلك، يُنظر إلى إدارة التغيير باعتبارها وسيلة للحد من مخاطر فشل الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة، في الزمن الحاضر الذي تعكف فيه على إنجاز إصلاحات رئيسية على نطاق منظومتها الإنمائية وفي مجالات السلام والاستقرار وإدارة الأمانة العامة للأمم المتحدة.

٤- وينظر هذا التقرير بشكل مفصل في ممارسات إدارة التغيير في منظومة الأمم المتحدة. ويستعرض ٤٧ حالة إصلاح مؤسسي على مدى الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨ في نطاق شمل ٢٦ من مؤسسات الأمم المتحدة، مستهدفاً التيقن من الطريقة التي فُهِمَت بها عملية إدارة التغيير وطبّقت، وحجم الأثر الذي أتت به. ويركز التقرير على الممارسات الفضلى، ويستخلص العوامل المساندة الرئيسية لإدارة التغيير بقصد توجيه الإصلاحات التي تجري مستقبلاً. ويستكشف التقرير أيضاً الأسلوب الذي شرعت به المؤسسات في إدماج إدارة التغيير بشكل أكثر ثباتاً في هياكلها التنظيمية وعملياتها، كملمح دائم للممارسة الإدارية الجيدة.

ألف - الأساس المنطقي للاستعراض

٥- يتجسد التحدي الجوهرى الذي يواجه منظومة الأمم المتحدة في سعيها إلى التأكد من تمتعها باللياقة الملائمة لغرض تلبية احتياجات المجتمع الدولي واحتياجات الناس الذين تقدّم لهم الخدمات في القرن الحادي والعشرين. واقتضت التغييرات في المشهد الجيوسياسي وزيادة تكرار حالات الطوارئ البيئية والإنسانية واستطالة أمدتها والتحديات الإنمائية الجديدة وارتفاع شأن التكنولوجيا أن تفكر جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وتعمل بطريقة مختلفة.

٦- وإزاء ذلك، دعت قرارات الجمعية العامة الصادرة مؤخراً إلى إدخال تغييرات رئيسية في الطريقة التي تُنظَّم بها منظومة الأمم المتحدة وتدار. وعملاً بقرار الجمعية العامة ٢٤٣/٧١ أُجريت المنظومة الإنمائية للأمم المتحدة استعراضاً لمهامها وقدراتها الراهنة لتقييم مدى تأهبها للتعامل مع التحديات واغتنام الفرص التي جاءت بها خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وانتهى الاستعراض إلى وجود فجوة واضحة في إنجاز المهام الكبيرة اللازمة لتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وفي إمكانيات الاستجابة للاحتياجات القطرية المتغيرة في جملة أمور، منها نقص القدرات في مجال إدارة البيانات وإسداء المشورة في مجال السياسات المتكاملة (A/72/124، الفقرة ٣١).

٧- وعندما تناول الأمين العام ركيزة السلام والأمن في الأمانة العامة للأمم المتحدة، سلط الضوء على عدة "عوامل غير هيكلية" منها طرق وثقافة العمل السائدة عموماً في المنظمة ورأى أنها تنطوي على أهمية رئيسية في تحقيق الرؤية المتمثلة في وجود أمم متحدة مستعدة للتغيير وقادرة على تحقيقه (A/72/525، الفقرة ٥٢). وأبرز تقرير الأمين العام عن تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة أيضاً "الطابع المركزي والمعقد للهيكل التنظيمي والإطار الإداري" وعدم قدرتهما على الاستجابة على نحو كافٍ "للعدد المتنامي والنطاق المتسع للولايات الموكولة للأمم المتحدة" (A/72/492، الفقرة ٤). ومضى التقرير إلى تعديد التحديات القائمة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، بما فيها ضعف إنجاز الخدمات، وتجزؤ الهياكل الإدارية، وضعف ثقافة إدارة الأداء.

الإصلاح المؤسسي وإدارة التغيير

٨- تواجه مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تحدياً يتمثل في التصدي في إصلاحاتها لتلبية أولويات قائمة على نطاق المنظومة، وأولويات قائمة على صعيد المؤسسة المحددة. وبات إجراء التغييرات اللازمة وإدارة عملية التغيير عنصراً رئيسياً يجابه مؤسسات المنظومة حالياً.

٩- لكن إدارة التغيير ليست بالمسألة الجديدة على منظومة الأمم المتحدة. فعمليات الإصلاح التي أجراها الأمناء العامون على مدار عدة عقود أبرزت مبادرات لإدارة التغيير اتخذت لتحسين إنجاز الخدمات وزيادة الكفاءة والمساءلة. وشملت هذه المبادرات، الاستثمار في الأمم المتحدة (A/60/692) في عام ٢٠٠٦؛ وخطة عمل السنوات الخمس في عام ٢٠١٢ التي تضمنت إنشاء شبكة لإدارة التغيير (وهي شبكة كانت قائمة قبل الخطة ثم أُدرجت بها)؛ والإصلاحات الأخيرة الواردة في تغيير النموذج الإداري (A/72/492). وبعيداً عن الأمانة العامة، يمكن الوقوف على عمليات للإصلاح تضمنت عناصر لإدارة التغيير بدت واضحة منذ منتصف العقد الأول للألفية، بما فيها خطة العمل لمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) لعام ٢٠٠٨، والإدارة والتنفيذ البرنامجيان في برنامج الأمم المتحدة للبيئة لعام ٢٠٠٧؛ وترسيخ الطابع الإقليمي لصندوق الأمم المتحدة للسكان لعام ٢٠٠٧، على سبيل المثال لا الحصر.

١٠- وتغيّر على مدار الوقت محور تركيز هذه الإصلاحات وممارسات إدارة التغيير المرتبطة بها، وحتى عهد قريب، كان الميل متجهاً إلى التشديد على تفاصيل الهيكل التنظيمي، كخطوط الإبلاغ وحقوق اتخاذ القرار والعمليات الرسمية، إلى الدرجة التي جرى فيها إهمال الدور الذي يؤديه الأفراد^(٢) في تنفيذ هذه التغييرات بما يمولونه من تحيزات داخلية^(٣) وتقاليد ثقافية. وفي مقابل ذلك، جرى افتراض أن الثقافة، ولأنها "ناعمة" وغير رسمية، ستكون مطواعة بالقدر اللازم للتكيف دون الحاجة إلى أن تولى اهتماماً صريحاً. وساد هذا الوضع ليس فقط مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بل امتد أيضاً ليشمل نطاق مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.

١١ - بيد أن الدراسات التي أجريت على نطاق القطاعين العام والخاص^(٤)، أظهرت انخفاضاً في معدلي التكيف واستدامة المكاسب المتأتية من مبادرات التغيير المؤسسي الداخلي. ومالت الأدلة المنبثقة عن هذه الدراسات إلى ملاحظة أن الأثر المترتب على عدم الإدارة الفعالة للتغيير له تكاليفه ومخاطره على الجهة المعنية بهذا التغيير (على المستويين المشاريعي والمؤسسي على حد سواء)^(٥). وأنبأت الدراسات أيضاً عن أن تحقيق النجاح يتوقف بالدرجة الأولى على الأفراد، أكثر منه على الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا ولاحظت أن "تغيير العقلية والمواقف" و"ثقافة المؤسسة" هما التحديان الأهم اللذان يتطلبان التصدي لهما^(٦).

١٢ - وفي سنوات الماضي الأقرب، نجم عن فهم التغيير المؤسسي باعتباره مطلباً دائماً^(٧)، وأنه أقرب إلى العملية منه إلى الحدث، إنشاء وحدات وأفرقة داخل المؤسسات مكرسة لإدارة هذه العملية. وفي خصوص منظومة الأمم المتحدة، جرى إنشاء مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي في عام ٢٠١٥^(٨) من أجل توفير طائفة من الخدمات في مجال إدارة التغيير.

١٣ - ومع ذلك، وبصرف النظر عن الدراسات والورقات العديدة التي أعدت عن تاريخ مبادرات إدارة التغيير وفعاليتها والدروس المستخلصة منها في منظومة الأمم المتحدة^(٩)، لم يتطرق أيّاً منها إلى مراجعة نطاق النهج المطبقة، أو نظر بالتفصيل في الجوانب الثقافية والسلوكية للتغيير التي باتت تحظى باعتراف متزايد كعناصر حاسمة في تحقيق النجاح والاستدامة.

١٤ - ومن المسلّم به أيضاً أن إنجاز خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ سيحتاج إلى قدر كبير من تغيير العقلية ومجموعات المهارات والقيادة وآليات التنسيق والمساءلة في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية (A/72/684، الفقرة ٤). ويستتبع تحقيق التكامل على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وكفالة التعاون فيما بينها من أجل الاصطفاف وراء خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، ممارسة إدارة التغيير في أحوال كثيرة. ويتصل بذلك، التركيز الذي أولته الإصلاحات الإدارية للأمين العام للأمم المتحدة (A/72/492) من أجل إجراء تغيير في النموذج يشمل الثقافة والقيادة والإدارة ويؤججه بعملية لإدارة التغيير (A/72/492، الفقرة ١٠٦).

باء - مفهوم إدارة التغيير وتعريفه لأغراض الاستعراض الراهن

١٥ - لإدارة التغيير المؤسسي مقدمات ومبادئ كثيرة، بيد أنها تدور في جوهرها حول دعم الأفراد - الأدوار التي يؤديونها والوسائل التي يستخدمونها - لتنفيذ تغيير في مكان العمل. وهي الفرع المعرفي الذي يوجه كيفية النجاح في تهيئة الأفراد وتجهيزهم ودعمهم لتبني تغيير ما، من أجل بلوغ النجاح وتحقيق النتائج على الصعيد المؤسسي.

١٦ - وتُبنى قاعدة الفرع المعرفي المعني بإدارة التغيير على فهم مؤداه أن قدرة الأفراد على التغيير وتنفيذ الإصلاحات تتأثر بمدى انخراطهم في كافة مراحل عملية التغيير ومشاركتهم فيها ودعمهم لها. فقدرتهم على التكيف مع التغييرات المضطّعة بها وأداء أدوار وتحمل مسؤوليات جديدة يمكن أن تنكمش إن أخطأوا فهم التغيير وقاوموه، الأمر الذي يتسبب في نشوء الحواجز وتفجير قضايا مستمرة. وخلافاً لذلك، إذا فهم الأفراد المكاسب المتأتية من التغيير وأدركوا "ماذا سيعود عليهم منه" فإنهم سيتجهون بأرجحية كبيرة إلى المشاركة فيه والتأكد من تنفيذه بنجاح.

١٧ - وثمة رابطة بين هذه المنظورات السلوكية وإدارة التغيير المؤسسي. ففروع العلوم السلوكية، كعلم النفس الصناعي - التنظيمي وعلم النفس الإدراكي وعلم الاقتصاد السلوكي وثيقة الصلة بإدارة التغيير المؤسسي في منظومة الأمم المتحدة. وبينما ينظر علم النفس الصناعي - التنظيمي (المعروف أيضاً بمسمى علم نفس الأعمال أو علم النفس المهني) في مسائل تتصل بالعمل والمنظمات من منظور نفسي، يمثل علم النفس الإدراكي فرع العلوم النفسية الذي يتعامل مع الدوافع وحل المشاكل وصنع القرار والتفكير والتعلم والذاكرة. ويركز علم الاقتصاد السلوكي، في جملة أمور، على المفاهيم المتصلة بالسلوك المؤسسي بما في ذلك الفجوة بين النية والفعل، وهيكلية الاختيار. وفي الحالة التي لا يمارس فيها العاملون الاختيار ويتقاعسون عن التصرف بالشكل الذي يتسق مع الإصلاح المؤسسي، ينشأ ميل إلى الافتراض بأنهم إما غير فاهمين لما ينبغي عليهم عمله، أو أنهم يقاومون فعلياً الأسلوب الجديد في عمل الأشياء. وفي بعض الأحيان يكون ذلك حاصلًا بالفعل، لكن هناك حالات أخرى تكمن المشكلة فيها بقدر أكبر في الفجوة بين النية والفعل، بمعنى التقاعس عن متابعة نية التغيير. وفي مثل هذه الحالات، قد يستدعي الحل تصميم بيئة عمل مادية أو معرفية تعين الأفراد على بلوغ ما يبتغونه. أما هيكلية الاختيار فتشير إلى تصميم سُبل مختلفة تتيح خيارات أمام المستهلكين أو المستعملين، وما يرتبه ذلك من تأثير على أسلوب اتخاذهم للقرار.

١٨ - ولأن الأفراد هم الذين يشكلون المؤسسات، فإنهم يحددون أيضاً ثقافة هذه المؤسسات. وقد باتت الصلة بين السلوك الفردي والثقافة المؤسسية بوصفهما محوراً للتغيير والتحول، موضوعاً للنقاش الأكاديمي. ولئن نُظر إلى الثقافة غالباً على أنها هي التي تؤثر في سلوك الأفراد، تمثل الحقيقة عموماً النقيض لذلك: فالأفراد الذين توظفهم المؤسسة هم الذين يشكلون ثقافتها. ويتعزز ذلك على مدار الوقت، مع تعيين المؤسسة أفراداً يعتنقون آراء ومواقف تضاهي الثقافة السائدة فيها.

١٩ - وثقمة الثقافة بطرق مختلفة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وتعكس أفق الولايات والخلفيات التاريخية المؤسسية ونوعيات الأفراد المعينين. وقد بُذلت في مراحل مختلفة محاولات لتشخيص الثقافة وتعريفها في عدة مؤسسات تابعة لمنظومة الأمم المتحدة، ويحدث ذلك غالباً إما لتحديد مدى التأهب للإصلاح أو نبوعاً من قرار يهدف إلى أحداث تغييرات محددة في طريقة عمل المؤسسات. وثمة نوع ثانٍ من التركيز يدور حول مفهوم الأخلاقيات والسلوك، وصحبه إنشاء عدد من مكاتب الأخلاقيات على نطاق المنظومة ويولى التركيز فيه للعادات والقواعد الاجتماعية للسلوك^(١٠). واتجه نوع ثالث إلى الاهتمام بالنتائج والإدارة والمساءلة، جرى الإفصاح عنه بشكل بيّن في قرارات للجمعية العامة، كما أفصح عنه الأمين العام في تقريره عن تغيير النموذج الإداري، الذي أشار فيه إلى وجود ثقافة مركزية بيروقراطية تتجنب الإقدام على المخاطرة، وسعي إلى إحلالها بثقافة أكثر تركيزاً على تحقيق النتائج والتمكين والمساءلة (A/72/492، الفقرة ٦).

٢٠ - وبالاستناد إلى هذه المفاهيم، وإلى الاستعراض الذي أُجري لكافة النماذج والنُهُج، تعرّف إدارة التغيير المؤسسي في الاستعراض الراهن بأنها، النُهُج والإجراءات الرامية إلى تغيير الممارسة والثقافة والسلوك لتيسير إدخال تحسينات في أساليب العمل القائمة وكفالة استدامتها، سواءً عن طريق إصلاح مؤسسي أو مبادرة إدارية أو كعملية تدريجية مستمرة. وإذا طُبقت إدارة التغيير على نحو سليم، كفّلت للأفراد داخل المنظمة قدرة التحوّل الكفؤ والفعال من خلال التغيير، وأعانت من ثم على تحقيق أهداف المنظمة.

جيم - غرض الاستعراض وأهدافه

- ٢١ - الغرض المحوري للاستعراض الحالي هو إعلام وإرشاد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تضطلع بإصلاحات مؤسسية أو مبادرات إدارية رئيسية، أو تخطط للاضطلاع بها.
- ٢٢ - ويُبرز الاستعراض أهمية إدارة التغيير كأولوية استراتيجية جديدة بأن تُنظر في هيئات الإدارة أو التشريع. ويقدم توجيهات للإدارة بشأن العناصر الحاسمة في كفاءة نجاح إدارة التغيير، وكيفية تطبيقها على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.
- ٢٣ - وتحقيقاً لذلك، يسعى الاستعراض إلى ما يلي:

- (أ) تقييم مبادرات إدارة التغيير وممارساتها على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك تقييم المجالات التي جرى، أو يجري فيها استخدام نُهج إدارة التغيير والشكل والكيفية التي جرى، أو يجري بها ذلك، والقيمة المضافة أو الاختلاف الذي نجم عن مبادرات/جهود إدارة التغيير؛
- (ب) تحديد الممارسات والابتكارات الفضلى، وشرح الملائم منها مع مراعاة حجم المؤسسة ومحور تركيزها وطبيعة التغيير المُتوخى؛
- (ج) تقديم نظرة متعمقة للدور الحاسم الذي تؤديه الثقافة والسلوك في عملية التغيير، وتحديد المجالات التي استُخدمت فيها النهج المتعلقة بتصرفات الأفراد والمؤسسات على نطاق منظومة الأمم المتحدة وخارجها، وتقديم توصيات بشأن تحسين سُبل ومجالات استخدامها في المستقبل.

دال - الأسلوب والمنهجية

- ٢٤ - صيغت أهداف الاستعراض الراهن ونطاقه والأسئلة التي طرحها مع مراعاة الآراء التي أبدتها شتى أصحاب المصلحة. وروجعت اختصاصات الاستعراض وعُدلت على أساس مدخلات قدمها مفتشو وحدة التفتيش المشتركة والمؤسسات المشاركة فيها. وفي وقت لاحق، عرض المفتشان مفاهيم الاستعراض وأهدافه على شبكة إحصائيي إدارة التغيير التابعة لمختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي المنتمين لكامل نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، واستنبطت مقترحات ومدخلات من تبادل الآراء الذي أجرته شبكة الأقران في تموز/يوليه ٢٠١٨.

- ٢٥ - وعادة ما تجري عملية إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عن طريق الإصلاح المؤسسي - الذي يتخذ في الغالب شكل مبادرات متعددة الجوانب تركز على إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية أو في النُظم أو في العمليات. وبناءً عليه، وحتى يتسنى فهم دور إدارة التغيير ووظيفته، وكيف صُمم ونُفذ، وبيان حجم الأثر الذي نجم عنه، ركّز المفتشان بالدرجة الأولى على إدارة التغيير في سياق فرادى عمليات الإصلاح.

- ٢٦ - وعلى صعيد الإجراءات، طُلب إلى جميع المؤسسات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة تحديد أفضل ما لديها من أمثلة في مجال الإصلاحات المؤسسية المشتملة على نُهج وعمليات لإدارة التغيير، في الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨. وقدم المفتشان مشورة إلى المؤسسات

المشاركة حول خصائص الممارسات الفضلى لإدارة التغيير من أجل تدعيم عمليات الاختيار التي تجربها هذه المؤسسات. واستند الطلب الذي قدم للمؤسسات لتوخي اختيار "أفضل الحالات" إلى أهداف الاستعراض الراهن التي رمت إلى التعرف على مستوى جودة تصميم ممارسات إدارة التغيير وتنفيذها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وكيفية استخلاص أمثلة جيدة للاهتمام بها في عمليات الإصلاح المؤسسي في المستقبل.

٢٧- وأعد استبيان طلب فيه لكل منظمة تقديم بيانات ومعلومات أساسية بشأن عدد يتراوح بين عملية واحدة إلى أربع عمليات للإصلاح، لكي يكون بالمستطاع توفير عينة كبيرة بالقدر الكافي. وطلبت أيضاً معلومات عن الإصلاحات الجارية، وليس فقط عن الإصلاحات المستكملة، للتأكد من استيعابها أحدث التغييرات في نُهج إدارة التغيير واستراتيجيته.

٢٨- وتلقت وحدة التفتيش المشتركة ردوداً من ٢٦ من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عن ٥٢ حالة إصلاح، لم تستوف خمس منها المعايير الدنيا التي أجملت في الطلب الأصلي. واختار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي يُعرف عنه العمل على موضوع إدارة التغيير، عدم المشاركة في الاستعراض لانهماكه في اجتياز فترة شديدة الأهمية لإعادة الهيكلة في عام ٢٠١٨.

٢٩- واستُخدمت عينة نهائية اشتملت على ٤٧ حالة إصلاح كأساس لاستخراج بيانات عن النهج والممارسات بالرجوع إلى إطار لموجزات الحالات الفردية صُمم خصيصاً لأغراض الدراسة الراهنة. واشتمل محتوى هذا الإطار على ما يلي: (أ) الإصلاح المؤسسي العام ومحركات هذا الإصلاح؛ (ب) نُهج أو خطة واستراتيجية إدارة التغيير؛ (ج) تنفيذ استراتيجية إدارة التغيير والعملية المستعان بها في ذلك؛ (د) النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية للإصلاح، والنتائج المتوقعة والنتائج الفعلية لإدارة التغيير داخل عملية الإصلاح؛ (هـ) العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح، والدروس أو الممارسات الفضلى التي تم التعرف عليها. واستكمل المفتشان، وكل مؤسسة من المؤسسات ذات الصلة موجزات الحالات الفردية باستخدام هذا الإطار وأخضعت لمصادقة إضافية باستعراضات مكتوبة للوثائق وإجراء مقابلات ذات صلة.

٣٠- وعلى أساس هذه الموجزات، استعرضت بقدر أكبر من التفصيل عينة للحالات الفردية التي استبان خلال الاستعراض المكتبي اشتمالها على ممارسات فضلى أو مبتكرة. ورتبت اتصالاً بهذه الحالات الفردية مقابلات مع مجموعة من المنخرطين في عملية الإصلاح - مديرون في مستوى الإدارة العليا ومنتفدون وموظفون ومقيّمون وأعضاء في مجلس الموظفين - لتلخيص المعلومات وتحسين فهم السياق والنتائج. وقادت المعلومات المستقاة من هذه المقابلات ومن الممارسات الفضلى المستمدة من القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية إلى تحديد عوامل مساندة رئيسية لإدارة التغيير: أي مجموعة من العوامل أو القضايا أو العمليات المنطوية على أهمية محورية في توجيه دفعة إدارة التغيير بنجاح داخل عملية الإصلاح.

٣١- وإلى جانب ذلك، جرى تحديد مجموعة فرعية أخرى مؤلفة من ست حالات فردية للإصلاح لدراسة الاستخدام المحدد للنهج الثقافية والسلوكية في تصميم وتنفيذ استراتيجياتها المتعلقة بإدارة التغيير. وأجريت مقابلات مع المحاورين الرئيسيين في كل مؤسسة من المؤسسات المنخرطة في هذه الإصلاحات، بالاستعانة بمجموعة من الأسئلة جرى إعدادها لزيادة فهم أسباب تناولها للقضايا الثقافية والسلوكية المؤسسية في إصلاحاتها، والكيفية التي نُفذت بها ذلك.

٣٢- ولتقييم مدى التوفيق الذي حالف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في تناولها لإدارة التغيير، أُعد إطاران تحليليان؛ الأول يسمى "إطار وجود العناصر الحاسمة"، واستهدف النظر في مجمل عملية الإصلاح والتأكد من عدد العناصر الرئيسية في عمليات إدارة التغيير التي جرت تغطيتها؛ وسُجلت النقاط المحرزة بمقياس ثنائي. وعلى سبيل المثال، جرى توجيه سؤال عما إذا كان الإصلاح قد تضمن استراتيجيات اتصالية أم لا. ونظرت الأداة الثانية في العمق الذي بلغته إدارة التغيير، أو جودتها، في كل عملية من عمليات الإصلاح. واعتمدت في ذلك على إطار العوامل المساندة الرئيسية (التي سيجري تناولها بالتفصيل في الفصل الرابع)، وسُجلت النقاط المحرزة لكل إصلاح بالمقياس إلى كل عامل من العوامل المساندة على مقياس من صفر إلى ٤. ومثال لذلك: النظر في مدى شمولية استراتيجية الاتصال وكيفية تطبيقها في عملية الإصلاح. وحُدّدت أبعاد المعلومات الكمية المتأتية من هذه النقاط، قياساً إلى خصائص المؤسسة وعملية الإصلاح، من أجل صياغة أدلة لاستخدامها في التوصيات الواردة في الاستعراض الراهن.

٣٣- وبغية تحديد الوجهة التي تلتبسها التوصيات، صُنفت جميع المؤسسات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة بحسب الحجم. وانطلاقاً من أن الحجم يتألف من العاملين في المؤسسة وماليات هذه المؤسسة، جرى ترجيح هذين العاملين بشكل متكافئ. واستُخرجت أرقام العاملين لعام ٢٠١٧ من تقرير حديث لوحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2018/4)، واستُخرجت أرقام إجمالي الإيرادات لعام ٢٠١٧ من البيانات التي أعدها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (A/73/460). ويمكن الاطلاع على توزيع للمؤسسات بحسب الحجم في المرفق الثاني من التقرير الراهن.

٣٤- واختبر المفتشان طرقاً أخرى لتوزيع البيانات، جرى بمقتضاها تصنيف المؤسسات على النحو التالي: (أ) وفقاً للولاية الغالبة المنوطة بها (معيارية، إنمائية، إنسانية) بالاعتماد على أنماط الإنفاق؛ (ب) وفقاً لمعدل موظفي المقر إلى موظفي الميدان؛ (ج) وفقاً للصناديق والبرامج مقابل الوكالات المتخصصة. لكن أياً من هذه التصنيفات لم يقدم دليلاً على حدوث اختلاف في أنماط البيانات، ولم يجر لهذا السبب استخدامها في التحليل.

٣٥- وتتضمن الورقة التكميلية الأولى المرفقة بهذا التقرير معلومات تفصيلية عن النهج والأساليب المستخدمة، بما في ذلك الورقة التمهيدية ووثيقة التعريف والتوجيه والمذكرات التقنية الأخرى. وتتضمن الورقة التكميلية الثانية الموجزات التي أُعدت لسبع وأربعين حالة إفرادية. ويمكن الاطلاع على الورقتين في الموقع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة، وهما متاحان بالإنكليزية فقط.

هاء- نطاق الاستعراض وحدوده

٣٦- بالنظر إلى سعة أفق مبادرات إدارة التغيير على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، اتجه المشروع إلى تحديد النطاق بقصره على الإصلاحات ومبادرات التغيير الشاملة لنطاق المؤسسة التي استُخدم في تنفيذها نهج إدارة التغيير وتولت قيادتها الإدارة العليا في المؤسسة. ومن ثم، جرى استبعاد المبادرات الأصغر نطاقاً داخل المؤسسات، كالإصلاحات على مستوى الإدارات المشتتة على عمليات التغيير. ورغم أن هذه الإصلاحات قد تكون تنويرية، لم يكن بوسع المفتشتين استعراض مبادرات بهذا النطاق.

٣٧- ورَكَز الاستعراض على الفترة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٨، قصد القيام في المقام الأول باستقاء دروس من الجهود المبذولة في الماضي القريب، وتغطية الإصلاحات الجديدة التي بدأ العمل بها. وتدخل في هذه الطائفة، خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، وأحدث النظم الإدارية والإنمائية، وإصلاحات السلام والأمن التي ستترك أثراً رئيسياً على الكيفية التي تعمل بها منظومة الأمم المتحدة وعمليات التغيير التي تستدعيها.

٣٨- وواجه التحليل ثلاثة عناصر تقييمية رئيسية. فحيث انصب تركيز الاستعراض الراهن على إدارة التغيير، سعى المفتشان إلى إيجاد رابطة بين الممارسات الجيدة والممارسات الأقل جودة في إدارة التغيير، والنجاح أو الفشل الذي حققته الإصلاحات التي مثلت هذه الممارسات جزءاً منها. لكن عمل ذلك بطريقة شاملة لم يتيسر في ضوء كمية الأدلة المقارنة المحدودة للغاية المتوفرة بشأن الأداء أو النتائج في عمليات الإصلاح. وجرى في عدد من الحالات الوقوف على عمليات للتقييم، لكنها اتسمت باختلاف النطاقات والنهج، كما اتسمت الحالات التي جرى فيها تناول جوانب لإدارة التغيير في عملية الإصلاح بقلتها الشديدة (انظر الفصل الرابع). ولذلك، اعتمد التأكيد على أهمية إدارة التغيير كمسألة رئيسية في نجاح أو فشل الإصلاحات على الأدلة المستمدة من تقييمات وأدبيات خارجية (أوردت في الفصل الحالي والفصل الذي يليه).

٣٩- وثانياً، كانت وحدة تحليل الاستعراض هي الإصلاحات الفردية الشاملة لنطاق المنظومة التي جرى التوصل بها لتطبيق إدارة التغيير في المؤسسة. لكن الإصلاحات تباينت تبايناً واسعاً في النطاق والحجم، ولم تعط دائماً صورة كاملة للتغيير المؤسسي. وللتصدي لذلك، جرى استعراض معلومات إضافية ومتابعتها بإجراء مقابلات في حالات محددة استهدفت تقييم أنماط الإصلاح المؤسسي التي تجاوزت الإصلاحات الفردية.

٤٠- وثالثاً، اتسمت البيانات المتعلقة بالميزنة والإنفاق والنتائج الفعلية المتأتية من إدارة التغيير بندرتها الشديدة. وقد أحال ذلك تحليل آثار إدارة التغيير على الموارد إلى مسألة عصية على التكهن.

واو- هيكل التقرير

٤١- يقسّم التقرير الراهن إلى خمسة فصول، وبعد الفصل الأول الحالي، يحدد الفصل الثاني أنواع الإصلاح المؤسسي والدور الذي تؤديه إدارة التغيير في عمليات الإصلاح المذكورة. ويركز الفصل الثالث على نوعية تطبيق إدارة التغيير، متناولاً الأفق الواسع لممارسة إدارة التغيير في عمليات الإصلاح المؤسسي في منظومة الأمم المتحدة وعمقها على مدى فترة التقرير. وينصب تركيز الفصل الرابع على العناصر الحاسمة أو العوامل المساندة لإدارة التغيير، ويستجليها من الأدلة؛ ويتناول الفصل الخامس إدارة التغيير في الإطار الأوسع للتغيير المؤسسي لمنظومة الأمم المتحدة ككل. ويُستهل كل فصل بموجز للاستنتاجات والتوصيات الرئيسية المتصلة بالفصل. والاستثناء من ذلك هو الفصل الخامس الذي يتضمن موجزات للاستنتاجات والتوصيات في مطلع كل قسم فرعي.

حواشي الفصل الأول

(١) Prosci, "What is Change Management", available at prosci.com/resources/articles/what-is-change-management.

- (٢) DeAnne Aguirre and Micah Alpern, “10 principles of leading change management”,
in *Strategy+Business*, issue 75 (June 2014)
- (٣) .Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011)
- (٤) احتلت الدراسة التي أجراها ماكينزي وشركاه في عام ٢٠٠٨ مكانها كأكبر دراسة لإدارة التغيير وقف عليها فريق الاستعراض، وتضمّنت دراسة استقصائية عالمية شملت ٣١٩٩ مديراً تنفيذياً قدر ثلثاهم أنهم أخفقوا في تحقيق إدارة التغيير بنجاح. ورغم أن هذه النتيجة مستمدة من التأمل الذاتي للمديرين التنفيذيين لهذه المؤسسات إلا أنها تتطابق مع تحليلات سابقة ذهبت إلى أن غالبية جهود إدارة التغيير المؤسسي كان مآلها الفشل: ووجدت الدراسة الاستقصائية التي أجراها مركز كاتزنباخ في عام ٢٠١٣، وشملت أكثر من ٢٢٠ من المديرين التنفيذيين والمديرين والموظفين من شتى بقاع العالم، أن ٥٤ في المائة فقط من مبادرات التغيير حظيت بالاعتراف وتواصلت؛ كما وجدت دراسة استقصائية لعام ٢٠١٠ لماكينزي وشركاه أن ٧٠ في المائة من جميع التغييرات في المؤسسات كان مآلها الفشل: (McKinsey & Company, “McKinsey Global Survey results: what successful transformations share”, in *Organization Practice*); a 2008 study by IBM Corporation found that approximately 60 per cent of change efforts failed (IBM, “Making change work” study (accessed on 7 June 2013); and John Kotter, “Leading change: why transformation efforts fail”, *Harvard Business Review* (March–April 1995)
- (٥) انظر مصفوفة التكاليف والمخاطر المرتبطة بضعف عمليات إدارة التغيير: Tim Creasey, “The costs and risks of poorly managed change”, available at blog.prosci.com/the-costs-risks-of-poorly-managed-change
- (٦) .IBM Corporation, “Making change work” study report (2008)
- (٧) تحتاج عملية التغيير في الأمانة العامة للأمم المتحدة وحدها جهوداً متضافرة لمواءمة الاهتمامات التي تختلف على الدوام لأكثر من ٢٠٠ من أصحاب المصلحة (الدول الأعضاء) وبيروقراطية ضخمة متعددة الجنسيات تتوزع على أربعة مقار عالمية وخمس لجان اقتصادية إقليمية وقرابة ٣٠ عملية ميدانية لحفظ السلام والبعثات السياسية.
- (٨) مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي، هو مشروع تابع لمركز معارف القيادة والإدارة في كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، وللإطلاع على مزيد من المعلومات، انظر الفصل ٥ من التقرير الراهن.
- (٩) Francesco Mancini, “Managing change at the United Nations: lessons from recent initiatives” (New York, International Peace Institute, October 2015); United Nations System Staff College, “Delivering successful change with Enterprise Resource Planning (ERP) systems”, case study series, #1/2017; United Nations System Staff College, “Global shared services and transformation of the UN system”, case study series, #3/2017; and United Nations Development Programme, “Behavioural insights at the United Nations: achieving Agenda 2030”
- (١٠) Ethics Office, “About the Ethics Office”, available at www.un.org/en/ethics/culture.shtml; and Alayne Frankson Wallace, “Creating and sustaining ethical organizational culture” (12 August 2014), available at www.undp.org/content/undp/en/home/blog/2014/8/12/creating-and-sustaining-ethical-organizational-culture-.html

الفصل الثاني

أنواع الإصلاح المؤسسي ودور إدارة التغيير

٤٢- يُجمل هذا الفصل أنواع الإصلاح المؤسسي المشتمل على عنصر لإدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مدى العقد الماضي، ويستند إلى عينة مكونة من ٤٧ عملية إصلاح جرت في ٢٦ مؤسسة. ويشرح الفصل العوامل التي أدت إلى صياغة هذه الإصلاحات، وخصائص الإصلاحات ذاتها، والدور الذي أدته إدارة التغيير في كل نوع من أنواع هذه الإصلاحات.

٤٣- ويركز الجزء الثاني من الفصل على بيان السبيل الذي انتهجته مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في الصياغة المفاهيمية لإدارة التغيير في سياق إصلاحاتها المحددة. وينظر ابتداءً في الأهداف المعلنة للإصلاحات، وينتقل بعدها إلى شرح الوسيلة التي انتوت بها المؤسسات تطبيق إدارة التغيير لكل إصلاح مؤسسي محدد، ويصنف هذه الوسائل بالتأسيس على استعراض لاستراتيجيات الإصلاح ووثائق تخطيط إدارة التغيير. وتحدد الغرض من التحليل في الكشف عن الأنماط التي اتبعتها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في صياغة وتصميم الأساس المفاهيمي لإدارة التغيير، وتحديد خصائصها.

٤٤- ويتيح الفصل الحالي السياق الذي سيجري فيه الفحص المفصل للممارسات الفعلية لإدارة التغيير على نطاق جميع الإصلاحات وبيان جودتها (الفصل الثالث)، وشرح العوامل المساندة الرئيسية التي تقف وراء نجاح إدارة التغيير (الفصل الرابع).

موجز

٤٥- بالرغم من أن الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة تعكس عادةً تعددًا في أهدافها ومجالات تركيزها، أمكن التعرف مع ذلك على أربعة أنواع رئيسية لهذه الإصلاحات على نطاق ٤٧ حالة في ٢٦ من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة شملها الاستعراض الحالي. وركزت عمليات الإصلاح تلك على ما يلي:

- تحسين العمليات في مجال أداء الأعمال، من قبيل برامج التخطيط المركزي للموارد
- إعادة الهيكلة المؤسسية، وتراوحت بين إصلاحات تركز على مؤسسات المقر، وإصلاحات رئيسية تستهدف تحقيق اللامركزية
- إصلاحات في نظم الإدارة، بما فيها العمل بالإدارة القائمة على النتائج و/أو نهج إدارة مخاطر المؤسسة
- التحولات الثقافية على نطاق المؤسسة، التي انصبّ تركيزها على تعزيز قيم المؤسسة وتحسين الثقة وزيادة التعاون والشفافية والمساءلة في صفوف الموظفين.

٤٦- وينبغي التشديد على أن هذه الفئات لا تستبعد إحداها الأخرى بالضرورة، حيث اتجهت بعض الإصلاحات إلى التركيز على أكثر من مجال واحد من المجالات المحددة أعلاه.

٤٧- وبالنسبة لكل نوع من أنواع هذه الإصلاحات، اختلف الدور الذي أدته إدارة التغيير في تعزيز نجاح الإصلاح. ولدى استعراض استراتيجيات الإصلاح وخطط إدارة التغيير، تكشف عدد من الأنماط. ففي قرابة ٢٠ في المائة من الحالات، لم تكن أهداف أو استراتيجيات إدارة التغيير واضحة بالمرّة، رغم أنه كان مفهوماً أن إدارة التغيير جزء من عملية الإصلاح. ويوحى ذلك بقلّة الفهم لدى عدد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بماهية إدارة التغيير والطريقة التي يمكن تطبيقها بها.

٤٨- وفي زهاء ١٠ في المائة من الحالات، جرى استخدام التعريف الضيق لإدارة التغيير - أي التركيز على منع مقاومة التغيير وإدارته والتخفيف منه. وفي مثل هذه الحالات، كان غرض إدارة التغيير هو الإبقاء على الوضع القائم لمعنويات الموظفين، وهو ما يحدث عادة في حالات الإصلاح المقترن بإعادة الهيكلة التي تستدعي تخفيضاً في عدد الموظفين أو مناقلتهم. ورأى المفتشان أن هذا الاستخدام المحدود لإدارة التغيير، الذي يتمحور عادة حول أنشطة الاتصال دون غيرها، غير كافٍ.

٤٩- وأدرجت غالبية عمليات الإصلاح إدارة التغيير كوسيلة لزيادة أرجحية استيعاب النظم والممارسات الجديدة وتطبيقها. وشمل ذلك العمليات المتعلقة بأداء الأعمال أو النظم الإدارية. وصُممت إدارة التغيير في هذه الحالات كتكملة لعملية الإصلاح، واستهدفت كسب قبول الموظفين عند اقتراح نظام جديد أو ممارسة جديدة، والتماس مشاركتهم المستمرة في التصميم والتنفيذ، لضمان أيلولة هذا النظام أو هذه الممارسة إلى التطبيق. وفي عدد من الحالات، استبانت الفائدة المتبادلة لتعزيز إدارة التغيير بالتوازي مع إدخال العمل بنظام جديد أو ممارسة جديدة، حيث أسهمت زيادة مشاركة الموظفين في التأثير إيجابياً على تحقيق الأهداف النظامية المتصلة بتقليل التكاليف وتحسين أوجه الفعالية.

٥٠- وأخيراً، اتجه قسم من الإصلاحات إلى التركيز على إحداث تغيير في الثقافة المؤسسية للموظفين. وفي هذه الحالات، مثّلت إدارة التغيير عملياً وسيلة للإصلاح وغاية له. وفي عمليات الإصلاح تلك، صُممت إدارة التغيير لكي تتركز كلياً على التغيير المتمحور حول الأفراد، واحتلت صميم عملية الإصلاح فيها المسائل التي تهتم بجهة عمل الموظفين وكيف يعملون ويتفاعلون ويتصرفون.

ألف- الإصلاحات المؤسسية وخصائصها

٥١- اتصفت الإصلاحات المؤسسية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي سعت إلى إدماج مبادئ إدارة التغيير وهُجتها وأساليبها منذ عام ٢٠١٠، بكبر عددتها وتنوع محاور تركيزها.

٥٢- وقُدّمت إلى المفتشتين لأغراض الاستعراض تفاصيل ٤٧ عملية إصلاح مؤسسي على نطاق ٢٦ من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وشارف الطول المتوسط لأمد الإصلاح ما يزيد قليلاً على أربع سنوات، من فاتحته حتى خاتمته، وهو ما يعني أن الإصلاح المؤسسي على مدار العقد الماضي اعتُبر بشكل ما، أو في هيئة ما عملية تكاد تكون دائمة على نطاق هذه المؤسسات.

٥٣ - لكن هذه الإصلاحات لم تكن على وجه العموم مطوّعة لإدراجها في تصنيف مبسّط. فقد اتسمت غالبيتها العظمى بتعدد الأهداف والأبعاد والخصائص، وتضمّنت في أحوال كثيرة ترابطات وتداخلات في محاور تركيزها على الجوانب المتعلقة بالإدارة والعمليات. وأفضى هذا التعمّد إلى تبعات بالنسبة للكيفية التي طبّقت بها إدارة التغيير - بمعنى سبل التركيز على الأفراد في عملية الإصلاح والتأكد في نهاية المطاف من تطبيق التغييرات التي توخاها المنخرطون فيه. ويتناول الفرع التالي من هذا الفصل دراسة هذه المسألة.

٥٤ - ومع التسليم بالطابع المتعدد الجوانب للكثير من هذا الإصلاحات، يسعى الاستعراض الراهن إلى تحديد الخصائص الرئيسية لعمليات الإصلاح وتصنيفها وتفسيرها، بما في ذلك بيان أهدافها الأساسية والعوامل المحركة لها. والغرض من ذلك هو تبين ما إذا كانت إدارة التغيير، كمجموعة من المبادئ والنهج والممارسات، قد طبّقت بطريقة مختلفة في كل نوع من أنواع الإصلاحات، أم لا، وما إذا كان مستطاعاً تفسير الاختلافات في إدارة التغيير باستخدام عناصر أخرى، مثل الولاية المنوطة بالمؤسسة أو حجم المؤسسة أو هيكل الحوكمة.

٥٥ - وجرى الوقوف على أربعة أنواع رئيسية للإصلاح المؤسسي^(١١) هي: تحسين أساليب أداء الأعمال، وإعادة الهيكلة، وإصلاحات النظم الإدارية، والتحول الثقافي المؤسسي. ويستند دور إدارة التغيير في هذه الإصلاحات على أدلة مستمدة من الحالات الفردية المعروضة: ويحدد الاستعراض الخصائص الحاسمة الداعمة للأهداف الأعم للإصلاح، ويلقي الضوء أيضاً على الخصائص الحاسمة التي وقفت وراء العجز عن عمل ذلك.

٥٦ - وكشف تحليل هذه الإصلاحات المؤسسية عن أن أياً من هذه الأنواع لا يستبعد الآخر، وكشف أيضاً عن عدد من عمليات الإصلاح تصدى بالتزامن لأكثر من مجال واحد من هذه المجالات^(١٢).

تحسين أساليب أداء الأعمال

٥٧ - تجسّد أحد المحركات الرئيسية لعمليات الإصلاح المؤسسي في منظومة الأمم المتحدة على مدار العقد الماضي في الاعتراف بوجود نظم بالية ومجزأة لا تستفيد من التكنولوجيات الحديثة المتاحة. ومن إجمالي حالات الإصلاح الـ ٤٧ التي قُدمت للتحليل، أبرز ٤٠ في المائة منها كسبب رئيسي للإقدام على الإصلاح وكمحور تركيز له توافر تكنولوجيا جديدة واقتزان ذلك بضرورة ضم أنظمة مبعثرة غير مترابطة على نحو يتيح إدماج البيانات وأساليب أداء الأعمال في إطار نظام موحد للمعلومات.

٥٨ - وأدخل العمل بمشاريع التخطيط المركزي للموارد بهدف زيادة كفاءة العمليات وتحسين تدفق المعلومات على نطاق الأساليب الأساسية لأداء الأعمال، والتعجيل بالمعاملات الحساسة. واتجهت هذه المشاريع دائماً إلى التصدي لمجموعة مجالات منها إدارة المعلومات، والمشتريات، والمالية، والرقابة، وإدارة الموارد البشرية، وحوكمة المؤسسة، والإدارة المشايعية. وتضمنت الإصلاحات المتصلة بالتخطيط المركزي للموارد في هذه العينة مشاريع نُفذت على نطاق الأمانة العامة (مشروع أوموجا)، ومنظمة العمل الدولية والوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والمنظمة العالمية للملكية الفكرية.

٥٩ - وتبين أن القضية الأساسية التي تصدت لها إدارة التغيير في سياق إصلاحات التخطيط المركزي للموارد كانت ملكية زمام الأمور والتطبيق. ففي الحالة التي لم يجر فيها التطرق إلى إدارة التغيير بشكل كافٍ عند إطلاق نظام التخطيط المركزي للموارد وتنفيذه، كانت وجهة النظر النابعة من الموظفين هي أنه لا يعدو كونه ممارسة لإدخال العمل بنظام آخر لتكنولوجيا المعلومات، وهو ما أوحى بأن أداء الأعمال سيقى على حاله ولن تكون هناك حاجة لتغييرات رئيسية في ممارسات العمل. وكمن وراء هذا الرأي الإعياء الناجم عن تعدد الإصلاحات والنظم والممارسات الجديدة وافتقارها للوضوح فيما إذا كانت ستجعل حياة المنخرطين فيها أيسر أم لا، والكيفية التي سيمكن أن يحدث بها ذلك، وما إذا كان سينجم عنها تحقيق مكاسب مكافئة من ناحيتي النواتج والتأثير. ويمثل هذا الإعياء، في حد ذاته، رواسب للمحاولات السابقة التي سعي فيها إلى إطلاق العمل بمشاريع من نوع التخطيط المركزي للموارد لكنها لم تسفر في بعض الحالات^(١٣) عن الإتيان بحلول شاملة أو مؤائمة لتعزيز أساليب أداء الأعمال.

٦٠ - أما الحالات التي جرى فيها التصدي لإدارة التغيير بشكل وافٍ، فشهدت تطبيقاً لنظام التخطيط المركزي للموارد في إطار أوسع، وجرى التفاعل معه بوصفه أسلوباً جديداً لمزاولة العمل. وفي هذا السياق، مثل نظام التخطيط المركزي للموارد آلية التغيير، لكنه لم يكن هو التغيير نفسه.

إعادة الهيكلة

٦١ - ركزت مجموعة ثانية من الإصلاحات، مثلت قرابة ٣٠ في المائة من العينة الإجمالية، بدرجات متفاوتة على عمليات داخلية لإعادة الهيكلة المؤسسية. وتراوحت هذه الفئة بين عمليات للتغيير الشامل، اندرج فيها المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية، وعمليات انصب تركيزها على مهام محددة أو مواقع محددة. وكان البعد البشري هو الملحم المشترك بين هذه الإصلاحات - أي مناقلة الموظفين وتقليص عددهم في المقر ورفع الكفاءة في المكاتب الإقليمية و/أو القطرية - استجابة لضغوط خارجية وضغوط ناجمة عن محركات داخلية تدفع إلى تقليل النفقات وزيادة التركيز على نقاط التنفيذ.

٦٢ - وفي المؤسسات التي تركز على الاستجابة الإنسانية والتي نفذت مثل هذه الإصلاحات، كان المحرك الرئيسي وراءها هو زيادة تكرارية الأزمات الإنسانية والكوارث الطبيعية وخطورتها سواء في مناطق النزاع أو في المناطق التي لا تشهد نزاعات. فمنظمات مثل مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، أجرت جميعها عمليات تحول مؤسسية هيكلية كبرى على مدى العقد الماضي، واتجهت إلى ذلك لحاجتها إلى حيابة قدرة على الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات المتغيرة للمنتفعين من الدول والسكان.

٦٣ - أما المؤسسات التي تركز على التنمية، مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة)، فاستنهضت عمليات الإصلاح فيها استجابة للتغيير الحاصل في موقع الاحتياجات الإنمائية، على نحو عاكس للطابع المتغير للفقر والنزاع والتحديات البيئية وأماكنها. وعبرت عمليات الإصلاح أيضاً عن التغيير في احتياجات البلدان ومطالبها - وابتعادها في بعض الأحيان عن التدخلات المباشرة واتجاهها نحو تقديم مشورة السياسات وتعزيز القدرات وما إلى ذلك.

٦٤- وفي استجابة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لذلك، لم تنظر فقط في الولايات المنوطة بها، بل نظرت أيضاً في قدراتها على الصعيدين الإقليمي والقطري. وزادت حدة تركيزها على نقل المسؤوليات وكفالة لا مركزية العمليات في اتجاه نقاط التنفيذ، ومواءمة النظم لاحتياجات المتضررين.

٦٥- ومن الممكن أن يختلف دور إدارة التغيير في الإصلاحات التي يجري التركيز فيها على إعادة الهيكلة. ففي الحالات التي يُحدد فيها محور تركيز الإصلاح تحديداً ضيقاً، كحالة تقليص عدد الموظفين مثلاً في وحدات جغرافية بعينها، يتركز دور إدارة التغيير على تجنب الآثار التبعية السلبية على معنويات الموظفين ككل والسعي في الوقت نفسه إلى تحقيق الهدف بسرعة من أجل إبقاء أي خلل عند حده الأدنى. أما إذا كان محور تركيز الإصلاح أوسع نطاقاً وشمل إضفاء اللامركزية وإعادة التنظيم الهيكلي على نطاق عدة وحدات تشغيلية، وإعادة تنميط هيئة الموظفين واستقدامهم، يكون دور إدارة التغيير أعم وأكبر، إن كان لهذه الأهداف أن تتحقق. ويستتبع ذلك كفالة انخراط الموظفين بشكل أوفى في رؤية التغيير وأهدافه، والتعامل مع الموظفين في جميع مراحل العملية، وكفالة الفعالية في التعامل مع عملية الإصلاح.

إصلاح نُظم الإدارة

٦٦- ركزت مجموعة رئيسية ثالثة للإصلاحات على أبعاد مختلفة للإدارة، لا سيما العمل بأدوات وتُهج الإدارة القائمة على النتائج وإدارة مخاطر المؤسسة. وتركز قرابة ٤٠ في المائة من الإصلاحات على واحد أو آخر من هذين النوعين لإصلاح نُظم الإدارة.

٦٧- وكان التركيز المتزايد لمحاوِر النُظم والممارسات حول تحديد النتائج وقياسها وتحقيقها مدفوعاً بالطلب من البرامج والبلدان المانحة، لكي تظهر منظومة الأمم المتحدة أنها محققة لقيمة مضافة وتقدم إسهاماً للاحتياجات والأولويات في البلدان المستفيدة من البرامج وعلى الصعيد العالمي (JIU/REP/2017/6). وتعود الإصلاحات التي تتبَع تُهجاً نُظمية في إدارة المخاطر إلى فترات زمنية قريبة عموماً، وتدفعها في جملة أمور، الحاجة نفسها إلى التركيز على تحقيق النتائج والضغط الناجمة عن انخفاض حجم الموارد وتغيّر توقعات الدول الأعضاء إزاء مستويات الكفاءة والفعالية الإدارية في هذه المؤسسات. وعلى مدار العقد الماضي، جرى تنفيذ الإصلاحات التي تضمنت تركيزاً على الإدارة القائمة على النتائج و/أو إدارة مخاطر المؤسسة في كل من المنظمة العالمية للملكية الفكرية ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) والاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو) ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد).

٦٨- وفي الإصلاح المنصب على الإدارة القائمة على النتائج تتصل إدارة التغيير بإحداث تغيير في العقلية وتحديد النتائج والعمل على تحقيقها، أكثر من اتصالها بالنواتج (أو ما يسمى بثقافة النتائج)، كما تتصل بالرابطة بين تسيير أداء المؤسسة وأداء الأفراد وقياسهما. ومن هنا، تكون تبعات الانخراط مع الموظفين في تصميم إصلاحات الإدارة القائمة على تحقيق النتائج وتنفيذها ومتابعتها عظيمة الشأن.

٦٩- كذلك، يسعى تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة إلى التركيز على إحداث تغيير في الثقافة من أجل زيادة فهم الإدارة المالية وإدارة المخاطر المسؤولين والفعالين والتركيز عليهما. كما أن التركيز على إدارة التغيير، فوق أنه يأتي بنظم ونهج وتعزيز للضوابط الداخلية، يوجد أيضاً فهماً مشتركاً للمخاطر ويدمج ممارسات إدارة المخاطر في سائر أنحاء المؤسسة.

التحولات الثقافية المؤسسية

٧٠- اتصلت الفئة الرابعة التي أمكن تحديدها في نطاق العينة، بإصلاحات تركز بشكل واضح على إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة ذاتها. وتتراوح هذه الإصلاحات بين القضاء على التقوقع الذي يعزل بين المجموعات والإدارات وتحديد هوية قوية مشتركة، إلى مبادرات ترمي إلى كفالة انخراط الموظفين في إنعاش قيم المؤسسة وكسب التأييد لها وتحسين الثقة، وبالتبعية تعزيز التعاون وزيادة الشفافية والمساءلة.

٧١- ومن أصل العينة المتضمنة ٤٧ إصلاحاً، ركزت نسبة ٢٨ في المائة منها على التحول الثقافي، إما كهدف أساسي أو كأحد أهداف الإصلاح. وشملت هذه النسبة الإصلاحات التي جرت في منظمة الصحة العالمية ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (ممثل الأمم المتحدة) والوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الصحة العالمية والمنظمة العالمية للملكية الفكرية ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا).

٧٢- وكان محرك هذه الإصلاحات هو الإقرار بالحاجة إلى التصدي لثقافة وممارسات العمل. وتماشت هذه الإصلاحات مع الإصلاح الإداري للأمين العام للأمم المتحدة لعام ٢٠١٧، وإن كانت أبكر منه زمنياً، حيث انطلقت إصلاحات الأمين العام من جهود سابقة في الأمم المتحدة مثل مبادرة توحيد الأداء، إضافة إلى أحوال محددة أخرى تتصل بفرادى المؤسسات.

٧٣- وتكتسي إدارة التغيير أهمية محورية لعمليات الإصلاح التي تتصدى لثقافة المؤسسة، لارتباطها معاً بالدور الذي يؤديه الأفراد في عملية الإصلاح. ويستتبع التحول الثقافي تشخيص وفهم السمات الثقافية والسلوكية في المنظمة، والوقوف على محركاتها وبناء رؤية لنوع المنظمة التي يتطلع هؤلاء الأفراد لإقامتها وتحسينها. وتقتضي إجراءات التصدي لذلك بالضرورة وجود قيادة واضحة ومنفتحة، وقدر كبير من المشاركة مع الموظفين على نطاق المؤسسة في جميع مراحل عملية الإصلاح.

باء- دور إدارة التغيير في إصلاحات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

٧٤- يحدد هذا الفرع الدور الفعلي الذي أدته إدارة التغيير في الإصلاحات المؤسسية المشمولة بالدراسة. وتدور العناصر ذات التأثير في هذا المجال حول فهم ماهية إدارة التغيير وماذا يمكن أن تنجزه، وتحديد أولويات المؤسسة وخصائصها، والأطر الزمنية والتوقعات المتعلقة بالمرود المتناظر تحقيقه من الإصلاحات. ويتميز هذا الدور في بعض حالاته، عن الدور المتصور لإدارة التغيير في أنواع الإصلاح المختلفة التي جرى تحديدها في الفرع السابق.

٧٥- ولكي يتسنى تقييم القصد الفعلي لإدارة التغيير في الإصلاح المعين، جرى استعراض وثائق الاستراتيجية والتخطيط وخطط إدارة التغيير، كما أجريت مقابلات في عينة من الحالات. وحددت أربعة أنواع لمقاصد استخدام إدارة التغيير (الشكل ١) تراوحت بين حالات لم يتم فيها

دليل على استخدام إدارة التغيير (النموذج صفر)، إلى حالات كانت إدارة التغيير المعنية بثقافة المؤسسة هي محور الإصلاح ذاته (النموذج ٣).

٧٦- ولا يشير هذا التصنيف إلى مستوى جودة تصميم إدارة التغيير أو إلى تنفيذها (وهو ما سيجري تناوله في الفصل الثالث). ويركز التصنيف بالأحرى على القصد: أو بعبارة أخرى المسعى الذي انتوي به استخدام إدارة التغيير في سياق الإصلاح. وقد استُنبط هذا التصنيف النموذجي على أساس أدلة الحالات الفردية المتاحة في جميع أجزاء العينة.

الشكل ١

أهداف إدارة التغيير في إطار الإصلاحات المؤسسية

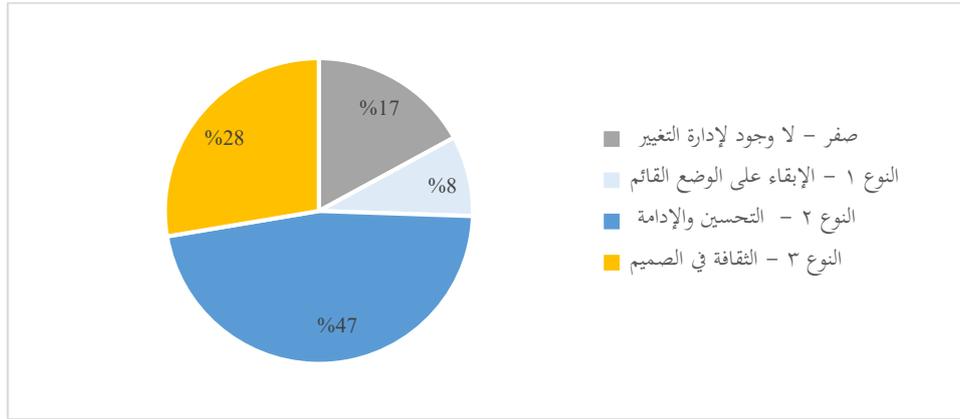


٧٧- وحسبما يوضح الشكل ٢، صُنفت ١٧ في المائة من جميع حالات الإصلاح المؤسسي التي قُدمت للاستعراض في إطار النوع صفر، بمعنى عدم الوقوف على دليل لوجود خطة لاستخدام تهج أو ممارسات إدارة التغيير في تصميم الإصلاح أو تنفيذه. واشتملت هذه النسبة على حالات ركزت على تحسين العمليات في مجال أداء الأعمال وإعادة الهيكلة وإصلاحات نظم الإدارة. وإلى جانب ذلك، كشف تحليل إضافي أن هذه النتيجة كانت في معظم الحالات

تعبيراً عن انعدام الخبرة في مجال إدارة التغيير لدى بعض المؤسسات أو افتقار مؤسسات أخرى لفهم معنى إدارة التغيير حسب التعريف المحدد له في الفصل الأول. وفي قرابة نصف عدد الحالات، استُهلّت الإصلاحات قبل بداية العقد الماضي أو مع مطلعها، وأتاح ذلك للمؤسسات المعنية أن تحقق منذ ذلك الوقت تقدماً في فهم إدارة التغيير، حسبما أظهرته حالات لاحقة للإصلاح أجرتها هذه المؤسسات. وبالنسبة للنصف الآخر، رأى المفتشان أن هناك المزيد الذي يتعين عمله من أجل توسيع مدارك المؤسسة لمعنى إدارة التغيير ومكاسبه المحتملة وكيفية تطبيقه.

الشكل ٢

نسب الإصلاحات بحسب أنواعها



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة على أساس موجزات الحالات الفردية.

٧٨- وأطلق على النوع ١ من الإصلاحات مسمى "الإبقاء على الوضع القائم" لاتصاله بمبادرات حُدّدت فيها إدارة التغيير وهيكلت بشكل محدود - وسعت عادة إلى إبقاء الأمور على حالها فيما يتعلق بمواقف الموظفين ومحاور تركيزهم في مواجهة إصلاحات تستتبع التأثير عليهم وعلى زملائهم. واندرجت في هذه الطائفة نسبة ٨ في المائة من جميع حالات الإصلاح وركزت جميعها على إعادة الهيكلة (جدير بالملاحظة أن إجمالي عمليات الإصلاح التي ركزت على إعادة الهيكلة تميزت بكون عددها إلى حد ما مقارنة بالعمليات الداخلة في النوعين ٢ و٣). وتحددت الإصلاحات من النوع ١ إجمالاً باستخدام مجموعة ضيقة من الأهداف انصب التشديد فيها على التغيير المرتبط بالموظفين، كتنفيض أعداد الموظفين مثلاً (ومن ثم اللجوء إلى فصلهم) ومناقشتهم وإعادة تنميطهم وما شابه ذلك. وفي مثل هذه الإصلاحات، ركزت خطط إدارة التغيير دائماً على مسألة الاتصال لأغراض إدارة المخاطر والتخفيف منها وتحاشي اتجاه الأمور نحو الأسوأ، بدلاً من التركيز على اتجاهها نحو الأفضل.

٧٩- واندرج قرابة ٥٠ في المائة من دراسات الحالات الفردية للإصلاح تحت النوع ٢ - المسمى "التحسين والمداومة". وانصب تركيز هذه الإصلاحات في الأساس على تغيير العمليات عن طريق إدخال نُظم وممارسات جديدة من قبيل الإدارة القائمة على النتائج أو إدارة مخاطر المؤسسة، واقتضى تحقيق هذا الإصلاح أيضاً الاعتراف بإدارة التغيير كمكون مهم في النهج وفي العملية. وتمثل دور إدارة التغيير في النوع ٢ من الإصلاحات، في ضمان وعي الموظفين للإصلاح ومشاركتهم فيه واستخدامهم للنظم والأدوات فور استهلال العمل بها.

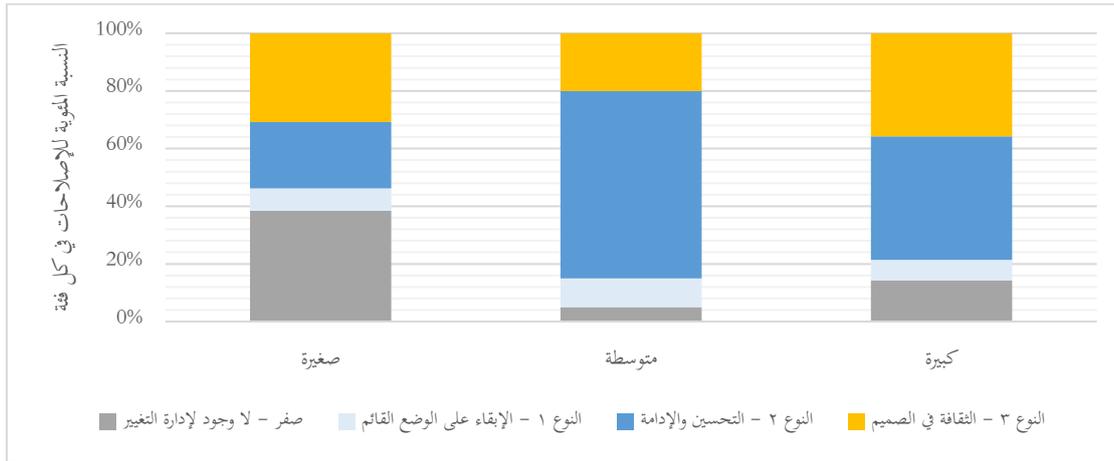
٨٠- ومثلت إدارة التغيير التي تستهدف الأفراد والثقافة ذاتها، محور تركيز ٢٨ في المائة من جميع عمليات الإصلاح. وانصب نهج إدارة التغيير وعملياتها في الإصلاحات من هذا النوع على إحداث التحول الثقافي للمؤسسة. ومثلت إدارة التغيير في واقع الأمر هدفاً للإصلاح، ووسيلة لتحقيقه. وكان مناط التركيز فيها هو التغيير المتمحور حول الأفراد، لأن الموظفين والطريقة التي يعملون ويتعاملون ويتصرفون بها هي محور تصميم الإصلاحات. وفي عدد من حالات الإصلاح صُمم التركيز على التغيير الثقافي كعنصر في مبادرات أوسع نطاقاً تتصدى لمسألة تحقيق التكامل بين إحداث تغييرات في ثقافة عمل الموظفين وإدخال العمل بنظم وعمليات جديدة.

الأنواع بحسب الحجم: أثر الحجم في تطبيق تدابير إدارة التغيير

٨١- عندما صنفت أنواع إدارة التغيير بحسب حجم المؤسسة، تكتشف أنماط جديدة (الشكل ٣). وقد تبين أن غالبية الإصلاحات التي تخلو من عنصر لإدارة التغيير (النوع صفر) توجد في المؤسسات الصغيرة. وحسبما سيجري استكشافه في الفصول اللاحقة قد يتصل ذلك بالقدرة والموارد اللازمة لتصميم الإصلاح وتنفيذه بفعالية.

الشكل ٣

تصنيف الإصلاحات بحسب حجم المؤسسة



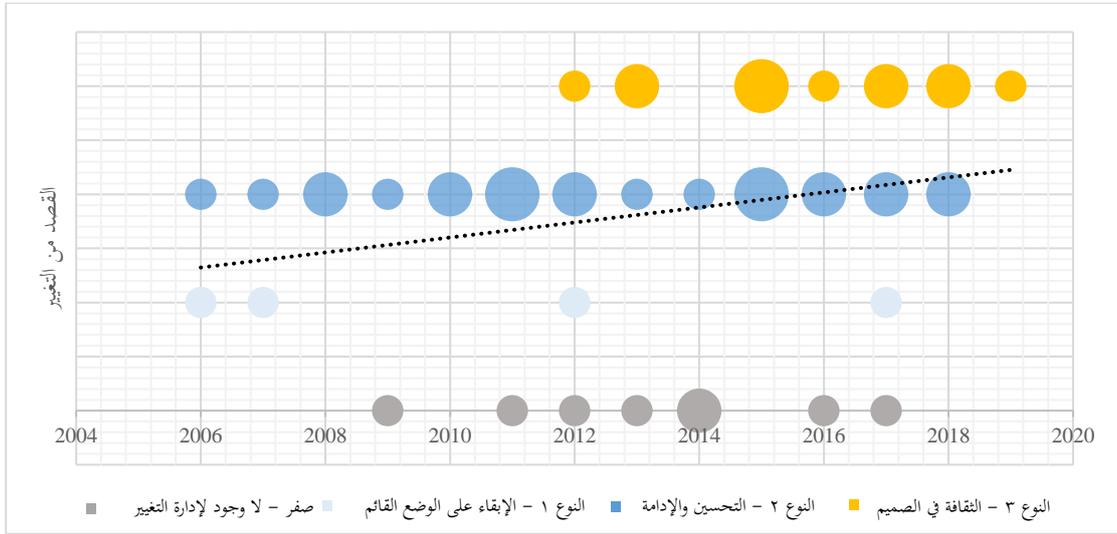
المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة على أساس موجزات الحالات الفردية.

٨٢- وعلى العكس من ذلك، تشكل المؤسسات المتوسطة الحجم والكبيرة حصصاً أكبر في النوع ٢ للإصلاحات، الذي تحركه احتياجات تحسين الكفاءة والفعالية واجتذاب الموارد غير الأساسية. ويتجه النوع ٣ من الإصلاحات بشكل يدعو للاهتمام إلى الشروع فيما بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة. وفي حالة المؤسسات الكبيرة، يعكس ذلك قصد التعامل مع المسببات الأساسية الدافعة إلى التغيير في جميع وجوه حياة المؤسسة. وخلافاً لذلك، يكون التركيز على تغيير الثقافة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة محددًا بأبعاد معينة، كإنشاء مختبر ابتكاري (مثلما هو حاصل في مركز التجارة الدولية) أو التركيز على موضوع المساواة الجنسانية داخل المؤسسة (مثلما هو حاصل في الاتحاد الدولي للاتصالات) أو إجراء إصلاح ثقافي في هيئات تأسيسية محددة (على سبيل المثال في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية).

٨٣- وكشف تحليل للتصنيف بحسب سنة بدء الإصلاح (الشكل ٤) عن اتجاه إحصائي موجب نحو النوعين ٢ و ٣ على مدى فترة الاثنتي عشرة سنة بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٨. وينبئ ذلك بأن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة باتت توجه الإصلاحات بشكل متزايد صوب الجانب المتعلق بالأفراد في عملية التغيير.

الشكل ٤

نوع الإصلاحات بحسب سنة البدء



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة على أساس موجزات الحالات الفردية.

حواشي الفصل الثاني

- (١١) إلى جانب هذه الأنواع للإصلاح، ركز أقل من ١٠ في المائة من عمليات الإصلاح على قضايا أخرى بما فيها الحوكمة وتعميم المنظورات الجنسانية والابتكار.
- (١٢) نتيجة لذلك، تجاوزت النسبة المئوية الإجمالية للإصلاحات على نطاق هذه التصنيفات الثلاثة نسبة ١٠٠ في المائة.
- (١٣) تتضمن الأمثلة المذكورة في هذا السياق، استهلال العمل بنظام أطلس في عدد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

الفصل الثالث

جودة تطبيق إدارة التغيير في عمليات الإصلاح

٨٤- إدارة التغيير المؤسسي عملية منظمة تستهدف تحقيق التفاعل مع الموظفين فيما يتعلق بدورهم في تنفيذ تغيير ما في مكان العمل. وتُجمل جميع نماذج إدارة التغيير وتُهج مقاربة إدارة التغيير التي أُرسيت وتطورت على مدى العقود السبعة الماضية، سلسلة من الخطوات والمراحل يتعين الاضطلاع بها إن أُريد لإدارة التغيير أن تتحقق بفعالية. ومن هنا، تأتي أهمية فهم الأساس التجريبي والنهج العملي لإدارة التغيير.

٨٥- ويناقش هذا الفصل المستوى الذي بلغه فهم مبادئ إدارة التغيير وتُهجها وأساليبها وتطبيقها على نطاق عمليات الإصلاح المؤسسي في منظومة الأمم المتحدة منذ عام ٢٠١٠. ويُجمل الأسس المفاهيمية لإدارة التغيير في إطار الإصلاحات المؤسسية وتطبيقات هذه الممارسة.

٨٦- وأجري أيضاً تقييم لجودة استراتيجيات إدارة التغيير وخططها وتنفيذها عموماً، على أساس أدلة الحالات الفردية المقدمة من ٢٦ من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وأُعد إطاران تحليليان يستندان إلى أفضل الممارسات المستنبطة من النماذج والنُهج التي استخدمتها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ومن القطاعين العام والخاص بوجه أعم. ويبحث أحد الإطارين في وجود العناصر الحاسمة لإدارة التغيير على نطاق الإصلاح المؤسسي. ويبحث الإطار الثاني في عمق تطبيق هذه العناصر. ويعرض هذا الفصل نتائج التحليل الذي أُجري باستخدام هذين الإطارين.

٨٧- وإضافة إلى ذلك، يقدم الفصل تحليلاً للاختلافات في الممارسات المتصلة بالمرحلة المختلفة لعملية إدارة التغيير - بحسب نوع الإصلاح وحجم المؤسسة ومصدر الميزانية التي تُنفذت بها الإصلاحات. والغرض من النظر إلى إدارة التغيير من هذه الزوايا المختلفة هو كشف أكثر العناصر أهمية في تحديد مستوى جودة تصميم إدارة التغيير وتنفيذه، وتوفير الأساس الذي استند إليه في تقديم التوصيات الواردة في هذا الفصل.

موجز

٨٨- لم تتجاوز نسبة الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة التي استندت استراتيجيتها أو خططها في إدارة التغيير إلى نموذج أو نهج متبع ٣٠ إلى ٤٠ في المائة من الحالات المستعرضة. ويبدو أن كثيراً من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وجد سبيلاً ما لتحسين فهمه للأفكار المحورية لإدارة التغيير ومبادئها وتُهجها وأساليبها المتبعة من أجل إدارة عملية التغيير بفعالية.

٨٩- وعلى مدى العقد الماضي، اتسم تطبيق إدارة التغيير على نطاق الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة بالتفاوت. وعلى أحد الجوانب القصية، لم يُظهر قرابة ٢٠ في المائة من الإصلاحات المستعرضة في تصميمه وتنفيذه لعملية الإصلاح أياً من العناصر الرئيسية الخمسة عشر لإدارة التغيير (انظر الإطار ١). وعلى جانب قصي آخر، أظهر ٤٠ في المائة من الإصلاحات اشتماله على ١٠ عناصر أو أكثر من العناصر الخمسة عشر في الإصلاحات المؤسسية، على نحو أظهر به تغطية جيدة على نطاق جميع المجالات الرئيسية للعملية. لكن عمق

تطبيق عمليات إدارة التغيير اتسم بالضعف في المتوسط. وأكد هذا الدليل قلة الوعي الذي أبدته حصة كبيرة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لمعنى إدارة التغيير في الواقع، أو كيفية تطبيقه. وأمکن في إطار ذلك تحديد عدد من الفروق.

٩٠- فأولاً، بدأ أن إدارة التغيير أشد فعالية على جانبي التصميم والتنفيذ في حالات الإصلاح الذي ركز على تحسين عمليات أداء الأعمال. وينبئ الدليل المتوافر على أن مرجع ذلك هو مقدار التفصيل الذي جري به تخطيط وتنفيذ الإصلاحات المؤسسية من النوع المتعلق بالتخطيط المركزي للموارد، وانعكاس ذلك على السبل التي كفل بها الإشارك الضروري للموظفين في تصميم هذه الإصلاحات وبدء العمل بها. ويتجانس ذلك مع النتائج التي خلص إليها استعراض وحدة التفتيش المشتركة بشأن النظم المركزية لتخطيط الموارد (JIU/REP/2012/8)، الذي أبرز القضايا نفسها ورأى أنها حاسمة لتحقيق النجاح.

٩١- وعلى نقيض ذلك، كانت إدارة التغيير في الإصلاحات التي ركزت على إعادة الهيكلة المؤسسية أشد ضعفاً في المتوسط، من ناحيتي التصميم والتنفيذ. وفي كثير من الحالات، فهمت الإصلاحات التي ركزت على إعادة الهيكلة إدارة التغيير ونفذتها على نطاق محدود للغاية، أولت فيه اهتمامها لجوانب قليلة تتعلق بالاتصال، واستهدفت في المقام الأول تخفيف المخاطر التي تكثف نقل الموظفين وإعادة تنميطهم أو تخفيض عددهم. لكن ذلك لا يعكس واقع الحال في جميع الإصلاحات التي ركزت على إعادة الهيكلة، حيث وجدت أمثلة لحالات جرى التعامل فيها مع إدارة التغيير في مثل هذه الظروف على نحو أشمل. ويذهب المفتشان إلى أهمية أن تنظر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الراغبة في إجراء إصلاحات تركز على إعادة الهيكلة، أو إدخال عناصر تتعلق بإعادة الهيكلة، في الممارسات والتجارب الفضلى التي يبرزها التقرير الراهن.

٩٢- وثانياً، أظهرت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأكبر أنها أميل، في المتوسط، إلى الإمساك بزمام إدارة التغيير وممارسته بشكل أفضل. لكن حصة من المؤسسات الأصغر عكست أيضاً ممارسات جيدة في إدارة التغيير، مما يوحي بأن الحجم - على أهميته - ليس دائماً عاملاً كاجماً لتنفيذ إدارة التغيير.

٩٣- وثالثاً، يبدو أن المرونة التي يتيحها التمويل الأساسي من ناحية تحديد الأولويات في المجالات الاستثمارية، غير مرئية في الاستثمار في إدارة التغيير، حيث لا تظهر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الحائزة لقدر أكبر من التمويل الأساسي بالمقارنة بالتمويل غير الأساسي قدراً أكبر من تطبيق إدارة التغيير في إصلاحاتها المؤسسية. ومع ذلك، ومرة أخرى، لم يجر التأكد من هذا النمط. فبعض المؤسسات الحائزة لموارد غير أساسية تفوق مواردها الأساسية، أبدت أيضاً استخداماً جيداً لإدارة التغيير، وبالأخص المؤسسات التي كان بوسعها صياغة نماذج تمويلية توائم بشكل فعال بين الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية وبين المجالات ذات الأهمية الاستراتيجية. لكن هذه النتيجة الأخيرة لم تُختبر بما فيه الكفاية، حيث لم يتناول الاستعراض الراهن على نحو وافٍ دراسة نماذج التمويل وصلتها بتحديد الأولويات الاستراتيجية.

ألف - تطبيق نظرية إدارة التغيير

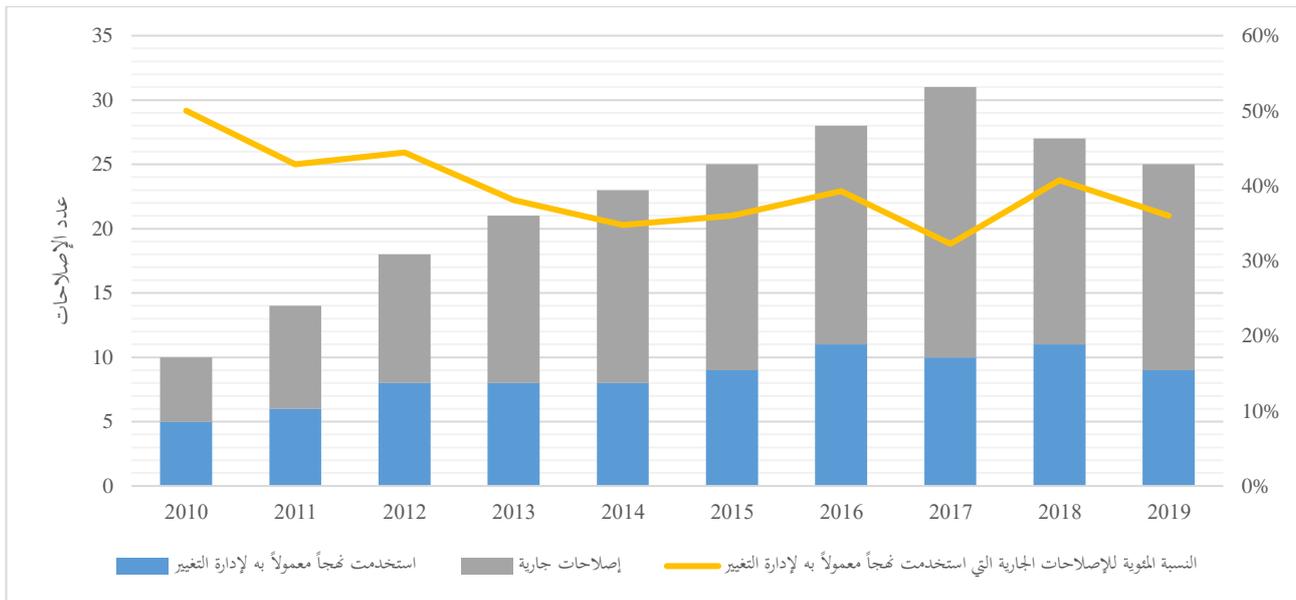
٩٤ - حسبما جرى إجماله في الفصل الأول، تجد إدارة التغيير جذورها في النظرية والتطبيق المتراكمين على مدار سبعة عقود في مؤسسات القطاعين العام والخاص. ويسلم الاستعراض الحالي بأهمية النظر في الكيفية التي صُممت بها الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة والمدى الذي تأسست به على هذا النطاق الشاسع من الأدلة.

٩٥ - وترجع الجذور التي انبنى عليها فهم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لإدارة التغيير وتطبيقها لها، إلى عدة أسس لنظرية التغيير ولمعنى إحداث التغيير. وقد شملت النماذج والنُهُج^(١٤) التي اعتمد عليها بكثرة على نطاق عمليات الإصلاح المستعرضة في الدراسة الراهنة، نموذج كيرت ليوين (هيسئ أسباب التغيير - إجر التغيير - ثبت التغيير) ١٩٤٧، وعملية جون كوتر ذات الخطوات الثماني لقيادة التغيير (١٩٩٦)، ونموذج ماكينزي وشركاه، ٧ إس (١٩٨٠)، ونموذج مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي (٢٠١٨)^(١٥) كما استُخدمت مجموعة واسعة النطاق من المصادر والنُهُج لدعم أعمال تقنية محددة، بما فيها دراسات الجدوى ومؤشرات السلامة المؤسسية والدراسات الاستقصائية وما إلى ذلك. وفيما يخص هذه التدخلات المحددة، استُخدمت النماذج والنُهُج التي يطبقها الخبراء الاستشاريون الداعمون للعمل التقني^(١٦).

٩٦ - وخلص الاستعراض إلى أن تصميم إدارة التغيير في الإصلاحات المستعرضة لمؤسسات الأمم المتحدة باستخدام النماذج والنُهُج المعمول بها اتسم بانخفاضه النسبي. وحسبما يُظهر الشكل ٥، لم تزد النسبة المئوية للإصلاحات التي أُجريت ابتداءً من عام ٢٠١١ حتى الآن واعتمدت بشكل واضح على نموذج أو نهج معمول به، على ٣٠ إلى ٤٠ في المائة، وأن هذه النسبة بقيت دون تغيير تقريباً على مدى الفترة. ويستتبع ذلك أن إدارة التغيير في غالبية الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة لم تستند إلى أساس نظري والأساس التجريبي المرتبط به.

الشكل ٥

استخدام النماذج والنُهُج المعمول بها لإدارة التغيير في الإصلاحات المؤسسية لمنظومة الأمم المتحدة، على مدار الوقت



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة على أساس موجزات الحالات الفردية.

٩٧- وفي الحالات التي لا يُستعان فيها بنماذج أو نُهج معمول بها يصعب التكهن بما إذا كانت عناصر إدارة التغيير التي تحتويها الاستراتيجيات تمثل جزءاً من ممارسات إدارية معتادة، أو أنها إصلاحات تعتمد على خصائص معينة في إدارة التغيير على نحو مخصص وغير منهجي.

٩٨- وعلى سبيل المثال، توجد على وجه العموم، بعض العناصر أو الخصائص مثل الاستعانة بالأساليب الاتصالية في استهلال تطبيق إصلاح ما - ولا يكون ذلك بالضرورة جزءاً من نهج محدد واسع النطاق للتغيير. وتنطوي هذه الحالة على إشكالية، لأن القاعدة وراء كثير من النماذج والنُهج (كنموذجي كوتر وماكينزي) هي ضرورة تطبيق جميع الخطوات أو العناصر بكليتها، لضمان فعالية عملية إدارة التغيير. وفي موضع آخر في الحالات المستعرضة، استُخدمت لغة إدارة التغيير لكنها جاءت غير مشفوعة باستراتيجيتها أو بإجراءاتها.

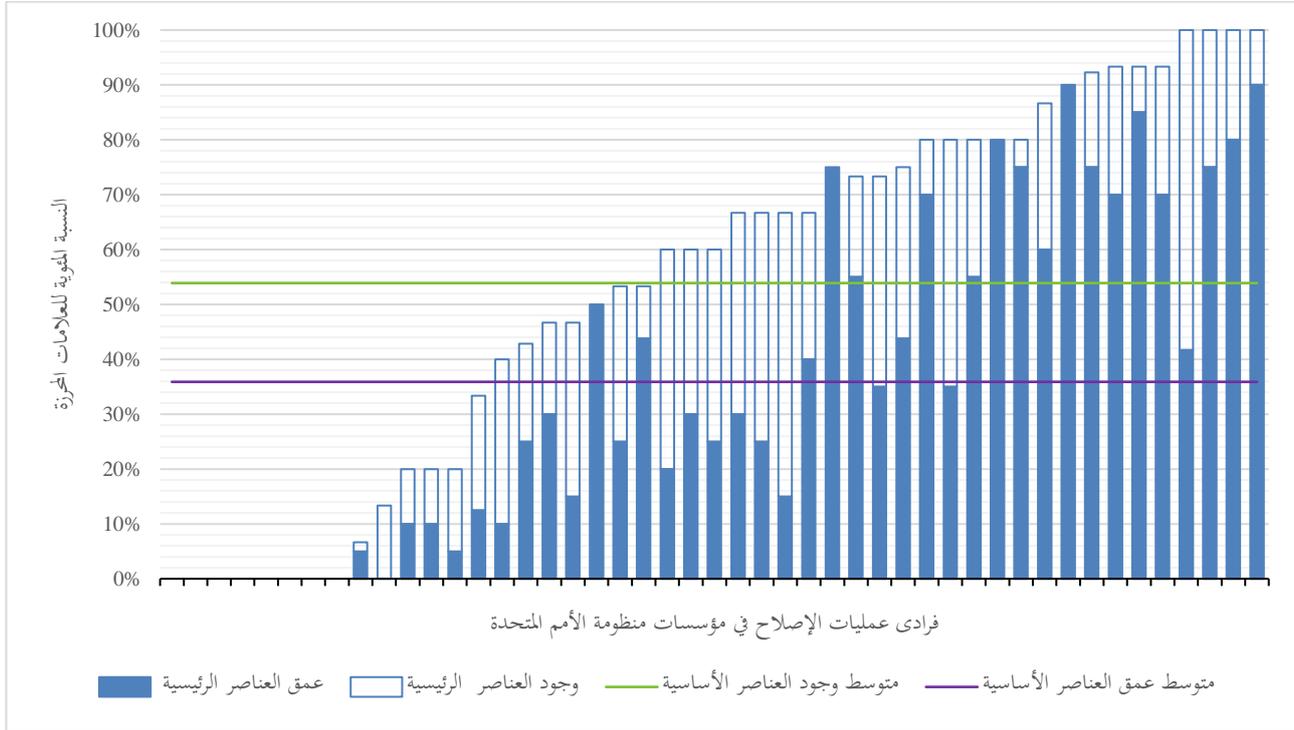
٩٩- ويبدو أنه كان بوسع كثير من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة العثور على سبيل لتطوير فهم أفضل للأفكار المحورية لإدارة التغيير والمبادئ والنُهج والأساليب المعمول بها من أجل إدارة عملية التغيير بفعالية.

١٠٠- وكشفت أدلة الحالات الإفرادية التي جُمعت، والمقابلات التي أجريت عن وجود أمثلة قليلة امتلكت فيها المؤسسات خبرة داخلية فنية أو معرفية تتعلق بالنُهج المختلفة وسُبل تطبيقها واختبارها في الممارسة العملية. ومع ذلك كشفت الأدبيات عن إمكانية إدخال تحسينات كبيرة في الأداء عندما يجري تطبيق النُهج الصحيحة. وبالنظر إلى البُعد الإنساني في إدارة التغيير، يصبح الفهم الكامل لكيفية إشراك الأفراد واختيارهم وتدريبهم وتقدير الكيفية التي يعملون بها ومعرفة دوافعهم الكامنة وسلوكياتهم مطلباً حاسماً لتحقيق النجاح.

باء- جودة إدارة التغيير على نطاق الإصلاحات المؤسسية

١٠١- ينظر هذا الفرع في الكيفية التي طُبقت بها إدارة التغيير على نطاق واسع في إصلاحات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة منذ عام ٢٠١٠، وفي جودة هذا التطبيق. واستُمدت بيانات الفرع من حالات الإصلاح السبع والأربعين التي اشتملت على نُهج وعمليات لإدارة التغيير.

الشكل ٦ وجود وعمق العناصر الأساسية لإدارة التغيير، بحسب عملية الإصلاح



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة.

الإطار ١

تحديد وجود وعمق إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وقياسهما

بغية تقييم درجة الإتقان التي تناولت بها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إدارة التغيير، أعد إطاران للتحليل.

الإطار التحليلي لوجود العناصر الرئيسية لإدارة التغيير، ويدرج ١٥ عنصراً حاسماً، أو عاملاً رئيسياً، في تخطيط إدارة التغيير وتسييرها وتقييمها (انظر المرفق الرابع)، مشتقة من النماذج المعمول بها وأفضل الممارسات المتبعة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والقطاعين العام والخاص. وتناولت هذه العناصر الرئيسية الجوانب المتعلقة بالمرحلة السابقة على تخطيط عملية إدارة التغيير ومراحل تخطيطها وتنفيذها وتقييمها. وأجري في ضوء هذه العناصر تقييم لكل نهج وكل ممارسة لإدارة التغيير في كافة عمليات الإصلاح المؤسسي، للوقوف على وجودها في الإصلاح من عدمه، كالتثبت مثلاً، من وجود استراتيجية اتصالية. وسُجّلت لكل عنصر ثبت وجوده نقطة واحدة، ومثل تسجيل ١٥ نقطة لوجود العناصر، مقارنة بأصلها البالغ ١٥، نسبة ١٠٠ في المائة في الشكل ٦ أعلاه.

الإطار التحليلي لعمق العناصر الرئيسية لإدارة التغيير، ويتناول العمق الذي بلغته عملية تطبيق إدارة التغيير. ويُقيّم العمق الجوده الفعلية للاستراتيجيات والخطط بمقارنتها بمجموعة مصفوفات تفصيلية محددة لكل مجال، على مقياس مداه خمس نقاط، تبدأ من الصفر (لم يجرى التطرق إلى إدارة التغيير) إلى ٤ (جرى التطرق بشكل تام لإدارة التغيير)، والكيفية التي جرى بها تطبيقها في الممارسة العملية. ومن ذلك على سبيل المثال: نوعية استراتيجية الاتصال ودرجة

الإلتقان التي طُبقت بها. وفي الحالة التي كانت فيها استراتيجية الاتصال مصممة على نحو شامل ومنفذة بإحكام، حصلت على الحد الأقصى للعلامات وهو ٤. وجمعت هذه العلامات لكل مجال وجرى حسابها في شكل نسبة مئوية.

للاطلاع على معلومات إضافية عن المنهجية، انظر الورقة التكميلية ١ المرفقة بالتقرير الراهن، وهي متاحة على الموقع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة.

١٠٢- واكتسى تطبيق إدارة التغيير في عمليات الإصلاح المؤسسي على نطاق منظومة الأمم المتحدة بتفاوته على مدى العقد الماضي. وحسبما يوضح الشكل ٦، يُظهر قرابة ٢٠ في المائة من الإصلاحات المؤسسية غياباً تاماً لأي من العناصر الرئيسية لإدارة التغيير في تصميم إصلاحاتها وتنفيذها. وفي واقع الأمر، وبينما ذكرت هذه الإصلاحات أنها إصلاحات مؤسسية مشفوعة بإدارة للتغيير، لم يمكن الوقوف فيها على أي إدارة للتغيير. كذلك، كشفت إصلاحات مؤسسية بنسبة ٢٥ في المائة أخرى عن أدلة محدودة لممارسة إدارة التغيير، حيث شارف العدد الذي أظهرته في إصلاحاتها من جملة العناصر الأساسية الخمسة عشر لإدارة التغيير ثمانية أو أقل.

١٠٣- وفي المقابل، أظهرت نسبة ٤٠ في المائة من عمليات الإصلاح وجود ١٠ أو أكثر من العناصر الرئيسية لإدارة التغيير في إصلاحاتها المؤسسية، وأبانت عن تغطية جيدة على نطاق جميع المجالات الرئيسية للعملية.

١٠٤- واتجهت الإصلاحات المؤسسية التي كشفت عن عدد أكبر من العناصر الرئيسية لإدارة التغيير إلى أن تكون هي نفسها الإصلاحات التي نفذت إدارة التغيير بشكل فعال. ويصور هذه الحالة الجزء المظلل في الرسم البياني المشمول بالشكل ٦. ويؤكد ذلك وجود مؤسسات تدبّرت بإمعان في مبادئ إدارة التغيير وممارساتها وطبقتها في إصلاحاتها بشكل محكم، وأن هناك مجموعة أخرى اختارت جوانب محددة من هذه المبادئ والممارسات بسبب افتقارها إلى استراتيجية أو خطة أوسع نطاقاً، ومن ثم لم تطبق إدارة التغيير بشكل كامل. إلا أنه بالحساب الوسيط، يبدو مع ذلك عند النظر لمجمل مجموعة الإصلاحات السبعة والأربعين أن العمق المتوسط الذي طبقت به إدارة التغيير كان محدوداً إلى حد كبير.

١٠٥- وتدعم هذا الاستنتاج أيضاً بالدليل الذي يعرضه الشكل ٥ ويُظهر الانخفاض النسبي في حصة استراتيجيات إدارة التغيير المستندة إلى النماذج والنهج المعمول بها. وينبئ ذلك عن قلة الوعي لدى حصة كبيرة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالمعنى الحقيقي لإدارة التغيير أو كيفية تطبيقها.

١٠٦- ومن المتوقع أن تعزز التوصيتان الواردتان فيما يلي فعالية مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ١

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

التوصية ٢

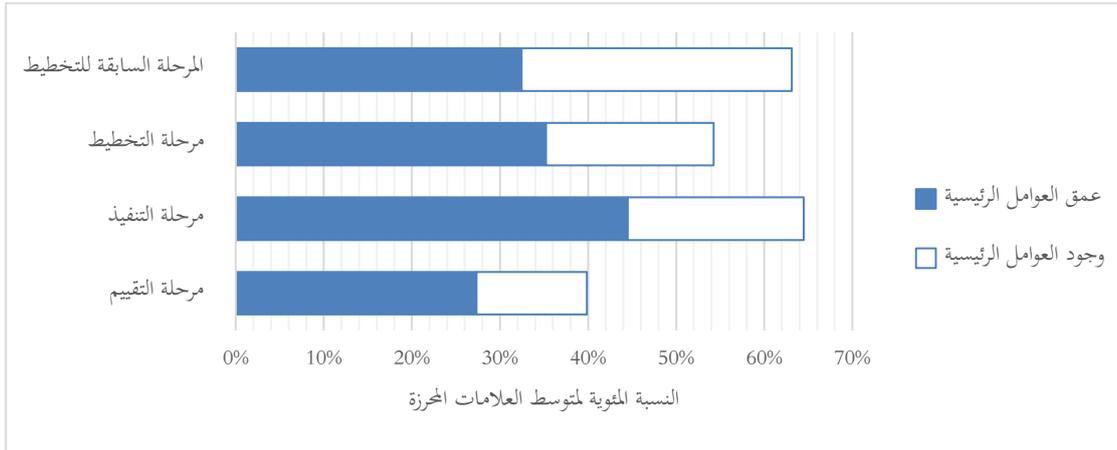
ينبغي أن يُدمج الرؤساء التنفيذيون في إصلاحاتهم المؤسسية الجارية، والتي تجري مستقبلاً، مُجماً منظمة وشاملة لإدارة التغيير، وأن يقدموا تقارير عن ذلك إلى مجالس الإدارة/التشريع التي يتبعونها.

تطبيق إدارة التغيير في المراحل المختلفة لعملية الإصلاح

١٠٧- عند توزيع الإصلاح بحسب المراحل، تكشّف عدد من الأنماط. فكثير من عناصر إدارة التغيير كان ظاهراً خلال المرحلة السابقة للتخطيط ومرحلتَي التخطيط والتنفيذ، لكنه بات أقل ظهوراً في مرحلة التقييم. وفي هذا السياق، استخدم في الاستدلال على وجود آليات التقييم التماس دليل على وجود إطار للنائج أو المكاسب، ودليل على وجود آليات وممارسات داخلية للرصد والتعلم ودليل على وجود تقييمات خارجية لإدارة التغيير. وحسبما يُظهر الشكل ٧، أمكن في المتوسط تحديد وجود ٤٠ في المائة لا غير من عوامل التقييم الرئيسية.

الشكل ٧

توزيع العلامات المحرزة المتعلقة بوجود وعمق إدارة التغيير، بحسب مرحلة عملية الإصلاح



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة.

١٠٨- ومثلت المرحلة السابقة للتخطيط المجال الأضعف من زاوية جودة استراتيجيات إدارة التغيير وخططها وتنفيذها. وينعكس ذلك في التضائل النسبي لعمق الجزء المظلل في المستطيل الخاص بالمرحلة السابقة للتخطيط في الشكل ٧. وتتضمن المرحلة السابقة للتخطيط تحديد مبررات التغيير وتقييم التأهب للتغيير وتحديد خط أساس يستند إليه في قياسات تقييم التغيير. وحسبما ستجري مناقشته في الفصل التالي، يمثل ذلك نتيجة مهمة، لأن تحديد البارامترات التي تحتم ضرورة التغيير وتشخيص المجالات التي تحتاج إلى تغيير والإمام بآراء الموظفين من البداية، عناصر حاسمة لنجاح التغيير أو فشله في نهاية المطاف.

١٠٩- وفي المقابل، وبالرغم من العدد المحدود نسبياً للإصلاحات المؤسسية التي تطرقت إلى عناصر التقييم في إدارة التغيير، أبانت الإصلاحات التي تضمنت أطراً للنائج وآليات للتقييم وأجرت التقييمات عن تحقيق أداء جيد نسبياً في هذا المجال. وبرزت شاخصاً من بين هذه الأدوات التقييمية، استخدام التقييمات غير الرسمية التي أتاحت التعلم خلال عملية إدارة التغيير

ومثلت الممارسة الأشيع في الاتباع. إلا أنه لم يجر بشكل جيد استخدام مصفوفات محددة لرصد النتائج، أو استخدام التقييمات الرسمية أو تقييمات إدارة التغيير في نهاية العمليات. وفي الحالة التي افتقر فيها الإصلاح المؤسسي لأساس لقياس التغيير، وعازة تقييم هذا التغيير، لم تقم إلا دلائل قليلة على ما أصابه هذا الإصلاح من النجاح أو الفشل. ويمثل هذا المجال أحد نقاط الضعف على نطاق إصلاحات منظومة الأمم المتحدة. وسوف نعود إلى تناول هذا الموضوع في الفصل الرابع.

١١٠- وعلى وجه العموم، وعلى نطاق جميع المراحل، تؤكد الفجوة بين وجود عنصر رئيسي لإدارة التغيير والعمق الذي يطبق به (أو لا يطبق)، الحدود التي تواجهها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة فيما يتعلق بنهجها إزاء إدارة التغيير وفهمها له.

جيم - أنماط إدارة التغيير على نطاق الإصلاحات المؤسسية

١١١- يتناول هذا الفرع عملية إدارة التغيير من ثلاثة منظورات على نطاق ٤٧ إصلاحاً في ٢٦ من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويجري تحليل عملية إدارة التغيير من زاوية المحور الذي يتركز عليه الإصلاح، ثم باستخدام خاصيتين مؤسستين هما حجم المؤسسة وهيكل الميزانية. وغرض هذا الفرع هو الكشف عما إذا كان بالمستطاع تعيين أنماط محددة في هذا الخصوص، ومدى انعكاس ذلك على الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بممارسة إدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

ممارسات إدارة التغيير في الأنواع المختلفة للإصلاح المؤسسي

١١٢- صنّف الفصل الثاني جميع الإصلاحات المؤسسية المتأتية من العينة في أربعة أنواع هي - الإصلاحات التي تركز على عمليات تحسين أداء الأعمال، وإعادة الهيكلة، وإصلاحات النظام الإداري، والتحويلات الثقافية في المؤسسة. وكشف تحليل للعلامات المحرزة على وجود إدارة التغيير وعمقها بحسب نوع الإصلاح المؤسسي، عن عدد من الأنماط.

١١٣- فأولاً، جرى الوقوف على إدارة للتغيير أشد شمولاً (من ناحيتي الوجود والعمق) في الإصلاحات التي ركزت على تحسين أداء الأعمال، بالمقارنة بأنماط الإصلاح الأخرى. وبدا ذلك واضحاً في الأدلة الظاهرة في جميع مراحل العملية من التصميم حتى التقييم. وتشير الأدلة النوعية إلى أن مرجع ذلك هو التفاصيل التي جرى بها تخطيط إصلاحات التخطيط المركزي للموارد وتنفيذها، وانعكاسات ذلك في اقتضاء مشاركة الموظفين في تصميم هذه الإصلاحات والبدء في تنفيذها.

١١٤- وكان مبتغى أفضل الحالات (التي يتناولها الفصل الرابع بقدر أكبر من التفصيل) هو السعي إلى تكملة التدخلات "المادية" (أي النظم والتكنولوجيات الجديدة والهياكل التنظيمية والعمليات) بممارسات لإدارة التغيير من خلال اتباع أسلوب متكامل. فمثلاً، أظهرت الأدلة المستمدة من عمل منظمة العمل الدولية المتعلقة بتطبيق عمليات إدارية لتقليل الهدر في إطار الإصلاح المعنون "استعراض عمليات أداء الأعمال" أنها جاءت مترادفة مع العمل الذي أدته المنظمة في مجال السلامة المؤسسية. ويبدو أن ذلك يأتي بآثار ذات نفع متبادل على إدارة التغيير وإشراك الموظفين على حد سواء، وعلى الآثار الأصعب تحقيقاً المتمثلة في زيادة الكفاءة وتعزيز

الاستدامة. واستُخلصت أيضاً دلائل مماثلة من الإصلاح الذي طبقته الوكالة الدولية للطاقة الذرية في إطار نظام المعلومات الشامل للوكالة لأغراض الدعم البرنامجي، وبرنامج التغيير والتجديد المؤسسي في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو).

١١٥- ويتمشى ذلك مع الاستنتاجات التي توصل إليها استعراض وحدة التفتيش المشتركة بشأن النظم المركزية لتخطيط الموارد (JIU/REP/2012/8)، التي أبرزت القضايا نفسها ورأت فيها أهمية حاسمة لتحقيق النجاح. ويوحى ذلك بمدى الإلمام بأهمية هذه العناصر في عمليات الإصلاح المؤسسي التي ركزت على النظم المركزية لتخطيط الموارد منذ عام ٢٠١٢.

١١٦- وثانياً، اتسمت الإصلاحات التي ركزت على إعادة الهيكلة بكونها، في المتوسط، الأضعف عمقاً من زاوية ممارسة إدارة التغيير. وأماطت البيانات اللثام عن نمطين داخل هذا المتوسط، حيث أحرزت أغلبية الإصلاحات (ثلثها) علامات منخفضة للغاية فيما يتعلق بالعمق، وأحرزت أقلية الإصلاحات (ثلثها) معدل للعلامات تراوح بين متوسط وبالغ الارتفاع. وتؤكد هذه النتيجة الدليل الذي عرض في الفصل الثاني. فقد فهمت الإصلاحات التي ركزت على إعادة الهيكلة وطبقت في كثير من الحالات إدارة التغيير بطريقة محدودة للغاية، وانصبت على جوانب قليلة تدور حول الاتصال، بهدف أولي هو تخفيف حدة المخاوف التي تصاحب مناقلة الموظفين وإعادة تنميطهم وتخفيض عددهم. وفي حالات أخرى ومنها مشروع إصلاحات مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية المسمى "تطوير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية"، ومشروع إصلاحات برنامج الأغذية العالمي المسمى "اللياقة لأداء الغرض" أثبت نجاحاً شاملاً في الإصلاحات التي تركز على إعادة الهيكلة، والتفاعل التام مع الموظفين لشرح ما يحدث حولهم والتبعات المترتبة على ذلك، وكسب تأييدهم خلال العملية. ولئن حوى الاستعراض الراهن أدلة قليلة عن نتائج الإصلاحات التي دُرست للاستعانة بها في قياس نجاح أو فشل إدارة التغيير، توحى الأدلة المجمعة بأن تطبيق نهج ضيق إزاء إدارة التغيير، حتى في حالات إعادة الهيكلة، ليس بالاستراتيجية الفعالة.

١١٧- وثالثاً، استغرب المفتشان إذ خلاصاً إلى أن الإصلاحات التي ركزت بشكل صريح على التحول الثقافي في المؤسسة لم تحقق، في المتوسط، أعلى العلامات في التحليل من ناحيتي وجود إدارة التغيير وعمقها. ويمثل ذلك حالة أخرى لا تعكس فيها المتوسطات جميع الحقائق. وقد وجدت فروق كبيرة في هذه الإصلاحات، وبالأخص في العمق الذي نُفذت به إدارة التغيير. ويوصي المفتشان مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الساعية جزئياً أو كلياً إلى التصدي في إصلاحاتها لإحداث تغييرات في ثقافة العمل، أن تتشاور مع المنظمات التي أحرزت إصلاحاتاً علامات مرتفعة في تحليل وحدة التفتيش المشتركة مثل منظمة الصحة العالمية من خلال برنامجها المسمى "جدول الأعمال التحويلي لمكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمي في أفريقيا"، ومنظمة العمل الدولية من خلال برنامجها المسمى "استعراض عملية أداء الأعمال" والعمل ذي الصلة المتعلق بالسلامة المؤسسية.

إدارة التغيير بحسب حجم المؤسسة

١١٨- رغبة في مواصلة اكتشاف الكيفية التي ترتبط بها الفروق الملحوظة بالأنواع المختلفة للمؤسسات، أُجري تحليل للصلة بين إدارة التغيير وحجم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المشمولة بالاستعراض الراهن. وأظهر التحليل عدداً من الأنماط تتعلق بالصلة بين الحجم المؤسسي ووجود وعمق إدارة التغيير في الإصلاح الذي تجرته المؤسسة.

١١٩- وقد مالت المؤسسات الصغيرة الحجم في المتوسط إلى إظهار عدد أقل من العناصر الرئيسية لإدارة التغيير، مقارنة بالمؤسسات المتوسطة الحجم والكبيرة. إلا أنه بالوسع التمييز فيما بين هذه المؤسسات الصغيرة بين مجموعتين متميزتين: المجموعة الأولى، أظهرت في إصلاحاتها وجوداً وعمقاً، ومحدودين لإدارة التغيير، والمجموعة الثانية، أظهرت تمكّنها من تحقيق بعض العمق في تطبيق إدارة التغيير (للاطلاع على تمثيل بياني انظر المرفق الثالث ألف). ومؤدى ذلك أن تطبيق إدارة التغيير في الإصلاحات المؤسسية ليس ببساطة مسألة تتعلق بالتمويل وعدد الموظفين. فقد توصلت بعض المؤسسات الصغيرة إلى سُبل مكنتها من تنفيذ إدارة التغيير في إصلاحاتها من دون أن تكون حائزة بالضرورة لقدرة داخلية ضخمة لتصميم مثل هذا العمل وتنفيذه، أو مالكة لموارد مالية كبيرة لاستثمارها.

١٢٠- وتعبّر الفروق الدقيقة في البيانات عن أن الحجم يهم كأشد ما يكون في المرحلة السابقة على التخطيط لإدارة التغيير. فالمؤسسات الكبيرة تبلغ عمقاً أكبر في هذه المرحلة. وربما كان مرجع ذلك قدرتها على الاستثمار في التكاليف الأمامية من أجل تنفيذ تقييمات التأهب والتفاعل الكامل مع الموظفين بشأن مطلب التغيير وأسبابه المنطقية. ويصدق ذلك أيضاً فيما يتصل بالرصد والتقييم. وقد كشفت البيانات عن علاقة موجبة في البيانات بين حجم المؤسسة وحيازتها إطار عمل لنتائج إدارة التغيير يستخدم في تنفيذ عمليات الرصد والتقييم الخارجي، وبين اتجاه الشركات الكبيرة إلى إدخال المزيد من هذه العناصر في إصلاحاتها.

اختلافات إدارة التغيير بحسب مصدر الميزانية

١٢١- يمكن لتخصيص الأموال من قبل الجهات المانحة أن يحد من قدرة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على توزيع الموارد، أينما رأت ضرورة ملحة لعمل ذلك على نحو يتماشى مع ولايتها وخططها الاستراتيجية. وتقدّم الموارد الأساسية دون إلحاق أي شروط بها لدعم ولاية المؤسسة (أي مساهمات غير مخصصة/غير محددة). أما الموارد غير الأساسية أو الخارجة عن الميزانية فتعرّف بأنها المساهمات المخصصة/المحددة (انظر JIU/REP/2014/1)، لكن هذه المصطلحات لا تُستخدم بالضرورة على نحو متناسق دائماً على نطاق المنظومة^(١٧). وبغية تقدير ما إذا كان رصد التمويل غير المخصص مقابل التمويل المخصص (الأساسي مقابل غير الأساسي) يؤثر في تطبيق إدارة التغيير في الإصلاحات المؤسسية، جرت مناظرة البيانات المالية لعام ٢٠١٦ بوجود العناصر الأساسية لإدارة التغيير وعمقها في الإصلاحات الجارية.

١٢٢- ويبدو أن البيانات^(١٨) (التي يجري عرضها في الرسم البياني بالمرفق الثالث ب) تدعم القول بأنه كلما زاد حجم التمويل الأساسي (بمعدل >1) كلما زادت المرونة التي تتمتع بها المؤسسات في التماس إدارة التغيير. ويتجسد مثالان لذلك في الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة العمل الدولية، اللتين تحوزان حصصاً مرتفعة نسبياً من التمويل الأساسي إلى التمويل غير الأساسي، واستخدمتا هذه الموارد الأساسية في أمور من جملتها، تمويل إصلاحات تركز على إدارة التغيير.

١٢٣- بيد أن هناك نمطاً أقل وضوحاً في المنظمات التي تتاح لها مستويات مرتفعة من التمويل غير الأساسي (بمعدل <1). وتشير الأدلة إلى أن بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تعتمد إلى حد كبير على التمويل غير الأساسي، وظّفت إدارة التغيير بشكل فعال عندما

أدخلت إصلاحات على نماذج التمويل^(١٩)، بهدف تحسين المواءمة والموازنة في استخدام الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية. وتمثل منظمة الصحة العالمية نموذجاً لذلك، حيث تحوز حصة مرتفعة من الموارد غير الأساسية مقارنة بالتمويل الأساسي، لكنها شرّعت إصلاحات فعالة متصلة بإدارة التغيير. وعلى الجانب الآخر من المقياس، يوجد أيضاً عدد من المؤسسات الحائزة لحصة كبيرة من الموارد غير الأساسية، لكنها، في إطار التحليل المشمول بالاستعراض الراهن، لم تدمج عمليات لإدارة التغيير تتسم بقدر كبير من الفعالية في إصلاحاتها^(٢٠).

١٢٤ - لكن هذه النتائج تُعتبر مع ذلك أولية، بسبب محدودية البيانات. ومن الضروري أن يجري بشأنها مزيد من التحليل باستخدام عيّنة أكبر من أجل التثبيت من صحتها بشكل كامل.

حواشي الفصل الثالث

- (١٤) يُنظر على نطاق واسع إلى ليونين باعتباره الأب المؤسس لإدارة التغيير بمؤلفة المعنون "هياكل أسباب التغيير - إجر التغيير - تثبت التغيير" أو "التغيير ثلاثي المراحل". لكن قابلية هذا النموذج للتطبيق صارت محل تشكيك متزايد في سياق مرحلة طابعها التغيير المستمر (Kurt Lewin, "Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change", *Human Relations*, vol. 1, issue 1 (June 1947), pp. 5-41). أما خطوات كوتر الثماني فتتمثل في: زيادة الإلحاحية، وتشكيل فريق توجيهي، وصياغة رؤية، وتبليغ الرؤية، والتمكين لاتخاذ إجراءات، وخلق انتصارات سريعة، والبناء على التغيير، وتثبيتته (John Kotter, "Leading change: (why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*) reprint. ويشمل نموذج ماكينزي S-7 (إشارة إلى سبع مفردات بالإنكليزية تبدأ بحرف S) ما يلي: المهارات والنظم والهياكل والموظفون والاستراتيجية والأسلوب والرؤية المشتركة (McKinsey & Company, "Enduring ideas: the 7-S framework" (March 2008). وللإطلاع على نموذج مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي انظر كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة "Change management at the United Nations and the UNLOCK change model" (6 November 2018).
- (١٥) يتأسس نموذج التغيير لمختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي على مجموعة متنوعة من النماذج المعمول بها لإدارة التغيير (بما فيها نموذج أدكار لكوتر وبروسي) وبحوث أجراها غارنر وشركات خيرة استشارية مختلفة (بما فيها ماكينزي ودلويت وبراييس ووترز هاوس كوبرز واكسينتشر) وأفضل الممارسات المرصودة في منظومة الأمم المتحدة.
- (١٦) وتشمل، مؤشر ماكينزي للسلامة المؤسسية المستخدم في منظمة العمل الدولية؛ ونهج الاستراتيجية وإدارة التغيير لبراييس ووترز هاوس كوبرز الذي طُبّق في الإصلاح التحولي نحو تبني تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في منظمة العمل الدولية؛ ودراسات جدوى اقتصادية كاملة شكلت جزءاً من الاستعراض الهيكلي والإداري في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ونموذج جامعة هارفارد لقيادة التغيير والتجديد المؤسسي، الذي اعتمد عليه برنامج التغيير والتجديد المؤسسي للإصلاح في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو).
- (١٧) انظر العنوان الإلكتروني التالي www.un.org/en/ecosoc/qcpr/pdf/technical_note_on_funding.pdf.
- (١٨) يتعين التعامل بحرص مع هذه البيانات بمعامل تحديد (R2) مقداره ٠,١ لوجود العناصر الرئيسية، و٠,١٧ لعمق العوامل الأساسية. وبغية اختبار ذلك، يوصى بإجراء مزيد من التحليل.
- (١٩) من قبيل الإصلاح الذي استُهل في عام ٢٠١١ بشأن نموذج التمويل في منظمة الصحة العالمية (Bruce Jenks and Jennifer Topping et al., *Financing the UN Development System: Pathways to Reposition for Agenda 2030* (Dag Hammarskjöld Foundation and United Nations Multi-Partner Trust Fund Office, 2017), pp. 52-54).
- (٢٠) يرتكز هذا التقدير على تحليل لوثائق إدارة التغيير المتصلة باستعراضات الإصلاحات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة.

العوامل المساندة لتحقيق النجاح في إدارة التغيير

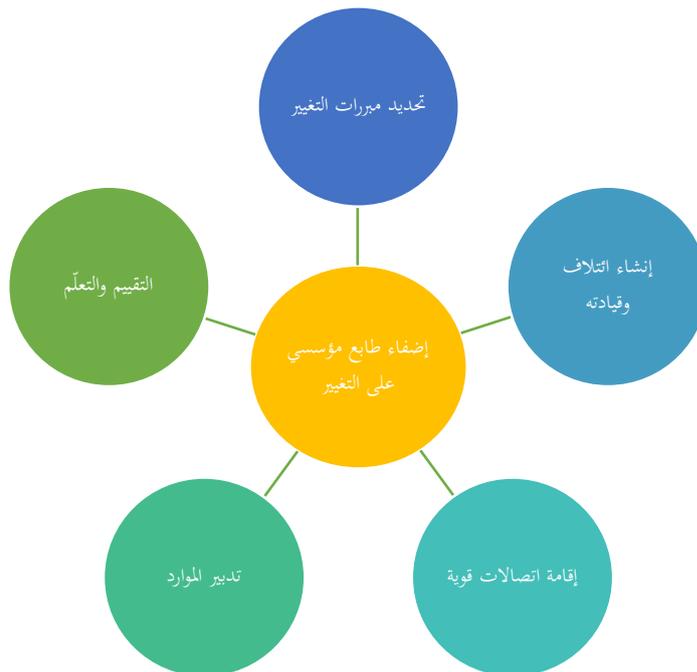
١٢٥- يستكشف هذا الفصل العوامل التي تقف وراء الممارسات الفضلى في إدارة التغيير، والتي تسمى لأغراض الاستعراض الحالي "العوامل المساندة": أي المسائل أو العمليات التي تشغل مكانة محورية في تسيير دفة إدارة التغيير في عملية الإصلاح نحو تحقيق النجاح. ويصور الفصل مواضع استخدام هذه العوامل المساندة وكيفية استخدامها، مع إعطاء نماذج لبعض الممارسات الفضلى، كما يوضح أين وُجدت الفجوات وما هي المجالات التي يمكن للمؤسسات أن تحقق فيها تحسينات وسبل عمل ذلك.

١٢٦- وبغية تحديد العوامل المساندة الرئيسية لنجاح إدارة التغيير، حلل المفتشان كل نموذج ونهج من النماذج والنهج المتبعة في مجال إدارة التغيير (انظر الفصل الثالث). واستخلصا معايير عوامل النجاح من ما يزيد على ٤٧ حالة إفرادية للإصلاح المؤسسي جرت دراستها، واستعرضا بعد ذلك الأدلة لتحديد السمات والأنماط المشتركة بينها، وتوجا التحليل بإعداد قائمة تضم ستة عناصر (أو ستة عوامل مساندة).

١٢٧- وتشمل هذه العوامل المساندة: (أ) تحديد مبررات التغيير؛ (ب) تشكيل ائتلاف توجيهي لأغراض التغيير؛ (ج) إقامة اتصالات قوية؛ (د) تدبير التمويل لإدارة التغيير؛ (هـ) تقييم ممارسات ونتائج إدارة التغيير والتعلم منها؛ (و) إضفاء طابع مؤسسي على قدرات وممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة (الشكل ٨). ويتناول هذا الفصل العوامل الخمسة الأولى، ويمثل إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة التغيير موضوع الفصل الخامس.

الشكل ٨

العوامل المساندة لإدارة التغيير



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة.

ألف - تحديد مبررات التغيير

موجز

١٢٨- اتسع على مدار العقد الماضي نطاق الإصلاح المؤسسي في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وزادت تكرارته. وفي هذا السياق، يحتل التحديد الواضح والمقنع لمبررات التغيير والتبليغ به قبل الشروع في تطبيقه، أهمية حاسمة. وتتزايد فرص تعرض الإصلاح للفشل إذا لم يجر اكتساب التأييد له بالتأسيس على عمل تشخيصي قوي يحدد ما الذي يتعين تغييره ولماذا، ويحدد مدى تأهب المؤسسة للتغيير. وتنطبق هذه الحالة على الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة. وبالرغم من ذلك، لم يتجاوز عدد الإصلاحات التي استندت إلى شكل ما من أشكال تقييم التأهب، عن نصف إجمالي عدد الإصلاحات السبعة والأربعين المستعرضة.

١٢٩- وقد أمكن في المؤسسات وعمليات الإصلاح التي حددت مبررات واضحة للتغيير وأسسها على عمليات لتشخيص التأهب، تبين مجموعة متنوعة من الممارسات. وأشارت الأدلة إلى أن هذه المبررات اقتضت التركيز على المضمون والعملية في وقت واحد، وأظهرت عدة حالات اعتمادها في جمع البيانات على خليط من البيانات الموضوعية والتصورية باستخدام دراسات استقصائية وأدوات أخرى واقتران ذلك بعملية واضحة للانخراط مع الموظفين والتناقش معهم بشأن الرؤية الجماعية لما يتعين تغييره، والسبيل إلى عمل ذلك.

تحديد مبررات التغيير

١٣٠- من الطبيعي أن تكون استجابة الموظفين وأعضاء مجالس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين لإدخال العمل بخطة للتغيير المؤسسي هي توجيه الأسئلة حول ماهية التغيير ودواعيه ونطاقه ودرجة إلحاحيته والنواتج المتوخاة منه. ويبدو ذلك أشد ما يكون في الحقبة الحالية التي تشهد موجات متعددة للإصلاح، يمثل توافر وضوح فوائدها مقارنة بتكاليفها (ليس فقط المالية بل وأيضاً التحفيزية) شرطاً ضرورياً لتحاشي إجهاد الإصلاح، الذي يفضي في نهاية المطاف إلى تعرضه للفشل.

١٣١- ويحتاج تقديم مبررات واضحة ومقنعة لإجراء التغيير إشراك الموظفين وتبليغ أصحاب المصلحة بالسبب الذي يستدعي تفاعلهم مع الجهود التي يفتضيها هذا الإصلاح، وبيان الفوائد التي تعود عليهم منه. ونادراً ما يكون تقديم مبررات لإجراء التغيير استجابة لاحتياجات مدفوعة من الخارج أو من الداخل كافياً، ما لم يجد صداه لدى الجهات التي تتأثر به بطريقة مباشرة. ومن المرجح إلى حد كبير أن يكون الحكم عادلاً على الأسباب المنطقية للتغيير وطريقة مقارنته، إذا عكس شواغل الأفراد الداخليين فيه وقيمهم وتطلعاتهم^(٢١). لكن الأدلة بدورها تشير إلى أن مستوى اكتساب التأييد لإصلاح ما، أو عكس ذلك، المستوى الذي يقاوم به، محدد رئيسي لملاقاته النجاح أو الفشل في نهاية المطاف.

١٣٢- وهناك بُعدان متداخلان في مسألة تبرير التغيير هما: البُعد المتعلق بالمضمون والبُعد المتعلق بالعملية. ويتصل مضمون تبرير التغيير بمدى تأهب المؤسسة وقدرتها على اجتياز الإصلاح، الذي يستتبع توفير معلومات عن التغيير والأثر المحتمل الذي يمكن أن يأتي به للأفراد والمؤسسة. وثمة دور رئيسي في هذا المقام لتاريخ المؤسسة وثقافتها ونظمها القيمية. وتتاح لبعض

المؤسسات نظم عاملة لجمع معلومات دورية من الموظفين وأصحاب المصلحة بخصوص قضايا مختلفة ذات صلة منها الدوافع والقيادة والمساءلة والاتجاه. فيما تحتاج مؤسسات أخرى إلى توليد هذه المعلومات من العدم.

١٣٣- أما البُعد الثاني فيتعلق بالعملية. وتشير أدلة الحالات الفردية والأدبيات إلى أن المنظمات تحتاج إلى اجتياز مرحلة للتأمل الذاتي والتفاعل، تصمّم من أجل تهيئة الدوافع وتأكيد التأهب توطئة لصياغة شكل واضح للرؤية، وخلق الوعي والحد قدر الإمكان من النفور من التغيير^(٢٢). ويستغرق ذلك وقتاً، كما يحتاج إلى التخطيط المتأني والالتزام. وتشير الأدلة إلى أن الاتصال ينطوي على أهمية حاسمة سواء لكفالة تبني الأفراد للتغيير أو التصدي لمسألة مقاومة التغيير^(٢٣). ويكتسي الاحتكاك المباشر والتفاعل مع المجموعات والأفراد بأهميته في هذا المجال.

١٣٤- وبالقياس إلى هذا التعريف، يمكن القول بأن أداء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة جاء تحت المعدل. فأقل من ٥٠ في المائة من إجمالي الإصلاحات التي جرت دراستها في الاستعراض الحالي، استند إلى عمل تشخيصي واضح كائناً ما كان، للتأكد من تأهب المؤسسة للتغيير. وانطبق ذلك بوجه خاص على المؤسسات الصغيرة.

١٣٥- وفي حالة الإصلاحات التي تضمنت شكلاً ما من أشكال تقييم التأهب، اضطلع ثلثها بعمل تشخيصي تضمن استخدام دراسات استقصائية رسمية لتوليد البيانات ذات الصلة. واستخدم الثلث أساليب يزيد فيها الطابع غير الرسمي والنوعي، شملت إجراء الحوار والتفاعل لجمع وجهات النظر وتشكيل توافق في الآراء حول الشكل المتوخى الذي سيتخذه التغيير (وإن لم تتضمن بالضرورة تشخيصاً لمواطن القوة ومواطن الضعف والتحديات التي تواجهه المؤسسة في اعتماد التغيير المتوخى).

١٣٦- ومن أصل تقييمات التأهب التي اشتملت على عمل استقصائي، وُجد أن بعض المؤسسات تتوفر لديها دراسات استقصائية روتينية مسبقة بشأن الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين جمعت، في جملة أمور، بيانات وتصورات تتعلق بالتأهب للتغيير. كما وُجد أن بعض المؤسسات كلفت بإجراء تقييم مئّل على وجه التحديد جزءاً من عملية التحضير لإصلاحات كانت على وشك إجرائها.

١٣٧- ويشير التحليل إلى عدد من الأنماط للمؤسسات التي تجري عملاً تشخيصياً دورياً في سياق التأهب للإصلاح. ويحمل الفرع التالي في ثلاثة أنواع، أنماط وحالات العمل التشخيصي على أساس التصنيف الوارد في الفصل الثاني. الأول، هو الإصلاحات الشاملة التي تضمنت عناصر لإعادة الهيكلة في المؤسسات الكبيرة ذات القاعدة الميدانية؛ والثاني، هو الإصلاحات التي ركزت بشكل محدد على التغيير الثقافي؛ والثالث هو الإصلاحات التي ركزت أساساً على عمليات تحسين أداء الأعمال.

الدور التشخيصي لإدارة التغيير في الإصلاحات الكبيرة المتصلة بإعادة الهيكلة

١٣٨- انطلقت جميع عمليات الإصلاح، في برنامج الأغذية العالمي (اللياقة لأداء الغرض، ٢٠١٢-٢٠١٧) ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (تطوير مكتب الشؤون الإنسانية، من ٢٠١٥ حتى الآن) ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (عملية التغيير في المفوضية، من ٢٠١٧ حتى الآن) بدرجات متفاوتة من ضرورة الاستجابة للتغيرات في بيئات عملها بالقيام

بجملة أمور منها إعادة الهيكلة المؤسسية. وكشفت التحليلات والتعقيبات المسبقة من داخل هذه المؤسسات عن وجود تنافر بين الحقائق في أرض الميدان، والإجراءات والمتطلبات المعمول بها، وقادها ذلك إلى إلقاء نظرة شاملة على سبل استجابة مهامها المؤسسية لحاجات المتفاعلين.

١٣٩- وتحدد غرض عمليات التشخيص في كل واحد من هذه الإصلاحات - والتي سُميت بالتقييمات المؤسسية السريعة في برنامج الأغذية العالمي ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، وبالاستعراض الوظيفي في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية - في التركيز على فهم مواطن قوة المؤسسة ومواطن ضعفها، والتعرف على سبل زيادة كفاءة المؤسسة وفعاليتها. وركزت عمليات التشخيص الثلاث على العوامل التالية: التركيز الاستراتيجي؛ الهيكلية التنظيمية للمؤسسة؛ الموظفون؛ إضافة إلى العنصر المهم للثقافة. وأولت عمليتان منها تركيزها أيضاً لنماذج العمل والإدارة في المؤسسة.

١٤٠- وسعت الإصلاحات المؤسسية الثلاثة إلى تحديد مبررات التغيير بالاستناد إلى عمل تشخيصي تجريبي. لكن الدرجة التي انعكست بها إدارة التغيير والثقافة المؤسسية في هذه التقييمات تباينت إلى حد بعيد. وتراوح ذلك بين تسليط الضوء على عدد من القضايا تدور حول ثقافة المؤسسة على أساس مقابلات أجريت مع الموظفين، والتوصية بمراقبة السلامة المؤسسية على مدار الوقت (اللياقة لأداء الغرض - برنامج الأغذية العالمي)، أو التحديد الأكثر اكتمالاً للعوامل الأساسية للتغيير الناجح بالاستناد إلى إجراء مقابلات مع الموظفين ومسؤولي الإدارة العليا (عملية التغيير في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين)، أو إجراء دراسة استقصائية مؤسسية شاملة اتخذت الثقافة محوراً لها (تطوير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية). ويقدم الإطار ٢ تفاصيل إضافية عن الحالة الفردية لبرنامج الأغذية العالمي.

١٤١- ويشير الاهتمام اختلاف درجات التركيز التي أوليت لإدارة التغيير في عمليات التشخيص. فاستعراض "اللياقة لأداء الغرض"^(٢٤) انتهى إلى أن هذا النهج، وإن لم يزود المديرين بحوافر وموارد واضحة من أجل العمل، أظهر افتقار مقترحات كثيرة اشتملت عليها المبادرة إلى خطط تفصيلية، وأبان عن الإخفاق في تقليص بعض الأعمال لإتاحة حيز لتنفيذ هذا الإصلاح مما تسبب في استحواذ مبادرات التغيير على بعض المكاتب القطرية الأصغر حجماً. ومع التسليم بوجود عناصر كثيرة داخلية في الصورة، يسهل الاستنتاج بأن إيلاء قدر كبير من التركيز في عملية التشخيص للتغيير المؤسسي والثقافة ربما يكون قد عالج بعض العقبات التي جرى التعرف عليها في وقت لاحق.

١٤٢- وحتى في حالة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية التي تضمنت تشخيصاً شاملاً للثقافة، اكتست العملية التي أجري بها التشخيص بالأهمية. وحسبما لوحظ من قبل، يتصل تحديد مبررات التغيير بالمضمون والعملية على حد سواء. وقد أقر مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ذاته بعدم وجود قدر كافٍ من التأييد من جانب الموظفين عند بداية العملية، وقلة تفاعلهم مع الاستعراض الوظيفي وعدم تجاوز مشاركتهم فيه حدود المستجيبين. وفي وقت لاحق، واجهت المكتب صعوبة في تبليغ نتائج التشخيص للموظفين. ورئي في ذلك تحدياً يواجه مسعى إدارة التوقعات ومباشرة الاتصال بطريقة لا تتسبب في تقويض الجهود أو الثقة^(٢٥). وفي المقابل، أثار ذلك تساؤلاً حول أدوات التشخيص الأكثر ملائمة لتحقيق زيادة المشاركة عند العمل على نطاق مواقع وسياقات متعددة.

الإطار ٢

تشخيص الثقافة كجزء من الإصلاح المؤسسي: الاستعراض الوظيفي في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

استهل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في عام ٢٠١٥ استعراضاً وظيفياً يرمي إلى تحسين كفاءة المكتب وزيادة فعاليته، من خلال التأكد من حيازته الهيكل التنظيمي والموارد والقدرات المثلى لإنجاز الولاية المنوطة به والوفاء بالالتزامات النابعة من قرار الجمعية العامة ١٨٢/٤٦. وأقرّ بأنه إلى جانب التصدي للهيكل التنظيمية والعمليات، ثمة حاجة أيضاً لتحسين فهم الثقافة الأساسية للمكتب في سبيل التحول إلى مؤسسة تتسم بقدر أكبر من الشفافية والتعاون والمنحى العملي في إنجازها للخدمات. وأقر الاستعراض بأوجه الترابط بين الثقافة والجوانب الهيكلية والتشغيلية للتغيير.

وصممت في إطار الاستعراض دراسة استقصائية مؤسسية ترمي إلى فهم ثقافة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وقياسها، ومقارنة العلامات التي تحرزها مشاركة الموظفين بمثيلاًتها في المؤسسات القريبة. وركزت الدراسة الاستقصائية على مجالين هما: تصرفات الموظفين في العمل، ومشاركتهم ورضاهم. وانصب تركيز الفرع المتعلق بالتصرفات في أثناء العمل على ثلاثة مجالات بزغت في مرحلة مبكرة للاستعراض كمواضيع محل للاهتمام هي تحديداً: ثقافة توخي الحذر مقابل ثقافة الإقدام على المخاطرة؛ وثقافة السلوك الدبلوماسي مقابل ثقافة الشفافية؛ وثقافة التركيز الداخلي مقابل ثقافة التوجه ذي المنحى الخدمي.

وسعى الفرع المتعلق بمشاركة الموظفين ورضاهم إلى فهم قضايا من قبيل: أهداف الموظفين وأمانهم بما في ذلك وجود شعور بوحدة الرؤية والرسالة؛ وما إذا كانت النظم المعمول بها والبيئة السائدة معززة لثقافة المساءلة القوية والتعاون المكين؛ وكانت نظم إدارة الأداء تعمل بشكل صحيح؛ وكانت المؤسسة حائزة لمهارات الأفراد وتصرفات القيادة المتسمة بالحنكة. وقورنت الردود الأولية لمشاركة الموظفين ورضاهم بمثيلاًتها في ٥٠٨ مؤسسات في القطاع العام. وشملت المجموعة المرجعية للقطاع العام مؤسسات حكومية أساساً على نطاق ثلاث مناطق حول العالم.

المصادر: الاستعراض الوظيفي لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية: التقرير الختامي، من إنجاز مجموعة بوسطن الاستشارية بالمشاركة مع مجموعة مانيت الاستشارية (٢٦ تموز/يوليه ٢٠١٦)، الصفحات ١٢٦-١٢٨.

الدور التشخيصي لتقييمات التأهب في الإصلاحات التي تركز على الثقافة المؤسسية

١٤٣- على نحو ما جرى إجماله في الفصول السابقة، ركز ما يزيد قليلاً على ٢٥ في المائة من جميع عمليات الإصلاح المستعرضة السبعة والأربعين بشكل مسهب أو بشكل جزئي على إحداث تغيير أو تحويل في ثقافة المؤسسة. واندراج ذلك في معظم الحالات ضمن مجموعة أوسع نطاقاً لأهداف الإصلاح، من قبيل إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة (مثل، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي على ما جرى توضيحه بعاليه). وفي حالات أخرى جرى ربطه بتحسين عمليات أداء الأعمال، مثلما حدث في حالة منظمة العمل الدولية (استعراض عملية أداء الأعمال، من عام ٢٠١٦ حتى الآن) ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (تحويل الموارد البشرية، ٢٠١٣-٢٠١٦) ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (الموارد البشرية، من ٢٠١٥ حتى الآن)؛ بينما جرى في مؤسسات أخرى ربطه

بإصلاحات النظم الإدارية كما هو الحال في منظمة الصحة العالمية (إصلاح منظمة الصحة العالمية، ٢٠١١-٢٠١٧؛ وخطة تحويل المكتب الإقليمي في أفريقيا، من ٢٠١٥ حتى الآن). ومع ذلك، وبالرغم من وجود وجوه أخرى للإصلاح، شكّل التركيز على الأفراد - أي على الثقافة والسلوك والممارسات ذات الصلة - أهمية محورية. وانبثقت معظم هذه الإصلاحات بدرجات متفاوتة، من هدف خلق مؤسسات أكثر دينامية. واختلفت في ذلك بشكل حاد عن التركيز على الفعالية والكفاءة، حيث تفاعلت مع الأفراد بقدر أكبر من تفاعلها مع العملية.

١٤٤ - وحيثما يدور التغيير نفسه حول الثقافة المؤسسية والسلوكيات الفردية، يحتاج في تحديد مبرراته إلى وجود تفاعل مستفيض ومنظم. وتظهر الأدلة المستقاة من الحالة الإفرادية المتعلقة بخطة تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية في أفريقيا، الذي يعمل على الصعيدين الإقليمي والقطري، المدى الذي بلغته منظمة الصحة العالمية لاستقطاب جميع الموظفين على جميع المستويات وتوضيح "ماذا يعني الإصلاح بالنسبة لهم" (٢٦). وتضمن ذلك، الاتصال الدوري بشأن العملية للحيلولة دون انتشار الشائعات، وإطلاع الموظفين والشركاء الخارجيين بشكل متواصل على غرض التغيير وعملية إنجازه (الإطار ٣).

الإطار ٣

التشخيص باستخدام معارف الخبراء المتاحة داخل المؤسسة: خطة منظمة الصحة العالمية لتحويل المكتب الإقليمي في أفريقيا؛ وخطة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لتحويل الموارد البشرية

استخدمت خطة تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمي في أفريقيا وإصلاحات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خبرة فنية متاحة داخل المؤسسة كجزء من عمليات التشخيص المبدئي التي أجرتها. ولعب المدير الإقليمي لمكتب منظمة الصحة العالمية في أفريقيا دوراً مهماً في صياغة القضايا على أرض الواقع، ولعب مدير الموارد البشرية في حالة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، دوراً مهماً في تعميم منظورات التغيير وإدارته. واستعان المديران بدروس قوية نقلها من التجارب الميدانية السابقة ومن داخل منظومة الأمم المتحدة، أضافت المصادقية للتُّهَج.

وعلاوة على ذلك، أولي اهتمام أيضاً لإجراء تفاعل مسبق منظم مع موظفي الإدارة العليا لمناقشة الإصلاحات المزمعة وبناء توافق في الآراء حول ما ينبغي أن يخضع للتغيير. وفي حالة منظمة الصحة العالمية، عُقدت اجتماعات للبرامج الإقليمية في المرحلة الأولى لخطة التحول من أجل اكتساب التأييد لها والإمساك بزمامها إقليمياً والمشاركة في تنفيذها في نهاية المطاف.

ومن خلال هذا النهج القائم على التعلم من خلال العمل، الذي تتحقق فيه الإنتاجية بالممارسة والتأمل الذاتي والابتكار، اكتسبت الخبرة السابقة أهمية حاسمة في استهلال مبادرات إدارة التغيير وتنفيذها. وطُبِّقت في هاتين العمليتين الإصلاحيتين معارف الخبراء سواء التي أتاحت داخل المؤسسة أو استقيت من الخبرات السابقة للموظفين.

المصدر: موجز الحالة الإفرادية لوحدة التفتيش المشتركة بشأن خطة تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمي في أفريقيا؛ وموجز الحالة الإفرادية لوحدة التفتيش المشتركة بشأن تحويل الموارد البشرية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ Matthieu Glachant et al., "Greening global value chains: innovation and the international diffusion of technologies and knowledge", Policy Research Working Paper No. 6467 (Washington, D.C., World Bank, 2013)

١٤٥ - وعلى وجه التقريب، تضمنت الإصلاحات التي ركزت على تغيير الثقافة المؤسسية شكلاً ما من أشكال التشخيص الثقافي في مرحلة العمل السابقة للتخطيط. وتراوح ذلك بين الاعتماد على المؤشرات ذات الصلة والأدلة المتصلة برفاه الموظفين وأولوياتهم وأدائهم بالاستعانة ببيانات الدراسات الاستقصائية العالمية للموظفين (اليونيسيف)، وبين إجراء دراسات استقصائية محددة ومواءمة مركزاً على الثقافة (منظمة العمل الدولية، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، منظمة الصحة العالمية).

١٤٦ - وجرى في إطار عمليتين للإصلاح (خطة تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمي في أفريقيا، واستعراض تحسين عمليات أداء الأعمال في منظمة العمل الدولية) إعداد مؤشرات للسلامة المؤسسية وتطبيقها كسبيل للتشخيص، وتحديد النقاط المرجعية والتتبع وتعزيز الأبعاد المختلفة لتسيير أعمال المؤسسة وأدائها بما في ذلك الأبعاد المتعلقة بحفز الموظفين والقيادة والثقافة والمناخ العام والابتكار والتعليم^(٢٧). وحسبما ظهر من حالة منظمة العمل الدولية (انظر الإطار ٤) قد يكون وضع خط أساس للأبعاد المترابطة المختلفة لتسيير المؤسسة، أداة قوية لتحديد مبررات التغيير ودعم هذا التغيير وقياس الاستجابة للتدخلات التي يأتي بها وإبداء الاستجابة وفقاً لذلك.

الإطار ٤

مؤشر السلامة المؤسسية: استعراض عملية أداء الأعمال في منظمة العمل الدولية

سلّمت منظمة العمل الدولية أن مسعاها لإحداث تغيير مستدام في طبيقتها لتسيير أداء الأعمال وإنجاز الخدمات الإدارية يتطلب النظر بدقة أكبر في ممارسات العمل والسلوكيات والحوافز داخل المؤسسة. وبغية تحقيق ذلك، عملت منظمة العمل الدولية مع شركة للاستشارات لإعداد مؤشر داخلي للسلامة المؤسسية ملائم لاستخداماتها. وتحدد هدف المؤشر في تشخيص العناصر القائمة للقوة، وبيان احتياجات التطوير اللازمة لتحسين كفاءة خدمات الأعمال والسلامة المؤسسية. وركّز المؤشر على تحديد خط أساس للخدمات الإدارية يتيح قياس تحسينات الأداء التي تجري في المستقبل ومقارنتها بالمؤسسات المماثلة، وإشراك الموظفين في عملية التغيير لفهم تصوراتهم بشأن سبل تحقيق الكفاءة والحوافز التي تعترض إنجاز التحويل الناجح.

واستند التشخيص إلى دراسة استقصائية انصبّت تركيزها على فهم الثقافة المؤسسية. وقيمت الدراسة الاستقصائية تسعة نواتج مختلفة من بينها، الاتجاه والقيادة والمساءلة والابتكار والتعلم. وصنفت هذه النواتج في ثلاث مجموعات شملت: (أ) الاصطفاف - لمعرفة ما إذا كان الأشخاص في جميع المستويات ملتفتين حول رؤية المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها وقيمتها؛ (ب) التنفيذ - لمعرفة الكيفية التي تضطلع بها المؤسسة بالتنفيذ وفقاً لاستراتيجياتها؛ وهل بوسع المؤسسة أداء المهام الأساسية بالاستعانة بقدراتها ومستويات التحفيز الراهنة؛ (ج) التجديد - لمعرفة كيفية تفهم المؤسسة لحالتها وبيئتها الخارجية، وتكيفها معها. وأرشدت نتائج التشخيص الإصلاح الذي تصدى لاستعراض عملية أداء الأعمال، واستخدمت أيضاً كوسيلة غير مباشرة لقياس أثر الإصلاح. وجرت الاستعانة بهذه النتائج أيضاً لتدعيم مبررات الإصلاح وكان مألها تحقيق مستوى أكبر من الإمساك بزمام عملية الإصلاح.

المصدر: موجز الحالة الفردية لوحدة التفتيش المشتركة بشأن استعراض عملية أداء الأعمال في منظمة العمل الدولية.

١٤٧- وتشير الأدلة إلى أنه من الحكمة الاضطلاع بعمل تشخيصي محدد بشأن الثقافة المؤسسية قبل الشروع في إصلاح يكون إحداث تحول ثقافي مؤسسي في بؤرة تركيزه. وتنبئ الأدلة المستقاة من الإصلاحات البازغة والأحدث عهداً، ومنها عملية التغيير في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، عن التركيز المتزايد الذي بات يولى لتعريف الثقافة المؤسسية المحددة وتشخيصها، كوسيلة لبيان التغييرات المستتوبة والإجراءات المطلوبة لبلوغها.

دور تقييمات التأهب في تحسين الإصلاحات التي تركز على عملية أداء الأعمال

١٤٨- ثمة نمط ثالث تكشف عنه بيانات التأهب لإدارة التغيير يتصل تحديداً بالإصلاحات التي تركز على استخدام التكنولوجيا. وحُدِّدت أربعة إصلاحات تتناول التأهب للتغيير في كل من الوكالة الدولية للطاقة الذرية (مشروع نظام المعلومات الشامل للوكالة لأغراض الدعم البرنامجي، ٢٠١١-٢٠١٧)؛ والأمانة العامة للأمم المتحدة (أموجا، من عام ٢٠٠٨ حتى الآن)؛ ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (التخطيط المركزي للموارد، ٢٠١٤-٢٠١٦)؛ ومنظمة العمل الدولية (استهلال النظام المتكامل لمعلومات الموارد - التخطيط المركزي للموارد، من عام ٢٠٠٨ حتى الآن). وسبق في سياق الفصل الثاني تسليط الضوء على الخصائص المشتركة للإصلاحات التي تركز على التكنولوجيا، والتي يجري فيها استخدام إدارة التغيير في إصلاحات يدور محور تركيزها حول التكنولوجيا.

١٤٩- ويتفاوت إلى حد كبير عمق تنفيذ إدارة التغيير في الإصلاحات التي تدور حول التكنولوجيا، بما في ذلك من ناحية تحديد مبررات التغيير بالاستناد إلى عمل تشخيصي قوي. وأجريت معظم الإصلاحات المستعرضة في مؤسسات كبيرة إلى متوسطة الحجم، لكن العمل التشخيصي فيها تفاوت بشكل بين، وتراوح بين تُهَجُّج تركيز إلى حد كبير على إجراء الحوارات، وبين استخدام بيانات مستمدة من دراسات استقصائية للموظفين، وإجراء تقييمات على جانب أكبر من الشمول. ويصور المثال المتعلق بمشروع نظام المعلومات الشامل للوكالة الدولية للطاقة الذرية لأغراض الدعم البرنامجي (الإطار ٥)، إجراء تقييمات التأهب للتغيير قبل إطلاق العمل بكل مرحلة (أو طور) من مراحل مشروع التخطيط المركزي للموارد، على نحو أتاح أساساً يُستند إليه في اتخاذ قرارات "المضي قدماً" بالمشروع أو "وقف العمل عليه".

الإطار ٥

استراتيجية التأهب المؤسسي: نظام المعلومات الشامل للوكالة الدولية للطاقة الذرية لأغراض الدعم البرنامجي

استهلت الوكالة الدولية للطاقة الذرية برنامجها الإصلاحي في عام ٢٠١١ تحت اسم "نظام المعلومات الشامل للوكالة الدولية للطاقة الذرية لأغراض الدعم البرنامجي"، الذي استهدف تحسين الفعالية والكفاءة عموماً بإحلال النظم القديمة بنظام واحد للتخطيط المركزي للموارد. وتمثلت محركات المشروع في دراسة جدوى سابقة أجريت في عام ٢٠٠٦، ومطلب اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ونُفذ المشروع في أربعة مراحل، اقترنت كل مرحلة منها باستراتيجية للتأهب المؤسسي.

وتحددت أهداف الاستراتيجية فيما يلي: (أ) التوصل إلى رؤية واضحة من خلال إشراك الجهات الفاعلة الرئيسية؛ (ب) تحديد الآثار المؤسسية للتغيير وتوثيقها وتقييمها؛

(ج) تعيين الإجراءات المطلوبة لأغراض الاتصال والتدريب والتأهب الداعمة لعملية التغيير المؤسسي؛ (د) وضع ضوابط دورية للتأهب المؤسسي لتقييم التأهب لعملية التغيير على مدار كل مرحلة.

وجرى كجزء من الاستراتيجية إدماج تقييمات الأثر المؤسسي في مراحل تصميم المشروع. وتضمنت التقييمات تركيزاً على التغيير في ممارسات عمل المستعملين، وتدقيق العمليات والصلة بين الأقسام والإدارات. وعلى أساس هذه التقييمات، أعدت خطة عمل تفصيلية للتغيير حددت الإجراءات اللازمة لدعم مختلف أوجه التغيير المتوقعة. وشمل ذلك إجراءات من قبيل، الاتصال المباشر في الاتجاهين مع الجماعات المتأثرة، والاتصال غير المباشر عن طريق الخبراء وكبار المستعملين المعنيين بالمواضيع محل التغيير، وتوفير التدريب.

وإلى جانب ذلك، جرى تقييم تأهب الموظفين واستعدادهم لقبول التغيير باستخدام دراسات استقصائية للتوعية والتأهب شملت الموظفين في مجتمع المستعملين المرتقب. وركزت هذه الدراسات الاستقصائية على ما يلي: (أ) التوعية بالتغييرات المقترحة والمكاسب المتوقعة وفهمها؛ (ب) التصورات الشخصية حول مشروع نظام المعلومات الشامل للوكالة لأغراض الدعم البرنامجي.

المصدر: استراتيجية التأهب المؤسسي للوكالة الدولية للطاقة الذرية (الطور ٢ لمشروع نظام المعلومات الشامل للوكالة لأغراض الدعم البرنامجي)، ٢٠١١.

توحيد أدوات استقصاء الموظفين من أجل توجيه التأهب للتغيير

١٥٠- يجري بعض فرادى المنظمات في الوقت الراهن دراسات استقصائية مؤسسية تركز على مجموعة من القضايا تشمل، ثقافة الموظفين ودوافعهم وممارساتهم وأدائهم. ويُضطلع بهذه الدراسات الاستقصائية مستقلة إحداهما عن الأخرى، باستخدام مصفوفات ونماذج مختلفة. وفي الحالة التي توظف فيها هذه الدراسات الاستقصائية بشكل جيد، يمكن الاستعانة بها في قياس مستوى التأهب لإدارة التغيير وتقييم التغييرات الحادثة، عن طريق جمع المعلومات على مدار الوقت.

١٥١- ويتيح اتباع نهج موحد إمكانية صياغة نقطة مرجعية مفيدة. ويمكن استلهام العمل الذي أدته مجموعة مايفلاور، وهي اتحاد لمؤسسات من القطاع الخاص تشكل في عام ١٩٧١ لتناول البنود المشتركة في الدراسات الاستقصائية وصياغة قواعد ونقاط مرجعية وإتاحتها لأعضاء الاتحاد^(٢٨). فإذا كان باستطاعة مؤسسات القطاع الخاص التي تعمل في بيئات تتسم بالمنافسة وارتفاع مستوى المجازفة أن تنسق فيما بينها وتتبادل المعلومات بهذا الأسلوب، يبدو ممكناً تماماً أن تستطيع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عمل شيء مماثل، من أجل تحقيق النفع للجميع.

١٥٢- ومن المتوقع أن تعزز التوصية التالية التنسيق والتعاون بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٣

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

باء - تشكيل ائتلاف توجيهي

١٥٣- شَخَّص في بيانات الاستعراض والأدبيات الأوسع عامل ثانٍ من عوامل المساندة الفعالة لإدارة التغيير ممثلاً في إنشاء تحالف لأشخاص يعملون في كافة أنحاء المؤسسة ويناط بهم صياغة الإصلاح المتوخى وإنجازه. ولهذا المسألة أبعاد مختلفة أبرزها مهارات القيادة والحوكمة والتزيبات المؤسسية والقيادة الجماعية واستخدام وكلاء التغيير. ويجري فيما يلي تناول كل بُعد من هذه الأبعاد.

موجز

١٥٤- من المتعين أن يكون كبار القادة رعاة للتغيير، لأن الموظفين وأعضاء مجالس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين يكونون أميل إلى الاستجابة على نحو إيجابي أكبر للرسائل والإجراءات القادمة من أعلى. وتشير الأدلة إلى أن قيادة إدارة التغيير من قبل الرؤساء التنفيذيين وحدهم مطلب ضروري عادة لكنه لا يكفي شرطاً للنجاح. وتنبئ الأدلة أيضاً عن أن وجود فريق للقيادة الجماعية مسلح برؤية مُحكمة وأدوار تكميلية، يضيف أهمية خاصة على مساعي إنجاح أي مبادرة استراتيجية.

١٥٥- ويكتسي بالأهمية أيضاً وجود هياكل للحوكمة تتولى الإشراف على إدارة التغيير. فهي تساعد في توضيح وجهة التغيير وتتصدى لعدد من العمليات والموضوعات التي إن تُركت دون معالجة تحولت إلى قضايا لاحقة في أثناء دورة عمر البرنامج.

١٥٦- ورغم الأهمية التي تعلق بالقيادة، تظهر البيانات أيضاً أن وجود ائتلاف قوي ومشروع لأفراد يتولون توجيه دفة الإصلاح، يمكن أن يقلل في نهاية المطاف أهمية فكرة الاعتماد على قيادة فردية. ولكي تتسلح هذه القيادة الموزعة بالمشروعية، يتعين أن تتأسس في أسلوب اختيارها والدور المنوط بها وكيفية احتكاك الآخرين بها على مفاهيم النزاهة. وعندما يرى الموظفون أن عملية ما ليست بالعملية النزيهة، يتجهون بأرجحية كبيرة إلى الانسحاب منها. وقد أظهرت الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة التي أحرزت معدلات عالية في تقييم عمق إدارة التغيير ونوعيته، أنها هي نفسها الإصلاحات التي حازت القدر الأكبر من قيادات الإصلاح الموزعة، وجرى بناء القدرات القيادية فيها بشكل واضح ومدروس.

١٥٧- ومن المرجح أن يتضاعف معدل اكتساب الإصلاحات التي تستخدم وكلاء التغيير عمقاً جيداً على نطاق جميع المجالات الحاسمة لإدارة التغيير. ومن بين الإصلاحات المستعرضة، استُخدمت أنواع مختلفة لوكلاء التغيير، بما في ذلك في الإصلاحات التي ركزت على إدماج تكنولوجيات جديدة في المؤسسة المعنية، والإصلاحات التي ركزت على الثقافة وإدخال أساليب جديدة للعمل. ويتعين أن تنظر جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في تعيين وكلاء التغيير واستخدامهم على نطاق إصلاحاتها. لكن ذلك لا ينبغي بالضرورة أن يكون جزءاً من ائتلاف قيادي، إنما يتعين أن تكون هذه المؤسسات على صلة وثيقة واعتيادية بمجموعة القيادة لتوفير قناة موصلة بين الموظفين والجهات التي تتولى صياغة الإصلاح وقيادته.

القيادة والحوكمة

١٥٨- ثمة ثلاثة جوانب بارزة لقيادة الإصلاح الذي يركز على إدارة التغيير. الجانب الأول، هو ضرورة أن تكون القيادات العليا راعية للتغيير، لأن الموظفين وأعضاء مجالس الإدارات وأصحاب

المصلحة الآخرين يميلون إلى الاستجابة بمستوى أكبر من الإيجابية للرسائل والإجراءات التي تأتي من أعلى. وفي سياق العمل المنجز لتبرير إجراء الاستعراض الراهن أبرزت أهمية موضوع القيادة، كما ارتبط هذا الموضوع عن كثب بتحديد مبررات التغيير على النحو الذي جرى تناوله من قبل. وأعطيت نماذج إيجابية لقادة ألهموا تابعيهم بصياغة رؤى واضحة للتغيير وتقديم دعم ظاهر له والعمل كنماذج إيجابية تُحتذى في جميع مراحل عملية التغيير (انظر الإطار ٦). وتنطوي هذه الرابطة الشخصية بين القيادة والموظفين، لا سيما في تحديد معنى التغيير بالنسبة لهم، على أهمية حيوية لنجاح عمليات الإصلاح التي تقتضي من الموظفين التكيف مع ممارسات وطرق عمل جديدة، والأخذ بها.

الإطار ٦

نماذج للقيادة التحويلية في سياق الإصلاحات المؤسسية في الأمم المتحدة

خلال عملية الإصلاح التي اضطلعت بها منظمة الصحة العالمية للمكتب الإقليمي في أفريقيا (خطة تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمي في أفريقيا) لعب المدير الإقليمي دوراً قوياً في الدعوة للتغيير والتبليغ به. واعتماداً على تجاربه السابقة ومعرفته بالمؤسسة، طبّق المدير الإقليمي بنجاح نهج تعبئة وكلاء التغيير وحرص على مشاركتهم. ومُزجت عمليات التفاعل مع الموظفين بعقد حلقات عمل في موضوع إدارة التغيير أتاحت للزملاء على جميع المستويات فرص إسماع أصواتهم.

وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية، لوحظ تغير القيادات الذي حدث عدة مرات في أثناء تنفيذ إصلاح نظام المعلومات الشامل للوكالة لأغراض الدعم البرنامجي، بما في ذلك مناوئة رؤساء الإدارات ومناوئة وتغيير المدير العام وما سببه ذلك من زيادة صعوبة المحافظة على نغمة مطردة ومتناسقة صادرة عن قيادة التحول في قمة المؤسسة. ولكي تتصدى الوكالة لذلك، انخرطت قياداتها في "جولات استماع" أتاحت فيها الفرصة للموظفين للإعراب عن آرائهم في جهد مكمل للدراسة الاستقصائية السنوية للرضا.

ولعبت القيادة دوراً رئيسياً في "تطوير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية" وتولت رصد الأدلة البحثية الأوسع نطاقاً للتعرف على الأثر الموجب الذي يمكن أن تجلبه القيادة التحويلية في أثناء التغيير المؤسسي. وأفيد بأن وكيل الأمين العام أبدى نشاطاً جماً في الاستماع والتبليغ بالتغيير مستخدماً عبارات عملية، ومحددات النغمة الصادرة من أعلى، وقدم بالاستعانة بوكلاء التغيير مناصرتهم للمبادرة. وأتيحت للموظفين فرصة إبداء آرائهم على النحو الذي دعم تصورات العدالة الإجرائية التي تكتسى أهمية في أثناء إدارة التغيير المؤسسي. وأنيط وكلاء التغيير بولاية "قول الحقيقة لصاحب السلطة" وجمع الآراء من الزملاء الذين لم يكن متسنياً لهم بغير ذلك أن يُسمعوا أصواتهم، بمن فيهم العاملون في المكاتب الميدانية، والاستماع إلى الآراء التي يتردد الأشخاص غالباً في إبدائها. ويمكن أن يكون هذا النهج معيناً في التصدي "لتفكير القطيع" بما له من سلبيات.

المصدر: ورقة داخلية لوحدة التفتيش المشتركة بشأن تطبيق العلوم السلوكية في إدارة التغيير المؤسسي في الأمم المتحدة؛ وموجز للحالة الفردية لوحدة التفتيش المشتركة بشأن خطة تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمي في أفريقيا.

١٥٩ - وثانياً، يبدو عادةً أن القيادة المفردة للرئيس التنفيذي لإدارة التغيير في إطار عملية الإصلاح ضرورية لكنها ليست شرطاً كافياً لتحقيق النجاح. فالأدلة توحي بأن وجود فريق للقيادة الجماعية مسلح برؤية مُحكمة وأدوار تكملية ينطوي على أهمية خاصة لنجاح المبادرة الاستراتيجية^(٢٩). وثالثاً،

يعتبر الدور الذي تؤديه مجالس الإدارات في الإصلاح دالة على طبيعة هذا الإصلاح وشكله. وقد جرى على نطاق الإصلاحات المستعرضة التعرف على نطاق كبير من الممارسات: ابتداءً من انخراط مجالس الإدارات بشكل دوري وتوجيهها للقرارات المتصلة بالإصلاح، إلى تلقيها بتبليغات دورية عن التقدم المحرز في الإصلاح، إلى مجرد علمها بالإصلاحات عبر إفادات تقدم إليها في إطار تقارير سنوية. وتختلف هذه الأشكال بحسب حجم المؤسسة ونطاق الإصلاح وآفاقه.

١٦٠- وعلى نحو ما أبرزه مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي^(٣٠)، فإن السبب المنطقي الذي يستدعي وجود هياكل الحوكمة وقت تخطيط مبادرات التغيير هو، على وجه العموم، إبراز قيادة التغيير واتجاهه، والتصدي لعدد من العمليات والموضوعات التي يمكن بغير ذلك أن تتحول إلى قضايا لاحقة في أثناء دورة حياة الإصلاح. وتساعد الهياكل التنظيمية للحوكمة على التصدي لمسائل من قبيل: الوضوح المحيط بالأدوار والمسؤوليات؛ والمساءلة عن العمل؛ والإفصاح والشفافية؛ وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية؛ وسلطة اتخاذ القرار؛ والأخلاقيات؛ والأداء والفعالية؛ وتنفيذ الاستراتيجية.

الترتيبات المؤسسية: المهام والقدرات والهيكلة التنظيمية

١٦١- انبثقت عن التحليل أنماط مختلفة للكيفية التي جرى بها تأصيل إدارة التغيير في سياق الإصلاحات المؤسسية. وحددت في هذا السياق أربعة أنواع رئيسية مستمدة من بيانات الحالات الفردية. وفي أقل من نصف جميع عمليات الإصلاح تقريباً في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (٤٧ في المائة) لم يمكن الوقوف على أي شكل محدد لقدرات إدارة التغيير - سواء كانت مدمجة في الإصلاح ككل أو قائمة بذاتها كوحدة مستقلة (الشكل ٩). وتوازت هذه الحالات مع الإصلاحات التي أحرزت علامات ضعيفة في تحليل عمق إدارة التغيير (الشكل ٦). وثبت أن ذلك يصدق بشكل خاص على المؤسسات الصغيرة، التي أحرزت علامات بالغة الانخفاض على العمق الذي طبقت به إدارة التغيير.

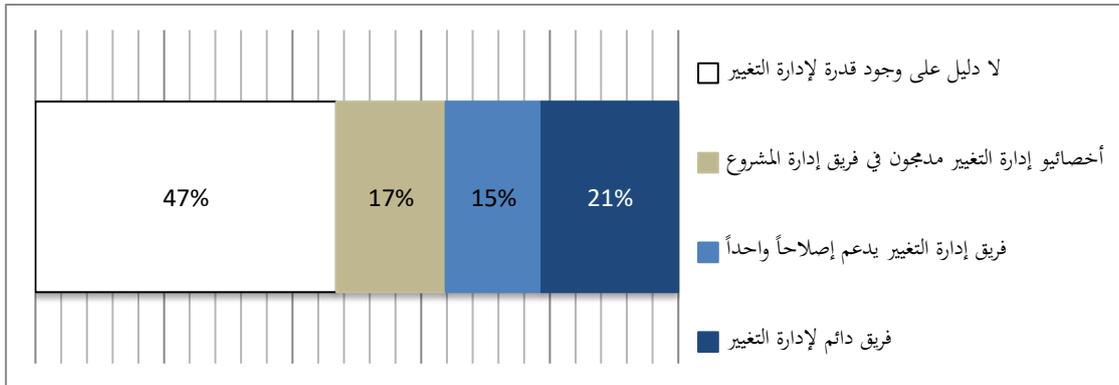
١٦٢- ومن إجمالي الإصلاحات المستعرضة في الدراسة الراهنة، أدمج ١٧ في المائة أخصائيين في إدارة التغيير ضمن مشروع أوسع نطاقاً أو في فريق لإدارة الإصلاح. وُصّدت تفاوتات جسيمة داخل هذا التشكيل. ففي بعض الحالات، كانت الخبرة الفنية في مجال إدارة التغيير واضحة ومعتمة على نحو سليم على نطاق المؤسسة من خلال أفرقة وشبكات للمهام كجزء من عملية الإصلاح (خبرة فنية مدمجة)، بينما لم تظهر في بعض آخر من الحالات سوى أدلة ضئيلة وتوزعت الخبرة الفنية المحدودة في هذه الحالات على نطاق مختلف عناصر الإصلاح.

١٦٣- وربما كان مثيراً للاستغراب أن الخبرة الفنية المدمجة حققت إنجازاً بالنسبة للعمق الذي طبقت به إدارة التغيير. وحسبما يظهر الجدول ١، لم توجد سوى اختلافات طفيفة في العمق الذي مورست به إدارة التغيير في الإصلاح، سواء لعمليات إدارة التغيير التي أُدمجت قدراتها في فريق مشاريعي (أحرز معدل العمق ٥٦ في المائة) أو وحدات إدارة التغيير الموقوتة زمنياً، أو حتى الوحدات الدائمة لإدارة التغيير (٥٨ و ٥٦ في المائة على التوالي). وبدا أن مهمة الإدماج تكون أفضل في المؤسسات متوسطة الحجم، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، حيث سجلت المؤسسات المتوسطة الحجم علامات أعلى. وربما يعكس ذلك عناصر التكاليف في الإصلاح، حيث يكون تعميم القدرة على نطاق المؤسسة أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية في المؤسسات المتوسطة الحجم مقارنة ببناء أفرقة أو وحدات منفصلة.

١٦٤ - أما باقي الإصلاحات، وإجمالي نسبتها ٣٦ في المائة، فأنشأت أفرقة مؤقتة أو دائمة لإدارة التغيير (الشكل ٩). وكان مقام هذه الأفرقة بأسرها تقريباً في المؤسسات المتوسطة الحجم والمؤسسات الكبيرة. وأنشئت الأفرقة المؤقتة لإدارة التغيير (أو المحددة زمنياً) في ١٥ في المائة من المؤسسات وتركزت عادة حول إصلاح محدد لإنجاز تغيير بعينه، ثم الانقضاء بعدها. وتبين أن الأفرقة المحددة زمنياً تكلف بعمل مدفوع بالمهام - كالتأكيد على القيادة أو المشاركة وإدماج الممارسات عبر مختلف أنواع التغيير. وتتألف هذه الأفرقة إجمالاً من خبرة فنية متصلة بالإصلاح (في مجال التكنولوجيا أو الإدارة أو مهارات الموارد البشرية، مثلاً) وموظفين يتحدد دورهم في التركيز عيناً على جانب الإصلاح المتعلق بإدارة التغيير. وتضم الأمثلة على ذلك منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) (نظام الإدارة العالمية للموارد، ٢٠٠٦-٢٠١٤)، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (الهيكلية الإقليمية، ٢٠١٢-٢٠١٤)، ومنظمة الطيران المدني الدولي (إدارة الأداء المؤسسي، ٢٠١٥-٢٠١٨).

الشكل ٩

تشكيلة الترتيبات المؤسسية لإدارة التغيير في إصلاحات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة على أساس موجزات الحالات الفردية.

الجدول ١

متوسط عمق ممارسات إدارة التغيير في إصلاحات استعانت بأفرقة ذات تشكيلات مختلفة

جميع المؤسسات	الصغيرة	المتوسطة	الكبيرة
جميع الإصلاحات	٣٦٪	٤٣٪	٤١٪
لا يوجد فريق (حتى وإن كان مدمجاً)	٣٢٪	٣٦٪	٤٠٪
قدرة لإدارة التغيير مدمجة في فريق مشاريعي	٥٦٪	لا ينطبق	٤٠٪
فريق لإدارة التغيير محدد زمنياً	٥٨٪	٦٣٪	٧٠٪
فريق/وحدة دائمة لإدارة التغيير	٥٦٪	٥٥٪	٦٦٪

المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة على أساس موجزات الحالات الفردية، وإطار وجود العناصر الرئيسية وعمقها.

ملحوظة: تمثل النسبة المئوية الواردة أعلاه متوسط العلامات المحرزة لعمق إدارة التغيير؛ وللاطلاع على معلومات إضافية بشأن الأداة المستخدمة لقياس عمق إدارة التغيير، انظر الفصل الأول.

١٦٥ - وجرى الوقوف في خمس إجمالي الإصلاحات المؤسسية على أفرقة أو وحدات دائمة لإدارة التغيير. وكانت هذه الأفرقة أو الوحدات عادة إما مدمجة ضمن إدارة تنظيمية أو تابعة

مباشرة للإدارة. كما أن دورها كان مختلفاً على وجه العموم عن الأدوار المنوطة بالأفرقة المؤقتة، ومع قلة انحراطها في التنفيذ الفعلي كانت مشاركة بقدر أكبر في التنسيق على نطاق إصلاحات متزامنة متعددة، وأنيطت بها ولاية تقديم التوجيه والتنسيق ورقابة الجودة عموماً. وفي عدد من الحالات، حازت المؤسسات في وقت واحد، وحدات دائمة أتاحت لها هذا التنسيق والإشراف، وأفرقة أو أفرقة عمل مؤقتة أتاحت لها التوجيه في مجال إدارة التغيير لإصلاحات مفردة أو داخلية ضمن مسارات للعمل. وتشمل الأمثلة المنطبقة في هذا المقام، صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وبرنامج الأغذية العالمي (انظر القائمة الكاملة في الجدول ٢ الوارد في الفصل الخامس).

١٦٦- ويمكن القول بإيجاز أن البيانات (الجدول ١) تُظهر مستويات متماثلة لعمق إدارة التغيير في الإصلاحات، سواء كانت الخبرة الفنية فيها مدمجة أو غير مدمجة على نطاق المؤسسة، أو وُجدت في أفرقة محددة زمنياً أو في وحدات دائمة، وهو ما قد يكون مثاراً للاستغراب. وقد افترض المفتشان في بداية الدراسة أن وجود أفرقة مستقلة لإدارة التغيير يمكن أن يكون أفضل أداءً، وهو ما يبدو أنه لا يعبر بالضرورة عن واقع الحال. ومؤدى ذلك، أن تحقيق عمق إدارة التغيير يمكن أن يتم بأكثر من طريقة واحدة، وأن هناك بالأحرى أشكالاً مختلفة يمكن العمل بها بما يتلاءم مع الهيكلية المؤسسية وعدد الإصلاحات الجارية وأنواعها.

استخدام وكلاء التغيير

١٦٧- استخدم رُبع إجمالي الإصلاحات المستعرضة وكلاء للتغيير، أو شبكات لموظفين مسمّين للمساعدة في دفع خطى الإصلاح قُدماً. ووكلاء التغيير هم أفراد يُختارون من كافة أنحاء المؤسسة للمشاركة النشطة في عملية التغيير. وبشكل نموذجي، وإن لا ينطبق على جميع الحالات، يُختار هؤلاء من جميع طبقات المؤسسة ويكونون عادةً أشخاصاً مؤثرين يلعبون دوراً في الإصغاء إلى مشاعر الموظفين إزاء مسألة معينة ثم نقلها إلى قادة عملية الإصلاح. وليس وكلاء التغيير بالضرورة أفراد مخلون سلطات رسمية، لكنهم أفراد يحظون بالاحترام والثقة ينخرطون في شبكات اجتماعية قوية.

”وكلاء التغيير هم محك الاختبار للطريقة التي تسير بها الأمور في المؤسسة، لأنهم حلقة الوصل في عملية التغيير بأسرها.“ (وكيل الأمين العام للشؤون الإنسانية، آذار/مارس ٢٠١٨).

١٦٨- وفي جميع الحالات، أسهم وجود وكلاء التغيير في تحسين هائل لعمق إدماج إدارة التغيير في الإصلاح وتراوحت العلامات التي أحرزها هذا العمق بين ٦٦ و٧٦ في المائة، واتسم بالاتساق على نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والكبيرة، مقارنة بالمتوسط الذي حققه الإصلاح الخالي من وكلاء التغيير وتراوح بين ٢٥ و٤٤ في المائة. وبعبارة أخرى، ومن الناحية

الإحصائية، تتضاعف على الأرجح فرصة تحقيق الإصلاح عمقاً أكبر في إدارة التغيير إذا لجأ إلى استعمال شبكة لوكلاء التغيير.

١٦٩- وأحد الأدوار المحورية لوكلاء التغيير هو التأكيد على مستوى مشاركة الموظفين في عملية الإصلاح وزيادته. ومن المسلم به أن مشاركة الموظفين شرط حاسم لتحقيق نتائج فعالة^(٣١)،

وتكون هذه المشاركة في سياق أي إصلاح مؤسسي عرضة لخطر شديد إذا لم يجر التبليغ الواضح بالتغييرات المزمعة ولم تُفهم بشكل سليم وجهات نظر الموظفين أو تؤخذ بعين الاعتبار.

١٧٠- وقد زُي أن وكلاء التغيير يمثلون قيمة فائقة في الترويج للإصلاح وإضفاء الشرعية عليه والمساعدة في الدفع بالتغيير من أسفل إلى أعلى. وربما قاوم بعض الأفراد التغيير لأسباب مختلفة كالخوف من الجديد مثلاً أو الرغبة في الإبقاء على الأمور على حالها و/أو الافتقار إلى مجموعة المهارات اللازمة لتبني التغيير. لكن انخراط وكلاء التغيير مع هؤلاء المقاومين بشكل استباقي وجاد يساهم في إعطائهم فرصة التعبير عن شواغلهم التي قد يكون بوسع المؤسسة التصدي لها، إلى الحد الأقصى الممكن، أثناء عملية التنفيذ. ومن الأمور المهمة المسلّم بها أيضاً الحرص على عدم تجاهل مقاومة التغيير، لأنهم يستطيعون ممارسة قدر كبير من النفوذ فيما بين أقرانهم^(٣٢).

اختيار وكلاء التغيير

١٧١- تختلف على نطاق المؤسسات عملية اختيار وكلاء التغيير وتأهيلهم واستخدامهم. وهناك مسائل مهمة تتعلق باختيار موظفين وتأهيلهم للقيام بهذا الدور، الذي يستتبع عادةً الاتصال بالآخرين ودعمهم والتأثير فيهم من أجل اعتماد التغيير محل النظر (الإطار ٧).

١٧٢- وفي مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي استخدمت وكلاء التغيير أولي اعتبار لقواعد النفوذ، حيث أدركت بعض المؤسسات وهي تختار وكلاء التنفيذ أن مصادر النفوذ، كنفوذ الخبراء مثلاً، يمكن أن يكتسي أهمية لا تقل عن أهمية النفوذ الرسمي (أي نفوذ الموظف شاغل الوظيفة الرسمية المخولة بالسلطة). ومثال لذلك، قيام إحدى المؤسسات لدى إدخالها العمل بتكنولوجيا جديدة بإشراك "المستعملين المميزين" للتكنولوجيا في نهاية المطاف من أجل مساعدتها في دعم هذه التكنولوجيا وتوجيه تطبيقها في المؤسسة.

الوزع والآثار اللاحقة

١٧٣- اتخذت بعض شبكات وكلاء التغيير المستعان بها في أثناء عمليات الإصلاح الخاضعة للدراسة هيئة الأفرقة، بما فيها أفرقة عاملة عن بُعد جرى الربط الافتراضي فيما بين بعضها البعض، وبينها وبين القيادات والموظفين. وكشف الخبراء المعنيون بمواضيع التغيير العاملون في الإصلاحات عن استخدامات مثيرة للاهتمام للأفرقة المؤسسية، واتجاه بعضها إلى التركيز المتضافر على الاتصالات التي تجربها هذه الأفرقة، مثلما حدث في منظمة العمل الدولية في شكل عقد اجتماعات و"احتشادات" دورية.

١٧٤- ويؤدي استخدام وكلاء التغيير في أثناء عمليات الإصلاح إلى إثارة تساؤلات أيضاً حول مآل الأمور بعد انتهاء دورهم كوكلاء للتغيير. وبالإمكان الاستئارة في هذا الصدد بأفضل الممارسات في مجال إدارة المواهب لمعرفة كيفية استغلال الخبرات والمسؤوليات التي طوّروها في أثناء اضطلاعهم بهذا الدور بعد انتهاء المهام المسندة إليهم. فنفور الأفراد من الخسارة يؤدي إلى عواقب سلبية، خاصة إذا افتقرت انسلاخهم عن دور وكيل التغيير بإحساس بضياح الحافر المرتبط بالدور، أو ذهاب الإحساس بالمعنى والغرض، أو فقدان النفوذ في العمل.

الإطار ٧

اختيار وكلاء التغيير في إطار عمليات الإصلاح

تطبّق عملية التغيير الجارية في برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية - الموئل نموذجاً يمسك الموظفون بزمامه. وعيّن البرنامج وكلاء للتغيير على مستوى الإدارة الوسيطة لدعم حملة التغيير الشامل. وتولت فرقة عمل معنية بالتغيير تنفيذ عملية الاختيار، وصدّق المدير التنفيذي للمؤسسة على القائمة النهائية للأسماء. وكُفّل في اختيار ٣٩ وكياً للتغيير من إجمالي مقدمي الطلبات البالغ عددهم ٧١، التوازن الجنساني والتمثيل على الصعيد الإقليمي وصعيد المقر، وتنوع العقود، وتنوع سنوات الخبرة في المؤسسة، وتمثيل الموظفين الوطنيين والدوليين في مراكز الخدمة.

وفي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، تضمنت الهيكلية المنوطة بالتصدي للتغيير فريقاً للتغيير وشبكة للتغيير لتنفيذ إصلاح التخطيط المركزي للموارد المسمى "مكتب واحد لخدمات المشاريع". واختير الفريق من بين المجموعة المعنية بالأفراد والتغيير، واستُقدم ميسّرو التغيير من كل مجال وظيفي للإصلاح من أجل دعم تنفيذه وإعادة تأكيد حدث التغيير. وتألفت هذه الشبكة من موظفين منتشرين على نطاق المؤسسة تراوحو بين موظفي الدعم إلى رؤساء المكتب، وركزت على التبليغ بالتغيير ومواصلة التحسينات. وصدّق داخلياً على كل عضو في الشبكة، كما صدّق عليه خارجياً بالاستعانة بالعملية الدولية للتصديق على شهادات إدارة التغيير (إيه. بي. إم. جي).

وأظهر برنامج تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمية في أفريقيا نهجاً مثيراً للاهتمام في اختيار وكلاء التغيير. فقد تطوع لهذه المهمة أكثر من ٣٠٠ شخص. وبالإضافة إلى التقدم للتطوع، طُلب أيضاً إلى الموظفين من خلال دراسة استقصائية تسمية أشخاص يلجأ إليه معظم الزملاء طلباً للمشورة والدعم. واستُخدمت النتائج في تحديد الأشخاص ذوي التأثير في المؤسسة. ورجحت بصفة خاصة كفاءة المتطوعين الذين جرى تحديدهم بهذه الطريقة باعتبارهم الأكثر نفوذاً، لاختيارهم وكلاء للتغيير. أما من لم يقع عليهم الاختيار، فأشركوا بطرق أخرى. فتم مثلاً تدريبهم من أجل التصدي لمقاومة التغيير. وقد راعى هذا النهج المدروس بشكل يبيّن قواعد النفوذ والقوة في اختيار وكلاء التغيير، كما راعى حساسية التعامل مع تصورات الأفراد الذين لم يقع عليهم الاختيار للعب هذا الدور. فالتصورات المتعلقة بعدالة الإجراءات (العدالة المتصورة في عملية الاختيار وقواعده) بقدر ما تكتسى من أهمية عند تعيين المرشحين الخارجيين أو اختيارهم للوظيفة أو الدور، تكتسى أهمية أكبر عند اختيار المرشحين الداخليين أيضاً، لأن الأفراد الذين لن يقع عليهم الاختيار يظلوا باقين في المؤسسة عادةً.

المصدر: موجزات الحالات الفردية لوحدة التفتيش المشتركة بشأن موئل الأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ومنظمة الصحة العالمية.

١٧٥- وعلى نحو أكثر عمومية، يتعين أن يتأسس تشكيل الأفرقة وتطويرها على أدلة قوية بشأن السبيل الأصح للعمل. واستُخدمت بكثافة في تدريب الأفرقة وتطويرها حول العالم أفكار علم النفس التنظيمي والفروع ذات الصلة، بما في ذلك الأفكار المستخدمة في البيئات التي تتسم بارتفاع درجات المجازفة كالجيش والطيران والطب والملاحة الجوية^(٣٣). ويمكن القول بأن عواقب النجاح والفشل في بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هائلة بنفس القدر كأفرقة العمل في

البيئات العسكرية أو الطبية أو ما شابه، ومن ثم التطبيق الميسور الممكن في منظومة الأمم المتحدة للمنظورات العصرية لعلوم العمل الجماعي. ويقترح المفتشان أن تزيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة اتباع النهج والأدلة المستقاة من العلوم السلوكية في تشكيل الأفرقة وإدارتها.

جيم - إقامة اتصالات قوية

١٧٦- تمثل الاتصالات المكيئة عاملاً مسانداً ثالثاً لفعالية التغيير. والاتصالات معنية بتوضيح المحتوى وتبادل المعلومات لإيجاد الفهم المشترك، وهي وسيلة لتلقي التعقيبات، وآلية لزيادة تطوير فهم الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين لعملية التغيير وزيادة التزامهم بها. ويفحص الفرع الحالي المدى الذي حُطط به للاتصالات وطُبق بفعالية في إطار عمليات الإصلاح القائمة على إدارة التغيير التي درسها الاستعراض الراهن. وينظر الفرع أيضاً في الجوانب الرئيسية للاتصالات الفعالة على النحو الذي استبان من مواد الحالات الإفرادية محل الدراسة.

موجز

١٧٧- تشكل استراتيجية أو خطة الاتصال جزءاً حاسماً في النهج العام لإدارة التغيير في الإصلاح المؤسسي. ولوحظ في الإصلاحات المستعرضة أن عمليات الإصلاح التي طبقت استراتيجيات أو خططاً اتصالية، حققت عمقاً لتطبيق إدارة التغيير زاد خمسة أضعاف عن مثيله في عمليات الإصلاح التي خلت منها. وبالرغم من ذلك، لم يزد عدد عمليات الإصلاح التي تضمنت استراتيجية أو خطة للاتصالات على نصف مجموعها البالغ ٤٧ عملية.

١٧٨- وفي الحالات التي شهدت إعداد استراتيجيات أو خطط للاتصال كجزء من عمليات الإصلاح، جاءت هذه الاستراتيجيات أو الخطط معقولة من حيث النوعية. ويثير الاهتمام في هذا المجال أن بعض الاستراتيجيات الفضلى اتصلت، في المتوسط، بإصلاحات نفذتها مؤسسات صغيرة في منظومة الأمم المتحدة. وفي حين قل عدد هذه الاستراتيجيات جيدة النوعية^(٣٤)، جاءت أيضاً عاكسة لنقطة تكرر ذكرها في أنحاء الاستعراض الراهن وهي عدم توقف جودة إدارة التغيير بالضرورة على حجم المؤسسة.

١٧٩- ويكتسي تأطير الإصلاح بالأهمية، لأنه يحدد وتيرته ويقوم الصلة بين المؤسسة وعملية الإصلاح، وبين القيادة والموظفين. ورئي أيضاً أنه من العوامل المحورية للاستراتيجية الاتصالية الجيدة أن تنظر في تحديد أي الرسائل يكون الأفضل للجمهور المعين، وتحديد شروط تكرارية الاتصال ومواقبته.

تصميم الاستراتيجيات الاتصالية وتطبيقها في إصلاحات منظومة الأمم المتحدة

١٨٠- تشير الأدلة الأكاديمية المستمدة من أفضل ممارسات إدارة التغيير إلى أن تصميم الاستراتيجيات الاتصالية وتطبيقها يمكن أن يؤثر في مستوى نجاح الإصلاحات المؤسسية^(٣٥). وتقر الأدلة المجلوبة من الحالات السبع والأربعين التي جرت دراستها هذا الاستنتاج. وتبين أن عمق تطبيق إدارة التغيير في إصلاحات منظومة الأمم المتحدة أو جودته زاد بمقدار خمسة أضعاف في الإصلاحات التي حوت استراتيجية أو خطة اتصالية عن مثيله في الإصلاحات التي خلت منها. ويبرز الدور المهم للاتصالات الحاجة إلى اتباع نهج واضح ومنظم في هذا المجال.

نطاق إدراج الاستراتيجيات الاتصالية

١٨١- تجاوز عدد الإصلاحات التي أعدت استراتيجية أو خطة للاتصالات، على نطاق إصلاحات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المستعرضة، نصف إجمالي هذه الإصلاحات بقليل (٥٤ في المائة)، وجاءت هذه الاستراتيجيات والخطط إما قائمة بذاتها أو مدججة في استراتيجية أو خطة أعم لإدارة التغيير. ولم يتجاوز عدد الإصلاحات في المؤسسات الصغيرة التي طبقت استراتيجيات وخطط للاتصالات مقدار الربع، مقارنة بثلاثة أرباع الإصلاحات في المؤسسات المتوسطة الحجم التي اشتملت على استراتيجية أو خطة للاتصالات. ووقعت إصلاحات المؤسسات الكبيرة بين الاثنتين وجاوز عدد الحائز منها لاستراتيجيات وخطط اتصالية النصف بقليل.

١٨٢- ويبدو أن السبب وراء تركيز العدد الأكبر من الاستراتيجيات والخطط الاتصالية في المؤسسات المتوسطة الحجم مرجعه إلى طبيعة عملية الإصلاح نفسها. وحسبما جرت مناقشته في الفصول الأسبق، كانت الإصلاحات التي ركزت على التكنولوجيا، وبالأخص على نظم التخطيط المركزي للموارد، تمثل بمفردها المجموعة الأكبر في العينة، وهي إصلاحات اضطلعت بها إلى حد كبير المؤسسات المتوسطة الحجم. وعكس ذلك في حد ذاته طبيعة الإصلاحات الجارية منذ عام ٢٠١٠ المشتملة على إدارة التغيير. وثمة دلائل على قيام التعلّم المتبادل بين المؤسسات التي نفذت إصلاحات في مجال التخطيط المركزي للموارد، وعلى أن استراتيجياتها في مجال إدارة التغيير غطت معظم المجالات المهمة. كذلك، تفاوتت درجة العمق الذي نُفذ التغيير به في هذه المؤسسات، الأمر الذي انطبق بدوره في مجال الاتصالات.

جودة الاستراتيجيات الاتصالية

١٨٣- بالبناء على الدروس المستنبطة من مواد الحالات الإفرادية وقاعدة الأدلة الأكاديمية، تتضمن الاستراتيجيات أو الخطط الاتصالية عالية الجودة ما يلي:

- (أ) أهداف واضحة للاتصالات، أي تحديد القصد منها ولمن توجه وما هي الاستجابة المتوقعة إزاءها؛
- (ب) مجموعة مبادئ حاکمة لطريقة فهم الاتصالات في السياق المحدد، والكيفية التي ينبغي تطبيقها بها؛
- (ج) التجزئة - بمعنى تحديد الرسائل الرئيسية لمختلف طوائف الجمهور وقنوات الاتصال، من سينفذها وبأي طريقة ولأي غرض؛
- (د) بيان المناسبات الرئيسية والجداول الزمنية التي تحدد التكرارية المتوخاة ودرجة كثافة الاتصالات؛
- (هـ) إطار للتقييم، يحدد كيفية قياس أثر الاتصالات والرسائل، والوسيلة التي سترُفد بها هذه التغذية المرتدة بالمعلومات في الاستراتيجية الشاملة.

١٨٤- وجاء عمق أو جودة الاستراتيجية أو الخطة الاتصالية في نصف عدد الإصلاحات التي طبقت استراتيجية أو خطة للاتصالات، مرضياً بشكل معقول في المتوسط. وتراوح الأداء بين، مستوفٍ لمعايير الاستراتيجية الاتصالية عالية الجودة بشكل جزئي، على نحو ما سبق توضيحه، إلى مستوفٍ لهذه المعايير إلى حد كبير. وحققت المؤسسات الصغيرة الأداء الأفضل من ناحية الجودة.

١٨٥ - ولم يتجاوز عدد الإصلاحات التي ركزت على إعادة التنظيم الداخلي وأعدت استراتيجية أو خطة للاتصال، نصف عددها الإجمالي. ويشير هذا الأمر الاستغراب، بالنظر إلى أهمية الاتصالات عند الإقدام على تغييرات تتناول شكل المنظمة أو بنيتها التنظيمية - وكلها تمس الموظفين بشدة. وسجلت الإصلاحات التي ركزت على إضفاء اللامركزية المعدلات الأسوأ، ولم تتجاوز النسبة المئوية للإصلاحات التي أدخلت جوانب تتعلق بإضفاء اللامركزية على الوحدات المؤسسية والموظفين المؤسسين ونقلهم إلى المكاتب الإقليمية و/أو القطرية واتبعت استراتيجية أو خطة اتصالية كجزء من إصلاحاتها نسبة ٤٠ في المائة من جملة هذه الإصلاحات. وبالنسبة لعمليات الإصلاح التي تضمنت إعادة التنظيم أو تحقيق اللامركزية وطبقت استراتيجيات اتصالية، اتسمت نوعية هذه الاستراتيجيات بالجودة، واستوفت بشكل جزئي معايير العمق التي سبق إجمالها.

١٨٦ - ويمكن القول بإيجاز أننا أمام صورة مختلطة. فبالرغم من أهمية الاتصالات في تحقيق إدارة التغيير الفعالة، كان غياب الاستراتيجيات الاتصالية في حالات كثيرة مدعاة للقلق. واستطاعت عمليات الإصلاح التي أعدت استراتيجيات أو خطط اتصالية، أن تحقق مستوى معقولاً من العمق أو الجودة وتناولت بعضاً، أو عدداً كبيراً من العوامل التي يرى أنها حاسمة لتحقيق الاتصال الفعال.

تأطير الاتصالات

١٨٧ - أبرزت الإصلاحات المستعرضة أن تأطير الفحوى الذي سيجري تبليغه يمثل أحد المسائل المهمة التي عاجلتها عمليات الإصلاح. فالتعديلات في طريقة تأطير الاتصالات يمكن مهما صغرت أن تؤثر في الكيفية التي تُستقبل بها. وعلى سبيل المثال، قد يكون للخيارات التي تُحدد أو تصاغ كفرضيات أو الوضع القائم أو القواعد الاجتماعية تأثير في مدى استعداد الأشخاص للتجاوب مع هذه الاتصالات. وتتجه الغلبة في هذا المجال بوجه خاص إلى أن تكون للقواعد الاجتماعية إن كانت محلية أو اتبعتها جماعات يتجانس الموظفون معها.

١٨٨ - وقد تفاوت تأطير الإصلاح في الحالات المستعرضة. فقد أُطر ما يتراوح بين الثلث إلى النصف تقريباً من جميع عمليات الإصلاح بالتركيز على القيم الأساسية للمؤسسة. وجاء ذلك تعبيراً عن نية واضحة ومحددة لإثارة المشاركة العاطفية بين الأفراد ومؤسساتهم - لإعادة اكتشاف رسالة محورية في مجال الخدمة العامة الدولية. وتميل الإصلاحات المندرجة في هذه الفئة إلى كبر الحجم واتخاذ الطابع الاستراتيجي وتتناول المهمة والثقافة والأداء على صعيد المؤسسة، بخلاف الإصلاحات التي تركز على التكنولوجيا. وأُطرت مجموعة ثانية للإصلاحات حول مفهوم اللُحمة - بالتشديد على القيم المؤسسية بدلاً من التشديد على المنطقة أو البلد مقابل المقر أو الإدارة مقابل الإدارة، وتحدث هذه الإصلاحات عادة كاستجابة لعمل تشخيصي يكشف عن اتجاه للتوقع المؤسسي أو عن قلة التجاوب بين المقر والعمليات الميدانية. وركزت مجموعة ثالثة لتأطير الإصلاحات على التمكين - بالتأكيد على أن الإصلاح يفسح المجال لزيادة السيطرة المحلية والاستقلال الذاتي. وركزت المجموعة الأخيرة لتأطير الإصلاحات بقدر أكبر على قضايا ذات طابع عملي تدور حول المكاسب المحددة المحتملة التي تعود على الموظفين المشمولين بعملية الإصلاح - سواء في شكل وفورات العمل (كإلغاء بعض الخطوات في عملية ما (أو ما يسمى "تبسيط التراتبية"))، أو في شكل تنظيم أو في صورة تهيئة بيئة عمل محسنة.

١٨٩ - ويمكن القول بإيجاز أن تأطير الإصلاحات المدروسة في الاستعراض الراهن، كان أميل إلى إبراز ما هو إيجابي والتركيز على أهمية قبول الجماعة والفرد للتغيير، بدلاً من الاتجاه بشكل محدد إلى معالجة مسألة المقاومة المحتملة للتغيير. وجرى التسليم بأن التصدي للمقاومة يمكن أن يُرجأ إلى مرحلة لاحقة. وفي هذا السياق يجدر التشديد على أن القبول والمقاومة بنيانان يختلف أحدهما عن الآخر، ولا يقعان على طريقي النقيض في المتسلسلة نفسها. فبينما يستتبع وجود مقاومة عالية بذل جهود موجهة ذات طابع سلبي، تنتج قلة القبول عن انعدام التأييد^(٣٦). ويمكن أن يساعد إدراك هذا الفارق صنّاع القرار المؤسسين عندما يتصدون لتشخيص حواجز السلوك والمواقف، وتصميم الاتصالات والتدخلات الأخرى من أجل تعزيز القبول بالإصلاح.

١٩٠ - وقد نوقش موضوع العلم الداعم لتأطير الإصلاحات مع عدد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويوضح الإطار ٨ المساعدة التي يمكن جلبها من النظريات القائمة عند النظر في تأطير أنواع معينة من الإصلاحات للحصول منها على أفضل نتيجة ممكنة.

الإطار ٨

تأطير الاتصالات بالتأسيس على النظرية الملائمة

تضمّن رُبع إجمالي حالات الإصلاح الشاملة لإدارة التغيير التي دُرست على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة منذ عام ٢٠١٠، تركيزاً على التكنولوجيا، من قبيل البرنامج الحاسوبي للتخطيط المركزي للموارد. وعند استعراض أدلة الحالات الفردية وفي سياق المقابلات التي أجريت مع الأفرقة ذات الصلة، لوحظ قلة عدد الواعين لنظرية محددة في أدبيات أنظمة إدارة المعلومات يمكن أن تسهم في تحقيق القبول بالتكنولوجيا الجديدة. وإحدى النظريات الشاملة في هذا المجال هي النظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا واستخدامها، التي تشير إلى عدة عناصر تسهم في تحديد ما إذا كان العاملون سيستخدمون التكنولوجيا الجديدة من عدمه. ووفقاً لهذه النظرية برزت أربعة عناصر باعتبارها الأكثر أهمية على النحو التالي:

(أ) توقّع الأداء (أي الاعتقاد بأن النظام سيساعد الموظفين في تحقيق مكاسب على صعيد الأداء الوظيفي)؛ (ب) توقّع الجهد (أي السهولة المتصورة في الاستخدام)؛ (ج) التأثير الاجتماعي (أي تصور الموظفين بأن أشخاصاً مهمين آخرين يعتقدون بضرورة استخدامهم للنظام)؛ (د) الظروف الميسرة (أي الاعتقاد بأن البنية الأساسية المؤسسية والتقنية موجودة لدعم استخدام النظام). وبالإمكان استخدام نظريات مثل النظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا واستخدامها كمرشد لتأطير الاتصالات مع الموظفين، بإطلاعهم على منظورات عن طبيعة الأشياء التي سيتعين التشديد عليها في أثناء استهلال العمل بتكنولوجيا جديدة.

المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة، وانظر أيضاً، Viswanath Venkatesh et al., "User acceptance of information technology: toward a unified view", *MIS Quarterly*, vol. 27, No. 3 (2003),

.pp. 425-478

تجزئة الاتصالات بحسب جمهور المتلقين

١٩١ - جرى الوقوف على دليل اتسم بجودته عموماً على سعي الإصلاحات المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة إلى تحديد رسائل بعينها موجهة إلى مجموعات متلقية مختلفة، واستخدام نهج متنوعة للوصول إلى هذه المجموعات. وانطبق ذلك أيضاً على الإصلاحات التي شُفّعت

باستراتيجيات أو خطط اتصالية واضحة في مؤسسات الأمم المتحدة الكبيرة والمتوسطة الحجم والصغيرة. واستهدف مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وهو واحد من أصغر المؤسسات التي أُخضعت للدراسة، مجموعة متلقين مستعملاً مُهجاً مختلفة. وبدأ المكتب اتصالاته بعقد لقاءات مفتوحة قبل ستة أشهر من التطبيق الفعلي المحلي لمبادرة أموجا الشاملة لنطاق الأمانة العامة. وتُليت هذه اللقاءات المفتوحة بلقاءات أسبوعية مع المديرين، واجتماعات تشغيلية مع المختكين مباشرة بالعملية ومراكز التنسيق في مختلف الشُعَب، وجرى إصدار رسائل إخبارية ورسائل للمعلومات الخاصة من أجل إطلاع المستعملين المتأثرين وجهاتهم الإدارية على المعالم الرئيسية للمبادرة، وأعدت منصات لتقديم المعلومات وعُقدت مع الموظفين دورات في فترات الغداء لمناقشة التغييرات المدخلة في إجراءات أداء الأعمال.

١٩٢- وأجمل الإصلاح المتعلق بنظام المعلومات الشامل للوكالة الدولية للطاقة الذرية لأغراض الدعم البرنامجي، استراتيجية اتصالية استندت إلى مفهوم مؤداه أن الرسائل تكون مقبولة على الأرجح إن صدرت بأصوات مختلفة ومن سلطات متنوعة. ودعم ذلك المبررات التي قُدمت في وقت أسبق بشأن استخدام وكلاء التغيير أو استخدام موظفين مُسمّين ومدربين على نطاق المؤسسة. ونُظمت في إطار عملية الإصلاح في الوكالة دورات للتأهب عُقدت بصورة مشتركة مع ممثلي الإدارات والمختكين المباشرين بأداء الأعمال من أجل مناقشة هذه النقطة.

١٩٣- ومثّل إصلاح القطاع الصحي في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) مثالاً آخر للتصدي لمقاومة مبدئية أبادها الموظفون إزاء العمل بنهج جديد في إنجاز الخدمات الصحية ومساعي التصدي "لثقافة الانغلاق" المتصورة في المؤسسة. وشملت عملية التغيير عرضاً لمفهوم أفرقة الصحة العائلية - المكونة من أفرقة متعددة التخصصات لمهنيين صحيين في البيئات المجتمعية - من أجل تنوير الموظفين وتوسيع مداركهم بشأنه مع التوسل في ذلك بمجموعة مختلفة من حلقات العمل وعمليات التدريب التي استهدفت متلقين مختلفين. وانعكس حجم هذه المهمة في نطاق وتنوع جمهور المتلقين الرئيسيين وهم: اللاجئون الفلسطينيون (العملاء أو المنتفعون)، وموظفو الأونروا (٣٠٠٠ في قطاع الصحة و٣٠٠٠٠ إجمالاً)، والحكومة المضيفة والجهات المانحة. وانتهت التقييمات التي أجريت بعد استهلال عملية الإصلاح إلى أن الاستجابة لهذه الأفرقة كانت إيجابية على جانبي المرضى والموظفين، سواءً بسواء.

١٩٤- وجرى التعرف في الحالات المستعرضة على أمثلة أخرى لنُهج اتصالية واضحة ومدروسة. وجرى أيضاً في نطاق برنامج الإصلاح الاستراتيجي للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية استهداف جمهور مختلف، واستطاع البرنامج أن يحقق من وراء ذلك أثراً جيداً (الإطار ٩).

الإطار ٩

استراتيجية اتصالية لإصلاح الهيئة التأسيسية في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

أفاضت خطة التحول في شرح الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، وأولت تركيزاً ظاهراً لإجراء اتصالات بيّنة محددة الهدف ومتكررة ترمي إلى تعزيز الأساس المنطقي للتغيير وضمان تحقق الاتصال في الاتجاهين من أجل تلقي التعقيبات.

وقدمت الخطة معلومات عن ثلاثة مجالات رئيسية. فقامت أولاً، بتحديد جمهور المتلقين المستهدف - ووزعته إلى أصحاب مصلحة داخليين وأصحاب مصلحة خارجيين، وخصصت لكل طائفة قنوات وأهداف اتصالية محددة. وتلت ذلك، ثانياً، بإعداد رسائل جامعة موجهة للمجموعتين. وصب ذلك كرافد في عملية الاستخدام المحدد للمنهجيات الاتصالية. وتضمنت المنهجيات أخيراً، تطبيق أدوات ومنصات محددة منها، تقارير الإنجاز والإفادات والاجتماعات الرسمية مع أصحاب المصلحة والدراسات الاستقصائية والمذكرات التفسيرية. وفصلت الخطة نظاماً تعاقبياً لتقديم المعلومات. كما حددت مصدراً مركزياً للمعلومات لتقديم الرؤية الأعم وبيان الأولويات والقيم المهيمنة والأهداف الطويلة الأجل والأهداف الاستراتيجية.

وأدرجت الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة العالمية للأرصاء الجوية ضمن خطة أوسع لإدارة التغيير، حددت في سياقها أساليب التأهب للتغيير وإدارته وتكريس قواعده. وقد أتاح ذلك سياقاً للاستراتيجية وربطها بملامح أخرى في الخطة.

المصدر: موجز حالة إفراية لوحدة التفتيش المشتركة بشأن إصلاح الهيئة التأسيسية في المنظمة العالمية للأرصاء الجوية.

تكرارية الاتصالات وتوقيتها

١٩٥ - أشارت الأدلة المستقاة من مادة الحالات الإفراية المستعرضة إلى أن تكرارية الاتصالات وتوقيتها، كانا بدورها عنصريين مهمين لتحقيق النجاح. ولوحظ في الأدبيات الأعم أن القادة والمدبرين يخطؤون إن تصوروا أنهم لو اكتفوا برسائل قوية في بداية الإصلاح، سيفهم المتلقون المطلوب منهم أدائه على مدار العملية. غير أنه على العكس من ذلك، يحتاج التغيير المكين والمطرد إلى مداومة الاتصال في جميع مراحل الإصلاح. وكشف استعراض مستفيض للمكاتبات الجارية على مدى عمليات الإصلاح، ومن ذلك مثلاً عملية "تطوير مكتب تنسيق المساعدة الإنسانية" عن المدى الذي بلغته الاتصالات في أداء دور مستمر وحاسم في هذا الإصلاح المتراخي. وفي حالة إصلاح عملية أداء الأعمال في منظمة العمل الدولية، نظمت الأفرقة "احتشادات" يومية وممارسات إدارية أخرى لتشجيع الاتصال وتحسينه فيما بينها وتعزيز التسيير المؤسسي. وتوحي الأدلة المستمدة من علم النفس بأن الإفادات الدورية للأفرقة أو الاستعراضات اللاحقة لاتخاذ الإجراءات (بأسلوب الاحتشادات أو بأي أسلوب آخر)، يمكن أن تحسن الأداء العام بنسبة تتراوح بين ٢٠ و ٢٥ في المائة إن جرى التركيز خلالها على التعلم الذاتي النشط والرغبة في التطور و/أو التفكير في واقعات ومدخلات محددة متأتية من مصادر متعددة للمعلومات^(٣٧).

دال - تدبير التمويل وتحقيق النتائج

١٩٦ - أحد جوانب النهج المنظم لإدارة التغيير هو تدبير التمويل اللازم له على نحو ملائم. وثمة جانب آخر لهذا النهج هو تحديد مجموعة واضحة للنتائج المتوخاة وصياغة نظام يتعقب درجة الإلتقان في أدائها وتقييم هذا الأداء. ومن منظور التكلفة - العائد، يُترجم ذلك في الصلة بين التكاليف التي يجري تكبدها لإدارة الجانب المتعلق بالأفراد في التغيير، والمنافع المتأتية من تطبيق نهج منظم لتمكين العاملين وتشجيعهم على تبني التغيير^(٣٨). وكأي عملية أخرى لتخصيص الموارد، لن يكون بالمستطاع إثبات ما إذا كانت المنافع الحقيقية والملموسة لإدارة التغيير قابلة للقياس الواضح وكانت تفوق التكاليف إلا بعد مرور الوقت.

١٩٧- وينظر هذا الفرع في الكيفية التي قدرت بها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشكل واضح تكاليف إدارة التغيير وأدرجتها في الميزانية في سياق عمليات الإصلاح، بعد أن استعرض الدرجة التي أحكمت بها التخطيط لإدارة التغيير ورصده وتقييمه. وتتناول المناقشة أيضاً أهمية هذه المسألة كأسس للتعليم من الاستثمار في إدارة التغيير والأسباب التي سبقت لتبريره.

موجز

١٩٨- ثمة عاملان رئيسيان لتبرير اتباع نهج بعينه للعمل هما التكاليف، والمنافع أو النتائج. ١٩٩- ولم يتجاوز عدد عمليات الإصلاح التي قيّمت، رجوعاً إلى عام ٢٠١٠، وتضمنت رصد أموال صريحة لأغراض إدارة التغيير ٢٠ في المائة من مجموعها البالغ ٤٧ عملية. ويبدو أن انعدام التخطيط المالي لأغراض إدارة التغيير البادي في معظم الحالات يجعل تبرير الاستثمار بعد انتهاء الحدث أمراً عسيراً. غير أنه بدون القدرة على عزو مكاسب أو نتائج محددة إلى تكاليف بعينها، يتعذر تأكيد مكاسب الإصلاح أو الادعاء بها. ويشكل ذلك مدعاة لقلق بالغ. ويقترح المفتشان إدراج جميع عناصر تكاليف الإصلاح بشكل بين في الميزانية، بما في ذلك ما يتعلق بإدارة التغيير.

٢٠٠- ولم تُعد أطر للنتائج أو المكاسب تتضمن مؤشرات أو مصفوفات لتتبع التغييرات وإثبات ما وقع منها وما لم يقع، وأسباب ذلك، إلا ما نسبته ٣٠ في المائة من الحالات المستعرضة. ولم يتضمن سوى ٣٠ في المائة من الحالات أيضاً إجراء أي شكل من أشكال الاستعراض أو التقييم الخارجي أو المستقل. وبعبارة موجزة، لم يوجد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة سوى عدد محدود من الإصلاحات بنى قاعدة قوية لتقييم التغيير والتعليم منه والمساءلة عنه.

٢٠١- وفي الإصلاحات المؤسسية التي رصدت ميزانيات لأغراض إدارة التغيير، تضاعفت أرجحية قياس نتائجها. وتميل الإصلاحات إما إلى إظهار ممارسات جيدة في رصد الميزانيات وتقييم النتائج، أو عدم إظهارها في كليهما.

ميزنة إدارة التغيير

٢٠٢- كشفت البيانات المجمعة من مادة الحالات الإفرادية المستعرضة على نطاق الإصلاحات السبعة والأربعين، أن ٢٠ في المائة منها لا غير رصد أموالاً مكرّسة تحديداً لإدارة التغيير. وأمكن أيضاً الوقوف على صلة مباشرة بين الإصلاحات التي رصدت الأموال، وجودة استراتيجية إدارة التغيير عموماً - وبين تضاعف العلامات المحرزة عن عمق هذه الإصلاحات، مقارنة بالإصلاحات التي لم تفعل ذلك.

٢٠٣- وطُبقت عملية تخصيص الأموال في جانبها الأكبر في الإصلاحات الجارية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المتوسطة الحجم والكبيرة، مع حالة إصلاح واحدة في مؤسسة صغيرة فعلت ذلك. غير أن هذه الممارسة لم تكن متنسقة حتى في المؤسسات المتوسطة الحجم والكبيرة. وكشفت نظرة ألقيت على نطاق عدة إصلاحات داخل مؤسسة واحدة عن رصد أموال لإدارة التغيير في بعض الحالات وعدم رصدها في حالات أخرى. ومؤدى ذلك أن ميزنة الإصلاحات المختلفة تتم بسبل مختلفة، حيث يُعمّم بعضها في الميزانية الأساسية للإدارة، فيما يعامل بعضها الآخر كمشاريع قائمة بذاتها. ومن المسلّم به أنه لا يمكن معادلة إدراج ميزانية محددة لإدارة التغيير

بعملية الإنفاق الفعلي عليها (أنفقت أغلبية الإصلاحات السبعة والأربعين المشمولة بالعينة عملياً أموالاً على إدارة التغيير بدرجات متفاوتة)، لكن افتقار ٨٠ في المائة من الإصلاحات إلى ميزانية مخصصة واضحة ومتوقعة كجزء من خطة مالية، أمر يدعو للقلق.

٢٠٤- وفي الأغلب، كان مصدر تمويل إدارة التغيير عصي على التأكيد. وقد رد عدد قليل من المؤسسات على أسئلة محددة بشأن مصدر تمويل الإصلاحات عموماً، وضمنها المصدر (المصادر) المستخدمة في تمويل خططها أو إجراءاتها في مجال إدارة التغيير. ولم تُظهر المؤسسات المستجيبة نمطاً واضحاً بشأن استخدام الموارد الأساسية مقابل الموارد غير الأساسية (الخارجة عن الميزانية) في أغراض إدارة التغيير. ويبدو أن معظم الإصلاحات التي أتاحت بشأنها البيانات مؤتت بخليط من الميزانيات العادية المعتمدة والأموال الخارجة عن الميزانية. وشكل التزويد بالموظفين عنصر التكلفة الرئيسي في إدارة التغيير (انظر أدناه) وجرى تمويل جانب كبير من ذلك من الميزانية العادية. وعلى العكس من ذلك، كان مصدر التمويل الأكثر شيوعاً في الحالات التي عُيّن فيها خبراء استشاريون لدعم عملية إدارة التغيير، هو الموارد الخارجة عن الميزانية. وتنوعت المصادر الأخرى للتكلفة اعتماداً على المؤسسة وطبيعة الإصلاح.

عناصر تكلفة إدارة التغيير

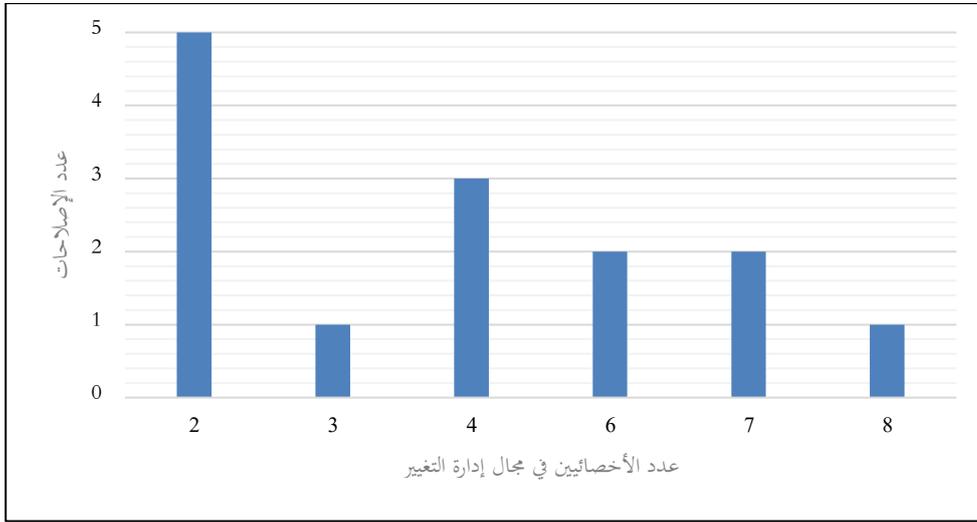
٢٠٥- مثل وقت الموظفين والاتصالات والتدريب والسفر والمواد، عناصر التكاليف الرئيسية لإدارة التغيير. وتضمنت التكاليف الثانوية أتعاب الخبراء الاستشاريين وتكاليف المناسبات (حلقات العمل والفعاليات واللقاءات المفتوحة وما إلى ذلك).

٢٠٦- *العنصر المتعلق بالموظفين في إدارة التغيير*: يتضمن التزويد بالموظفين لأغراض إدارة التغيير في الإصلاح المؤسسي عدة عناصر. وحسبما نوقش من قبل، ينخرط عادة عدد كبير من الموظفين على نطاق المنظومة في إصلاحات شاملة للمؤسسة تشمل بداخلها العناصر المتعلقة بإدارة التغيير. كما أن تصنيف الموظفين الذين يؤدون أدواراً تدرج في العنصر التقني للإصلاح، كالتركيز على تطوير النظم وإعادة الهيكلة المؤسسية وما شابه، والموظفين الذين يركزون تحديداً على إدارة التغيير (من ناحية تأهب الموظفين، والعمل التشخيصي ذي الصلة، واختيار وكلاء التغيير وعملهم، والاتصالات، والتقييم) يستعصى على التأكيد لأن المؤسسات لا تأخذ بهذا التمييز عادة من ناحية الميزانية.

٢٠٧- ومع ذلك، كان بوسع الاستعراض أن يصنّف انخراط الموظفين في الإصلاحات التي أنشأت أفرقة لإدارة التغيير، سواء أكانت أفرقة محددة معنية بالتغيير أو قدرات في مجال إدارة التغيير ضمن فريق إصلاح مشارعي أكبر. ويصور الشكل ١٠ حجم قدرات إدارة التغيير على نطاق الإصلاحات المستعرضة التي توافرت بشأنها البيانات. وقد بلغ الحجم المتوسط للقدر في مجال إدارة التغيير ٤,٨ شخصاً للإصلاح الواحد (من أصل عينة شملت ١٥ إصلاحاً)، مع فترة متوسطة لأجل الإصلاح بلغت ٥,٢ سنوات. ويمثل ذلك انحرافاً طفيفاً مرجعه صغر عدد الإصلاحات وكبير عدد موظفي إدارة التغيير. وتراوح عدد أفراد الفريق في تسع من عمليات الإصلاح الأربع عشرة بين اثنين إلى أربعة موظفين يركزون على إدارة التغيير. وحسبما يصور الشكل ١٠، فإن الحصة الأكبر من الإصلاحات (خمسة من الأربعة عشر إصلاحاً) لم يزد فيها عدد موظفي إدارة التغيير عن موظفين اثنين.

الشكل ١٠

توزيع الموظفين المكرسين العاملين على إدارة التغيير على نطاق الإصلاحات التي اضطلعت بها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة على أساس موجزات الحالات الفردية.

٢٠٨- وإلى جانب مراعاة الحجم المتوسط لأفرقة التغيير وأنواعها، ومتوسط الفترة الزمنية للإصلاحات والكم المتوسط للمدة التي تُنفق خلال الإصلاح على إدارة التغيير، تمثل رتبة الموظفين العامل الأخير الذي يتعين معرفته لحساب التكلفة التي تقع على عاتق المؤسسة. وقد تبين ذلك أيضاً تبايناً شديداً بين المؤسسات والإصلاحات. فعادة ما عملت أفرقة إدارة التغيير تحت قيادة موظفين في الرتبة مد-٢ أو مد-١ أو ف-٥، يدعمهم موظفون يتوزعون على الرتب الأخرى، ف-٥ وف-٤ وف-٣ إضافة إلى موظفين في فئة الخدمات العامة. ويمكن الإشارة باختصار إلى عدم وجود تشكيل معياري لفريق التغيير الأساسي، ولا يوجد من ثم أساس لحساب التكلفة المتوسطة على المؤسسة.

٢٠٩- وبخلاف الموظفين الأساسيين المدججين في أفرقة إدارة التغيير أو في إدارة المشروع، يختلف العدد التقديري للموظفين المنخرطين في إدارة التغيير اختلافاً شديداً. وبالنسبة للاثنتي عشرة عملية إصلاح التي تضمنت إنشاء شبكات لوكلاء التغيير من إجمالي ٤٧ عملية، جرى تحديد ما بين ٢٥ و ٤٠ وكيلاً للتغيير جاءوا من بين صفوف الموظفين. وقدّر الوقت المكرس لإدارة التغيير بين ٥ إلى ١٥ في المائة على مدى سنة واحدة إلى سنتين، رهنأ بطبيعة الإصلاح. وعادة ما يُطلب إلى الموظفين العمل على إدارة التغيير إضافة إلى إداء وظائفهم المعتادة.

٢١٠- الخبراء الاستشاريون: عيّنت نصف عمليات الإصلاح السبعة والأربعين المستعرضة شركات استشارية لدعم جهود الإصلاح التي تضطلع بها، بما فيها إدارة التغيير. وانخرط نصف عدد الخبراء الاستشاريين المستأجرين حصراً في صياغة نُهج لتنفيذ إدارة التغيير داخل عملية الإصلاح، وهي مهمة شملت عملاً تشخيصياً في بعض الحالات، فيما انخرط نصفهم الآخر في جوانب تتعلق بمراحل تصميم المبادرة وتنفيذها وتقييمها. ولم تُتح مؤسسات منظومة الأمم المتحدة معلومات عن مدد تعيين الخبراء الاستشاريين أو تكاليفهم. وسيجري في الفصل الخامس النظر عن كثب في تبعات استخدام الخبراء الاستشاريين، والكيفية التي استخدموا بها.

٢١١- *التكاليف الأخرى*: لم يتسن التوحيد المعياري للتكاليف الأخرى ذات الصلة أو المقارنة فيما بينها، بما في ذلك تكاليف الاتصالات والتدريب وحلقات العمل والسفر. وأشارت بعض المؤسسات إلى بذل جهود لربط التكاليف بالمرحلة السابقة على التخطيط، وأفادت الأمم المتحدة مثلاً بأن عملية أموجا للتغيير استفادت باستمرار من جدول الاجتماعات الدورية لموظفي المقر واغتنتم ذلك لإعلام الموظفين وإشراكهم بأكبر قدر ممكن. وأتاح ذلك استهداف مجموعات معينة من الأشخاص، والاستفادة من التكبد المسبق لتكاليف السفر لهذه الاجتماعات. وأشارت منظمات أخرى إلى أن التكاليف الرئيسية هي التكاليف التي تحملتها في تنفيذ عمليات التدريب (بما في ذلك تعيين المدربين الخارجيين) وتيسير عقد حلقات العمل والتنسيق.

٢١٢- *التكاليف الخفية*: يمكن أن تنطوي عملية التغيير على تكاليف خفية تحتاج إلى تقديرها وتخطيطها سلفاً. وتتضمن هذه التكاليف على وجه الخصوص الانخفاض المحتمل في الإنتاجية في أثناء مرحلة التنفيذ، بسبب التحولات المخطط لها كانتقال الموظفين والوقت المقتطع من أجل بناء المهارات الجديدة، والآثار غير المخطط لها، كحالة عدم اليقين وانخفاض المعنويات الذي يتسبب في انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الإجازات المرضية. وربما تكون هناك حاجة لوضع مخصص يُستخدم للتزويد بموظفين مؤقتين لأداء المهام الحساسة خلال المرحلة الرئيسية للانتقال ومن أجل إيلاء تركيز أشد لإدارة التغيير، للحيلولة دون فقدان الروح المعنوية أو الشعور بالإرهاق على نطاق المجالات الحساسة للتخطيط والمشاركة والاتصال، الذي حددها الاستعراض الحالي.

مكاسب الرصد والتقييم

٢١٣- يتجسد الجانب الآخر في معادلة القيمة - مقابل - المال في المكاسب أو النتائج المتوخاة. فالمؤسسات تحتاج إلى مصفوفات وآليات لقياس التقدم والتغيير - لكي تتعلم في أثناء الإصلاح ومنه - ومساءلة الموظفين ومجالس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين عما نُفذ مقابل ما أُنفق.

التخطيط لقياس إدارة التغيير

٢١٤- يمثل إطار التغيير، أو نظرية التغيير التي تتحدد بموجبها الخطوات الرئيسية المقرر اتخاذها والنتائج المتوقعة والمخاطر والافتراضات المقدره وتقييمها، أساس تتبّع التقدم والأداء. ومن المثير للاهتمام أن إدارة التغيير، وإن تأسست هي نفسها على النظريات المجملية في الفصل الثاني، لا تتبّع في الغالب سوى توجيهات محدودة بشأن التفاصيل، ونوعية النتائج والمخاطر التي قد تجري مواجهتها والروابط المنطقية بين التغيير المزمع والنتائج الأعم للإصلاح، أو بشأن الافتراضات الموضوعية. ولا يعدو ما تقدمه أن يكون توجيهات عامة عن أنواع القضايا والعمليات، ومن ثم، يعود لفرادى المؤسسات صياغة استراتيجيتها الذاتية المتعلقة بالأداء والنتائج.

٢١٥- وتتحدد العناصر الرئيسية الخمسة لاستراتيجية النتائج أو المكاسب على النحو التالي:

(أ) **وضع تعريف للنتائج الرئيسية المتوخاة، بما فيها النواتج أو المنجزات المستهدفة، وبيان النواتج الفورية والمتوسطة الأجل، والآثار الطويلة الأجل.** وينبغي تحديد الافتراضات والإعلان عنها بشكل واضح لبيان الكيفية التي سيجري بها تحقيق النتائج المتوخاة، والقيام بصفة خاصة بمراقبة الانتقال من مرحلة القبول الأوّل بطرق العمل الجديدة إلى مرحلة التطبيق العملي للتغييرات المزمعة. ولعقود عديدة، مثل فهم مسارات التغيير أو اتجاهاته والعوامل

السببية فيه موضوعاً للتقصي العلمي أيضاً، وجرى تناوله في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٧ بشأن استعراض الإدارة القائمة على النتائج في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية (JIU/REP/2017/6). ويتعين الاستفادة من هذه المصادر عند إعداد إطار العمل.

(ب) إعداد تصميم للتقييم وتحديد السبل التي تتبع لقياس عمليات إدارة التغيير وتنفيذ النتائج. ويمكن أن يُلتزم من وراء ذلك تقدير التغييرات على مدار الوقت، ومقارنة البيانات في بداية التغيير ووسطه ونهايته، باعتبار ذلك الأساس الوحيد لتحديد السبب والنتيجة. ويمكن أن يسعى التقييم أيضاً إلى تحديد الضوابط أو العناصر المضادة أو التحليلات الجارية على أساس الوقائع، حيث تُختبر النهج المختلفة من خلال التنفيذ وتجري مقارنتها ومضاهاها.

(ج) صياغة المؤشرات أو المصفوفات المستخدمة في قياس العمليات الرئيسية والنتائج المزمعة والافتراضات على مدى سلسلة النتائج. وينبغي أن تصطبغ المؤشرات بطابع استراتيجي وأن تقيس نقاط الضغط والنتائج الرئيسية التي تمثل أهمية حاسمة في نجاح الإصلاح. وفي الحالات التي يستعصي فيها تطبيق القياس المباشر، يتعين تحديد أدوات القياس غير المباشر. وعند السعي إلى تقييم التغيير لدى الأفراد، يتعين استخدام القياسات النفسية السليمة في إنجاز تقييمات السلوكيات والآثار النفسية والاجتماعية الأخرى، مع القيام في بعض الأحيان بتقييم البنى ذات الصلة، كالمعارف والمواقف (انظر الإطار ١٠، على سبيل المثال).

(د) إنشاء أدوات لجمع البيانات للمساعدة على حصرها بما فيها البيانات الكمية والنوعية. وتكتسي الصلة بين المؤشرات والأدوات بالأهمية.

(هـ) إقامة آليات لتقاسم البيانات والمعلومات المتأتية من عمليات الرصد ومناقشتها ونشرها. ويرتبط ذلك برباط وثيق بالاستراتيجية الاتصالية، ويحدد البيانات والمعلومات المعينة المطلوبة للمرحلة المعينة للعملية. وغرض ذلك هو القيام ضمن عملية التغيير بتوفير المعلومات التي تزيد إلمام الموظفين عندما تكون الأمور سائرة بشكل جيد، والتماس التدابير التصحيحية عندما لا تكون الحالة كذلك.

٢١٦- وتمثل هذه المعايير توقعات محددة لنظام الإدارة القائمة على النتائج، ويُتظر من جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تدمج هذه المبادئ للإدارة القائمة على النتائج في جميع مراحل الإدارة، بما فيها مرحلتي الرصد والتقييم. وبالقياس إلى هذه المعايير الخمسة، جاء أداء الإصلاحات قيد النظر ضعيفاً. فلم يتضمن أكثر من ٣٠ في المائة منها أي شكل من أشكال أطر النتائج أو المكاسب، أو خطط لإجراء تقدير أو تقييم لاحتساب نواتج إدارة التغيير ونتائجها والآثار المترتبة عليها. واتسمت المؤسسات الصغيرة بالضعف في هذا المجال خاصة، ولم يزد عدد إصلاحاتها التي تضمنت شكلاً من أشكال هذه الأطر نسبة ٨ في المائة مقارنةً بنسبة ٤٧ في المائة في المؤسسات المتوسطة الحجم و٢٩ في المائة في المؤسسات الكبيرة.

الإطار ١٠

إظهار القيمة عن طريق أطر النتائج وآليات الرصد

أدرج برنامج التصحيح الاستراتيجي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية في إطار النتائج، نواتج لإدارة التغيير تركز على تغيير الممارسات والسلوكيات والثقافة في المؤسسة. واستنبط هذا الإطار من دراسة استقصائية للقيم الأساسية للمؤسسة قدرت فيها علامات تمثل خط الأساس

لمؤشرات جرى التركيز فيها على تصورات الموظفين حول مجموعة من القضايا، بما فيها العمل المشترك والخضوع للمساءلة. ومن هنا كان ممكناً استخدام البيانات المتأتية من الدراسة الاستقصائية لتطعيم المؤشرات التي عُنيت بقياس نتائج إدارة التغيير في البرنامج.

وفي إطار الإصلاح المعني باستعراض عملية أداء الأعمال في منظمة العمل الدولية، وُضعت واقتنيت مصفوفات تتعلق بكفاءة عملية أداء الأعمال والسلامة المؤسسية. وبالتبُّع المتزامن لقياسات الإصلاح (في مبادرة إدارة تقليل الهدر) والقياسات السلوكية (في مبادرة مؤشر السلامة المؤسسية) أمكن استخلاص بعض الترابط القائم بين ركني العمل. فمثلاً كانت النتائج المبلغ بها بشأن وفورات الوقت المتفق عليها مع المديرين تعادل ٨٩ في المائة من الوظائف المتفرغة المكافئة مما أتاح إعادة تخصيص الموارد من المكاتب الخلفية ودفعها إلى خدمات الخط الأمامي في الوحدات الأساسية، أو إعادة الاستثمار في الخدمات الإدارية. وفيما يتعلق بالثقافة، فاقت العلامات التي أحرزتها على مؤشر السلامة المؤسسية الوحدات التي نفذت إدارة تقليل الهدر بمعدل ثلاثة أضعاف العلامات المحرزة في باقي أنحاء المكتب.

المصدر: إطار النتائج لبرنامج الإصلاح الاستراتيجي في المنظمة العالمية للملكية الفكرية؛ تقرير تحليل الدراسة الاستقصائية للقيم الأساسية لعام ٢٠١١؛ استعراض عملية أداء الأعمال في منظمة العمل الدولية: معلومات الدراسة الاستقصائية لمؤشر السلامة المؤسسية، ٢٠١٨؛ موجز نتائج استعراض عملية أداء الأعمال في منظمة الصحة العالمية، ٢٠١٨.

٢١٧- واندرجت أنواع الإصلاح التي حققت أفضل النتائج، في الإصلاحات المنصبة على تطوير النظم الإدارية (الإدارة القائمة على النتائج وإدارة مخاطر المؤسسة) وحازت ٥٠ في المائة من الإصلاحات في هذه الفئة إطاراً لقياس النتائج تناول عموماً، بطريقة جزئية للغاية، نواتج إدارة التغيير ونتائجها.

٢١٨- وكشف تحليل لجودة أطر نتائج أو مكاسب هذه الإصلاحات عن أنها تناولت - في المتوسط - المعايير المبنية بعاليه. وتضمنت هذه الأطر عادة مجموعة للنتائج المتوخاة من الإصلاح أو وردت فيها إشارة مقتضبة لنواتج محددة لإدارة التغيير وتدبير تقييمها. وركزت الأطر التي اتسمت بالفعالية في تناول نتائج إدارة التغيير على تصورات الموظفين حول التغيير المتوخى، ومقاييس السلامة المؤسسية وما شابه (للحصول على مزيد من التوجيه انظر المرفق الثالث - جيم).

الرصد والتعلم

٢١٩- وظّف نصف جميع عمليات الإصلاح عملياً شكلاً أو آخر من أشكال آليات التتبع لاقتفاء منجزاته وأدائه أو إجراء مناقشة بشأنه.

٢٢٠- واتسمت معظم الآليات المستعملة بطابع غير رسمي، ولم تكن مؤسسة على إطار واضح للنتائج والمؤشرات. وشملت هذه الآليات اجتماعات الأفرقة، ومناقشات حول التقدم المحرز أجريت في العالم الافتراضي بين المجموعات وعلى نطاق شامل لعدة مؤسسات باستخدام بيانات مستمدة من مصادر مختلفة. وأمکن في الإصلاحات المؤسسية التي امتلكت نظاماً واضحة لجمع بيانات عن نتائج إدارة التغيير، إجراء دراسات استقصائية متعددة المراحل تناولت الممارسات والسلوكيات المتغيرة وتبصّرت في التغييرات التي أملت بهذه المصفوفات بالاعتماد على آليات التغذية المرتدة من مختلف طبقات المؤسسة.

تقييم إدارة التغيير

٢٢١- نفذ ما يزيد قليلاً عن ثلث الإصلاحات المؤسسية المستعرضة في التقرير الراهن شكلاً من أشكال الاستعراض أو التقييم الخارجي سعى به إلى تقييم نتائج إدارة التغيير (إما بشكل مستقل، أو في إطار استعراض أو تقييم أوسع للإصلاح). واتسم توزيع عمليات التقييم بقدر كبير من التوازن، وتراوح بين أقل من الثلث تقريباً في إصلاحات المؤسسات الصغيرة، إلى النصف في إصلاحات المؤسسات الكبيرة.

٢٢٢- ولئن نتج عن عملية التقييم كمّ قليل من المعلومات، بالمستطاع القول بأن قيادة التقييمات التي نُفذت إما أمسك بزمامها مكتب تقييم داخلي أو مكتب تقييم مستقل تابع للمؤسسة، أو أُجريت على هيئة تقييم خارجي تولته شركة للخدمات الاستشارية. وأجريت التقييمات في مراحل مختلفة لعمليات الإصلاح. وجرت هيكلتها عادة في شكل تقييمات لمنتصف المدة أو تقييمات مرحلية، للإمام بما صلح العمل به وما لم يصلح خلال الفترة الأسبق. وعلى سبيل المثال، اشتملت خطة وهيكلية التحول العالمي في منظمة الصحة العالمية (الفترة ٢٠١٨ - حتى الآن) التي سبقتها خطة إصلاح منظمة الصحة العالمية (٢٠١٧-٢٠١١) على ثلاثة تقييمات لكل مرحلة من مراحل الإصلاح. وتناولت التقييمات قضايا إدارة التغيير بما فيها مبررات التغيير واستخدام شبكات وكلاء التغيير وتقييمات الأثر المؤسسي. ويمكن أن تنطوي تقييمات نهاية الإصلاح أو التقييمات التالية للإصلاح، على فائدة في توفير رؤية تقييمية كلية ومساءلة لما أمكن تحقيقه، قياساً إلى ما كان متوخياً تحقيقه.

٢٢٣- وعلى وجه العموم، اتسم تناول التقييمات لأبعاد إدارة التغيير في عملية الإصلاح بالضعف. ومالت التقييمات إلى التركيز على النتائج والدروس العامة للإصلاح، مثل ما إذا كان قد جرى العمل بالنظم ومواءمة الهياكل وتوفير الموارد. ونادراً ما نظرت في التغييرات المتوخاة على صعيد الممارسة والسلوكيات والمواقف الفعلية تجاه هذه النظم أو الهياكل أو النهج، وهي عناصر محورية لاستيعاب هذه التغييرات واستدامتها. كما أنها لم تنظر في الكيفية التي جرت بها مقارنة إدارة التغيير في تصميم الإصلاحات وتنفيذها.

٢٢٤- وربما تحتاج التقييمات التي تسعى إلى قياس التغييرات في هذه الأبعاد البشرية إلى وقت يسمح للإصلاحات بأن تتطور، أو ربما جرى بدلاً من ذلك وضع مؤشرات غير مباشرة تُستخدم لأغراض إرشادية دالة على التغييرات الحاصلة في الأجل الطويل. وهناك نماذج تقييم إنمائية متاحة تتناسب تماماً مع غرض دعم وتبني الابتكار وتقييمه في البيئات الحركية، ومنها بيئات الإصلاحات المنطوية على إدارة للتغيير. وتميل هذه النهج التقييمية إلى التعامل مع المقيمين كأطراف داخلية في عملية التقييم، بدلاً من اتباع النهج التقليدي الخارجي المنحى. والهدف من ذلك هو إدماج التقييم في عملية التنفيذ، والتركيز على تحقيق نتائج سريعة في الوقت الحقيقي يمكن الاستعانة بها في إنارة التغيير^(٣٩). وكمثال على ذلك العمل التجريبي الذي أنجزه صندوق الأمم المتحدة للسكان بشأن التقييم الإنمائي في سياق الإدارة القائمة على النتائج.

٢٢٥- ويوصي المفتشان مكاتب التقييم في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بضممان تصميم التقييمات المرتقبة للإصلاحات المؤسسية الكبرى على نحو يتيح دراسة المدى الذي جرى به الإدماج الفعال لإدارة التغيير في عملية الإصلاح، ودراسة نتائج الإصلاح من ناحية التغييرات الفعلية في الممارسة والثقافة والسلوك.

٢٢٦- ويوصي المفتشان أيضاً بأن تعمل كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، بدعم من مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي، مع شبكة أخصائيي إدارة التغيير وأخصائيي الميزانية (من خلال شبكة المالية والميزانية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق) وأخصائي التقييم (من خلال فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم) على إعداد مبادئ توجيهية بشأن الميزنة لقياس إدارة التغيير ورصدها وتقييمها في سياق إصلاح الأمم المتحدة. ومن الممكن أن تساعد بعض المبادئ التوجيهية والمعايير وأمثلة الحالات الإفرادية المستمدة من مختلف أنواع الإصلاحات جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، لا سيما الحائز منها لموارد قليلة، على استيفاء معايير محددة في سبل تدبير التمويل للتغيير وإجراء تقييماته.

٢٢٧- ومن المتوقع أن تسهم التوصية التالية في تعزيز كفاءة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٤

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

حواشي الفصل الرابع

- (٢١) Jerald Greenberg, "Organizational justice: the dynamics of fairness in the workplace", in Sheldon Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3 on maintaining, expanding, and contracting the organization (Washington, D.C., American Psychological Association, 2011), pp. 271–327.
- (٢٢) Georg Schreyögg and Christian Noss, "Reframing change in organizations: the equilibrium logic and beyond", *Academy of Management Proceedings*, vol. 2000, No. 1 (Briarcliff Manor, Academy of Management, 2000).
- (٢٣) Edgar H. Schein, "Defining organizational culture", *Classics of Organization Theory* vol. 3 (1985), pp. 490–502.
- (٢٤) انظر، (WFP/EB.1/2017/11-C (World Food Programme, 2017).
- (٢٥) JIU case summary, "OCHA: Creating a Better OCHA" (unpublished, 2019).
- (٢٦) JIU case summary, "WHO AFRO reform" (unpublished, 2019).
- (٢٧) هناك عدد متاح من مؤشرات السلامة المؤسسية، وتعتمد منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية على المؤشر الذي صممه ماكينزي وشركاه.
- (٢٨) تأسست مجموعة مايفلاور لتحقيق الأهداف التالية: "(أ) إعداد بنود أساسية لإدماجها في الدراسات الاستقصائية لأعضائها من أجل تيسير المقارنات المعيارية على نطاق الشركات؛ (ب) تبادل أفضل الممارسات بشأن تصميم الدراسات الاستقصائية والإدارية وتحليل البيانات؛ (ج) إجراء بحوث أصلية بشأن قاعدة المعايير التي تستخدمها المجموعة في توليد منظورات جديدة لأعضائها حول توجهات الموظفين ومواقفهم إزاء المواضيع الرئيسية". وهناك وثائق متاحة تناول الكيفية التي تسيّر بها المجموعة أعمالها وتشاطر معاييرها مع المحافظة في الوقت ذاته على احترام السرية الضرورية في بيئة تنافسية عالية. وعلى مدى السنوات شملت عضوية مجموعة مايفلاور شركات مثل ثري إم، أوول ستيتس للتأمين، إيه. تي. أند تي، جنرال إلكتريك، هوم دييو، هانيويل، آي. بي. إم. أنتيل، بيبسي كولا، بروكتر أند غامبيل وزيروكس، على سبيل المثال لا الحصر. انظر (Claude Ury, *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (2017).

- Jean-Louis Denis, Lise Lamothe and Ann Langley, “The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 44 (2001), pp. 809–837 (٢٩)
- United Nations System Staff College, “Change management at the United Nations and the UNLOCK change model” (6 November 2018); Éamonn V. Kelly, “Governance rules! The principles of effective project governance”, paper presented at the Project Management Institute .Global Congress 2010 (٣٠)
- Gartner, “What is employee engagement?”, 28 November 2018, available at www.gartner.com/smarterwithgartner/what-is-employee-engagement/ (٣١)
- العبارة منقولة عن مارك لوكوك، وكيل الأمين العام للشؤون الإنسانية، واستشهد بها في موجز مشروع المذكرة المتعلقة بالمنتدى الثاني لوكلاء التغيير، ٢٧-٢٨ آذار/مارس ٢٠١٨. (٣٢)
- Janis A. Cannon-Bowers and Clint Bowers, “Team development and functioning”, in Sheldon Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1 on building and developing the organization (Washington, D.C., American Psychological Association, 2011), pp. 597–650; and Eduardo Salas et al., “Teams in space exploration: a new frontier for the science of team effectiveness”, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 24, No. 3 (2015), pp. 200–207 (٣٣)
- من إجمالي إحدى عشرة مؤسسة للأمم المتحدة جرى تصنيفها في الاستعراض الراهن بوصفها مؤسسات صغيرة، افتقرت ثماني مؤسسات لاستراتيجية أو خطة اتصالية واضحة. أما المؤسسات الثلاث التي امتلكت استراتيجية أو خطة اتصالية فاتسمت استراتيجياتها وخططها بنوعية جيدة. (٣٤)
- Jennifer Frahm and Kerry Brown, “First steps: linking change communication to change .receptivity”, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, No. 3 (2007): pp. 370–387 (٣٥)
- Steven D. Caldwell, “Organizational change”, in Steven G. Rogelberg (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.) (Thousand Oaks, California, Sage, 2017), pp. 1074-1076 (٣٦)
- S. I. Tannenbaum and C.P. Cerasoli, “Do team and individual debriefs enhance performance? .A meta-analysis”, *Human Factors*, vol. 55, No. 1 (February 2013), pp. 231–245 (٣٧)
- ”تحليل للتكلفة - المنفعة“، يمكن الاطلاع عليه في العنوان الإلكتروني التالي: www.prosci.com/resources/articles/cost-benefit-analysis-change-management (٣٨)
- انظر، على سبيل المثال *Developmental Evaluation: Applying Complexity* Michael Quinn Patton (New York, Guilford Press, 2010) *.Concepts to Enhance Innovation and Use* (٣٩)

الفصل الخامس

التعلم من التغيير واعتناقه

٢٢٨- ينتقل الفصل الأخير في هذا التقرير من التشديد على إدارة التغيير داخل فرادى عمليات الإصلاح، إلى تناول اعترام مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، والمنظمة بأسرها، باعتناق التغيير كعملية مستمرة وبيان ممارساتها وقدراتها في هذا المجال.

٢٢٩- وأحد المفاهيم المستخدمة لوصف طبيعة التغيير المتواصل والمتسارع الذي تواجهه مؤسسات القطاعين العام والخاص في وقتنا المعاصر هو المفهوم الذي يشير إلى سماته الأربع وهي، التقلب والالتباس والتعقد والاستغلاق. فالنموذج المؤسسي التقليدي يفترض درجة من قابلية التنبؤ في البيئات التشغيلية، تُنظم حول عملية تخطيط وتنفيذ طولانية وتراتبية، يمكن فيها تنفيذ التغيير في ظروف محكومة على نحو يتماشى مع نظرية ليونين "هَيْئ أسباب التغيير، إجز التغيير، ثبت التغيير" التي أُجمل الحديث عنها من قبل. لكن اتجاه بيئة منظومة الأمم المتحدة إلى التعقد المتزايد والاصطباغ بعدم اليقين، يفرض ضرورة هيكلة المؤسسات بطريقة مختلفة وإعدادها للعمل بِنُهج مختلفة وحياسة موظفيها مجموعات مختلفة من المهارات.

٢٣٠- ويحلل هذا الفصل الكيفية التي تنقل بها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة محاور تركيزها، وكيف تعيد هيكلة نفسها وتحسين قدراتها على الاستجابة لهذه البيئة الجديدة، وبيان سبيل المنظومة أو مؤسساتها لدعم هذه الكفاءة، والمواضع التي يمكن أن تفعل فيها ذلك.

موجز

٢٣١- تشير الأدلة التي جُمعت في إطار الاستعراض الراهن إلى سعي مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى إعادة مواءمة ثقافتها وقدراتها المؤسسية لكي تستجيب لتزايد عدد وحجم الطلبات عليها في إطار الولايات المنوطة بها. لكن فعالية هذه الاستجابة جاءت متفاوتة حتى الآن. وكشف تقييم ممارسات وقدرات إدارة التغيير عن فروق شديدة على نطاق المؤسسات، وعدم تجاوز عدد المؤسسات المستعرضة التي يمكن القول بأنها تصدت بفعالية لهذه التحديات، رُبْع مجموعها البالغ ٢٦ مؤسسة.

٢٣٢- ولم يزد عدد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المشمولة بالاستعراض الراهن التي أنشأت وحدات أو أفرقة دائمة أو شبه دائمة لإدارة التغيير ضمن هيكلها التنظيمية على سبع مؤسسات. وقد أظهر التحليل أن الموضع الذي تركز فيه قدرات إدارة التغيير ليس بالأمر الحاسم من أجل تحقيق الإصلاح المحدد، فهذه الوحدات تلعب دوراً واسع النطاق سواء اتخذت شكل أفرقة دائمة أو شبه دائمة. غير أن هناك خطورة في أن يؤدي قصر وجود إدارة التغيير على الهياكل التنظيمية لفرادى عمليات الإصلاح، في أن تنتهي عملية التغيير مع انتهاء عملية الإصلاح. ويمكن أن تحدث هذه النهاية على نحو مبسر، لأن الإصلاحات لا تنتهي عادةً إلى نهايات محددة، بل تُغلق أو تُترك لتتلاشى مع تلاشي الموارد أو عندما تفشل في تحقيق الأهداف المتوخاة منها، أو عندما يطرأ تغيير على القيادة التنفيذية. ولكي تلعب إدارة التغيير دوراً مستمراً في التغيير المؤسسي لا بد أن تكون مدمجة في الهياكل والعمليات التنظيمية، وأن تتجاوز حدود فرادى الإصلاحات المحددة زمنياً.

٢٣٣- ولئن دعمت الأدلة المبررات التي تُسوّغ وضع قيادة إصلاحات إدارة التغيير في يد الإدارة العليا، تحتاج إدارة التغيير أيضاً إلى أن تُدعم وتُربط بعملية تحويل استراتيجي لوظيفة الموارد البشرية. فموضع الخبرة الفنية لاختيار الموظفين، ونظم إدارة الأداء، والحوافز، والتدريب والتعلم، هو دائماً وظيفة الموارد البشرية، لكن هذه الوظيفة تحتاج إلى تحويلها بطريقة داعمة لعملية التغيير ولنقل المؤسسات إلى حالة تكون فيها أكثر حركية وإقداماً على المخاطرة وتوجهها نحو النتائج.

٢٣٤- وعلى المستوى الشامل للمنظومة، تبدو فرص إحداث تغيير إيجابي واضحة بجلاء. وتوفر شبكة مختبر الأمم المتحدة للمعارف وإدارة التغيير المؤسسي أداة قوية للتعلم والنمو في مجال إدارة التغيير، وتقدم الدليل الداعم لأهمية إعادة وزع الخبرة الفنية ووضعها حيثما وأيان تمس الحاجة إليها. وتحتاج مثل هذه الشبكة إلى أن تتعرض بعيداً عن الأفراد ذوي الرؤى الذين أنشأوها، لكي تصبح كيانات دائمة معتمدة على الذات.

ألف- نقل محور التركيز

٢٣٥- تمثل أحد الموضوعات المحورية لهذا الاستعراض في أهمية مواءمة الثقافة المؤسسية والسلوكيات الفردية بوصفهما عاملاً مسانداً استراتيجياً في إدارة التغيير. ويحتاج ذلك انتشار ثقافة يكون الموظفون فيها مرتاحين لإدخال تغيير مستمر في طريقة عملهم، ومتمرسين في أداء المهام المتعددة والتعامل مع الأوضاع الملتبسة، وقادرين على اتخاذ قرارات عاجلة مهما قام من تعقّد واستغلاق^(٤٠).

٢٣٦- ونقذ رُبع عدد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المشمولة بهذا الاستعراض، استعراضاً واحداً على الأقل جرى التركيز فيه بشكل جزئي أو كلي على ثقافة المؤسسة، وكان محور تصميم الإصلاح فيها هو الطريقة التي يعمل بها الموظفون ويتفاعلون ويتصرفون^(٤١). وطُبقت هذه النوعية من الإصلاحات التي تركز على الثقافة في جميع المؤسسات المشاركة على اختلاف أنواعها وأحجامها. وعلاوة على ذلك، اتجهت هذه النوعية من الإصلاحات إلى التزايد عدداً وكثافة منذ عام ٢٠١٥، وهو ما ينبى عن أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة باتت تسلم باطراد بأهمية إجراء تغييرات رئيسية في طريقة عملها. لكن جودة تصميم هذه الإصلاحات المركزة على الثقافة وتنفيذها تباينت بشدة: حيث أحرز نصف عدد الإصلاحات معدلات ضعيفة، ولم يحرز سوى رُبعها معدلات جيدة في التحليل الذي أجراه الاستعراض الراهن لعمق هذه المبادرات.

٢٣٧- ومن الأمور الحاسمة أن تُفهم ثقافة العمل، وتشكل وفقاً لرسالة المؤسسة ورؤيتها، مع مراعاة القيم الأساسية لمنظومة الأمم المتحدة. ولن يكون بوسع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إدارة التغيير وتوليد القيمة بشكل فعال إلا إذا ركزت على طريقتها في العمل، وليس على ما تفعله.

باء- القدرات المؤسسية

٢٣٨- ينعكس حجم التغيير في بيانات التشغيل ونطاقه، في عدد ونطاق الإصلاحات التي اضطلع بها في أنحاء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مدار العقد الماضي. وتكشف البيانات التي جُمعت كجزء من الاستعراض الراهن عن زيادة مقدراتها ثلاثة أضعاف في الإصلاحات المتصلة بإدارة التغيير المنفذة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مدار الفترة ٢٠١٠ إلى ٢٠١٧، حيث زادت على نطاق المنظمات الستة والعشرين المستعرضة من تسعة إصلاحات في عام ٢٠١٠ إلى ٢٩ إصلاحاً في عام ٢٠١٧.

٢٣٩- وبغية الاستجابة الاستباقية لإزاء هذا الوضع، أنشأ عدد من المؤسسات قدرة دائمة في شكل وحدات أو أفرقة معنية بإدارة التغيير. ومن أصل المؤسسات الستة والعشرين المشمولة بالاستعراض الراهن، أنشأت سبع مؤسسات (أدنى من الثلث بقليل) شكلاً من أشكال الوحدات المنوطة بتنسيق وظيفة إدارة التغيير.

٢٤٠- وحسبما يوضح الجدول ٢ - تجتمع الوحدات المنشأة على عدد من الخصائص المشتركة. فهي أولاً، منشأة على وجه العموم استجابة لنداء رئيسي للتغيير تردد في المؤسسة، واعتراف بأن تحقيق النجاح يستدعي وجود شكل ما من أشكال الإشراف على إدارة التغيير وتنسيقها. كما أنها استهلكت على وجه الإجمال، كأفرقة محددة زمنياً مكلفة بولايات محدودة تتعلق بإصلاح بعينه، ومع تزايد الاعتراف بقيمتها جرى تشكيلها أو إدماجها ضمن هيكل تنظيمي دائم من أجل أداء دور مستمر في الإصلاحات والتغييرات التي تجري مستقبلاً^(٤٣). وثانياً، تمثل أحد الأدوار الرئيسية المنوطة بهذه الوحدات في تنسيق إدارة التغيير وكفالة انسجامها، وهو ما أبان عن تزايد عدد الإصلاحات الجارية داخل هذه المؤسسات والتعقد الذي آلت إليه.

الجدول ٢

قدرات إدارة التغيير المنشأة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة^(٤٣)

المؤسسة/التاريخ	الأصل والوظيفة	الخصائص
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المجموعة المعنية بالأفراد والتغيير، وفريق تيسير التغيير ٢٠١٣ حتى الآن	أتاحت المجموعة المعنية بالأفراد والتغيير توجيهها عاماً في مجال إدارة التغيير، تلاه عمل على المستوى الجزئي يتعلق بإصلاح محدد أجراه فريق تيسير التغيير. ويوفر الفريق مشورة في مجالات التصميم والخدمات الاستشارية واقتفاء التغييرات والأعمال التحليلية والتدريب.	تمثل قدرة إدارة التغيير داخل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع جزءاً متمماً للمجموعة المعنية بالأفراد والتغيير، ومدير المجموعة عضو في فريق الإدارة العليا للمكتب ويرفع تقاريره إلى نائب المدير التنفيذي. ويتلقى مدير المجموعة المعنية بالأفراد والتغيير دعماً من مدير مسؤول عن "وظائف الأفراد" ومدير مسؤول عن "وظائف التغيير".
برنامج الأغذية العالمي فريق التغيير العالمي الشامل التابع لشعبة الابتكار وإدارة التغيير ٢٠١٤ حتى الآن	تسعى الشعبة والفريق إلى تنسيق ومواءمة المبادرات المتصلة بإدارة التغيير على مستوى المؤسسة لتفادي الازدواجية وخلق التآزر.	أنشئ فريق التغيير العالمي في عام ٢٠١٤، ثم ألحق بتبعية شعبة الابتكار وإدارة التغيير التي أنشئت في عام ٢٠١٥ في أعقاب عملية لإعادة الهيكلة. ويقدم مدير الشعبة تقاريره مباشرة إلى المدير التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي.

المؤسسة/التاريخ	الأصل والوظيفة	الخصائص
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة وحدة تحويل الأعمال وإدارة التغيير، التابعة لشعبة الإدارة ٢٠١٥ حتى الآن	تتولى الوحدة قيادة التنفيذ المحلي لعملية أموجا في المكتب مع التركيز على تأسيس طرق جديدة للعمل.	بدأت الوحدة في إطار تنفيذ عملية أموجا، وتنتقل الآن إلى أداء وظيفة لإدارة التغيير وتعيد تركيز عمل فريق المشروع على إدخال الجوانب المتصلة بإدارة التغيير.
مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وحدة الإدارة/وحدة التطوير المؤسسي ٢٠١٦ حتى الآن	أنشئت على أساس توصية وردت في الاستعراض الوظيفي لعام ٢٠١٥. يتحدد دورها في تيسير عملية التغيير الإداري في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية و"توجيهها من المقعد الخلفي" وتعزيز التعاون المشترك بين الوظائف.	عقب استكمال العناصر الأساسية لعملية تنفيذ التغيير، انتهت فترة ولاية وحدة إدارة التغيير وأُحلّت في عام ٢٠١٨ بوحدة التطوير المؤسسي لمتابعة الإصلاحات الداخلية والإصلاحات الجارية على نطاق الأمم المتحدة.
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين شعبة الإدارة وفريق إدارة التغيير ٢٠١٧ حتى الآن	أنشئت الشعبة لهدف وإطار زمنيين محددين لدعم تنفيذ التقييم المؤسسي السريع، بما فيه التصميم لإضفاء الطابع اللامركزي والطابع الإقليمي على المنظمة (الهدف الأخير محل تركيز في الوقت الراهن) ويؤدي الفريق دوراً مختلف باختلاف مسارات عملية التغيير يتراوح بين دعم التصميم والتيسير العملي المباشر إلى تدريب أفرقة المهام.	يقدم مدير فريق إدارة التغيير تقاريره إلى المفوض السامي مباشرة. يطبق في الربعين الثاني والثالث من عام ٢٠١٩ هيكل حوكمة رسمي.
صندوق الأمم المتحدة للسكان أمانة إدارة التغيير ٢٠١٨ حتى الآن	أنشئت الأمانة استجابة لتقييم الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، الذي أشير فيه إلى الافتقار لعملية وقيادة واضحتين في مجال إدارة التغيير. دور الأمانة هو تيسير تماسك وإدماج مختلف مبادرات وعمليات إدارة التغيير في الصندوق. وتمثل الأمانة مركز التنسيق لمسارات عمل إدارة التغيير.	اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠، ستصبح دائرة التحويل والتغيير المنشأة حديثاً، والتي تقدم تقاريرها إلى نائب المفوض السامي، قدرة دائمة مزودة بالخبراء الفنيين.
منظمة الصحة العالمية المكتب الإقليمي في أفريقيا رهن الإصلاح	العمل خصيصاً على خطة تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمي في أفريقيا، والقيام أيضاً بتنظيم التدريب على القيادة وتجميع أفضل الممارسات وما شابه ذلك.	تقدم تقارير إلى نائب المدير التنفيذي لشؤون الإدارة، واللجنة التوجيهية لعملية التغيير الشامل. محددة زمنياً في الوقت الحاضر لفترة غايتها عام ٢٠٢٠.
		فريق من ثلاثة أشخاص، لكن المكتب بسببيله لاستقدام موظفين آخرين، ويتطلع إلى إضفاء طابع مؤسسي على المهمة أقرت منظمة الصحة العالمية في ضوء التحديات التي واجهتها في الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٧، بحاجتها إلى إنشاء قدرة دائمة متفرغة لإدارة التغيير.

٢٤١- وثالثاً، تتجه هذه الوحدات إلى التوضع في مستويات إبلاغ قريبة من الرؤساء التنفيذيين أو الإدارة العليا، على نحو يعكس الأهمية الاستراتيجية التي تولى لوظيفة إدارة التغيير في هذه المؤسسات.

٢٤٢- وثمة موضوع ذو صلة هنا هو الدور الذي تؤديه وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من زاوية اتصالها بإدارة التغيير. وتشير الأدلة المستمدة من القطاع الخاص إلى أن رسم خط مساءلة واضح بين القائمين على إدارة التغيير والقيادة العليا في المؤسسة يكتسي أهمية فائقة، إلا أنه يكتسي بنفس الأهمية أيضاً اضطلاع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بدور أكبر في دعم القائمين على إدارة التغيير يفوق الدور الذي أدته تقليدياً^(٤٤). وربما تضمن ذلك مساعدتهم في تحديد أفرقة التغيير على أساس سابقة الأداء، ودعم تصميم آليات المكافأة والتقدير على مبادرات التغيير، ومواءمة العمليات الداخلية للاستعداد والتدريب والأداء وإدارة المواهب مع القدرات المتاحة في مجال إدارة التغيير.

٢٤٣- وكشف عدد من حالات الإصلاح عن الدور الاستراتيجي المتزايد الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية، الذي لم يعد قاصراً على أداء الدور الإداري داخل المؤسسات. فإنشاء "الاستراتيجيات المعنية بالأفراد" أو إيلاء التركيز على "إدارة الأفراد" ليس مجرد تغيير في المسميات، لأنه يتيح فرصة أداء دور من النوع المتوخى في المقام الحالي، أي تحديد ودعم مجموعات المهارات، ومنها مهارات إدارة التغيير، التي يرجح أن تحتاجها هذه المؤسسات في المستقبل المنظور.

٢٤٤- ولاح في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع نموذج جيد في هذا المقام، تجسد في عملية تحويل الموارد البشرية التي أديرت على مدى الفترة ٢٠١٣-٢٠١٦. واقترح استعراض أجري في عام ٢٠١٣ ضرورة أن "تحتل وظيفة الموارد البشرية مقعداً أكبر على الطاولة، وأن يطلب إليها الانتقال إلى ما وراء أساسيات الموارد البشرية، والتحول إلى شريك أعمال استراتيجي". ويصوّر الإطار ١١ العناصر الرئيسية لهذا الإصلاح.

الإطار ١١

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: إدارة التغيير ووظيفة الموارد البشرية

ثمة رباط وثيق بين التحرك نحو تعزيز وظيفة الموارد البشرية في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ووجود قدرة على إدارة التغيير في المؤسسة. وجاءت التحسينات في قدرات إدارة التغيير نتيجة لتحويل وظيفة الموارد البشرية، وعاملاً مسانداً لتيسير إنجاز هذا التحول، على حد سواء.

وانصب محور تركيز الإصلاح على إنشاء وظيفة أقوى وأكثر شمولاً للموارد البشرية في مقر المؤسسة، لكي يكون بمقدورها العمل كشريك أعمال استراتيجي لجميع وحدات المؤسسة. وعلى مدار عملية الإصلاح، أصبحت إدارة التغيير جزءاً محورياً في مهام المجموعة المعنية بالأفراد والتغيير، التي شملت مهامها العامة إدارة المواهب والاتصال والتعلم وسياسات الموارد البشرية وتحقيق الامتياز وإدارة النوعية وإدارة التغيير.

وجرى بشكل تدريجي منذ عام ٢٠١٣ تطوير قدرة داخلية في مجال إدارة التغيير، وجرى أيضاً إنشاء شبكة لمديري التغيير في جميع أنحاء مكتب خدمات المشاريع. ورغم أن إدارة التغيير تغطي مجالات تتجاوز الموارد البشرية، إلا أنها نشأت في هذه الحالة كاستجابة لمطلب تحويل مهام وظيفة الموارد البشرية. وجرى بشكل منهجي تدريب شركاء العمل في مجال الموارد البشرية على مهارات إدارة التغيير وأساليبها.

المصدر: موجز الحالة الفردية لوحدة التفتيش المشتركة بشأن تحويل وظيفة الموارد البشرية في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ وخيارات مواءمة الهيكل التنظيمي لمقر مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ٢٠١٣.

٢٤٥- وخلافاً لحالة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، كان من غير الواضح دائماً في الحالات المستعرضة الأخرى ما إذا كان لدى المؤسسات استراتيجيات طويلة الأجل لتلتم فيها الاستراتيجيات المعنية بالأفراد وإصلاحات الهياكل التنظيمية والإصلاحات التقنية وإدارة التغيير، أم لا.

٢٤٦- ومن المتوقع أن تعزز التوصية التالية فعالية مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٥

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.

التدريب

٢٤٧- وعلاوة على هذه الوحدات المنشأة على الصعيد المركزي، جرى أيضاً بناء قدرة في مجال إدارة التغيير بطرق مختلفة على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وفي زهاء ٤٠ في المائة من إصلاحات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وجد شكل من أشكال التدريب و/أو التطوير الذي يتيح بدوره طاقة يمكن استخدامها بعد انتهاء الإطار الزمني أو النطاق المحدد لإصلاح قصير الأجل. لكن التدريب ركز في معظم الحالات على الجوانب التقنية للإصلاح ذاته، كالإجراءات والممارسات، بدلاً من التركيز على الاتصال ومهارات الإدارة والقيادة التي يحتاجها دعم استمرار إدارة التغيير.

٢٤٨- وثمة اعتراف بمدى التعقّد الذي يسمّ التدريب المتجه إلى التشديد على تغيير السلوكيات والممارسات. فلا يكفي تعلّم أسلوب جديد لعمل الأشياء. وليس من غير المألوف أن يكتسب الموظفون معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة في سياق برامج للتدريب، ثم يعجزون عن إظهار تغيير سلوكي في محل العمل في سياق أدائهم اليومي لوظائفهم الروتينية. ومن بين جملة أمور في هذا الخصوص، يُعتبر الدعم الذي يقدمه الرؤساء والأقران من العوامل المؤثرة المهمة التي تحدد ما إذا كانت المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة حديثاً خلال التدريب ستترجم إلى تغيير سلوكي في محل العمل^(٤٥). فنقل التعلم عن طريق التدريب عنصر حاسم في بناء القدرات في الأجل الطويل.

٢٤٩- وتتيح الأدبيات العلمية المتعلقة بتقييم التدريب المؤسسي عدداً من النماذج المفيدة يمكن استخدامها في تقييم استجابات المشتركين للتدريب الذي يتلقونه بما في ذلك أنواع التدريب التي يرونّها الأكثر فعالية وبيان الظروف التي تحيط بذلك. وأكثر الأطر شيوعاً في هذا المجال هو نموذج كيركباتريك لعام ١٩٧٦، الذي صاغ أربعة مستويات لنواتج تقييم التدريب هي: (أ) ردود الأفعال - وتعلق بالدرجة التي يعبر بها الموظفون عن تقديرهم للتدريب الذي حصلوا عليه (نوعيته ووثاقته صلته ووسيلة إنجازه وما إلى ذلك)؛ (ب) التعلّم - ويتعلق بالدرجة التي جرى عندها اكتساب المعارف؛ (ج) السلوك - ويتعلق بالدرجة التي أسهم بها التدريب في تغيير السلوكيات في أداء العمل؛ (د) النتائج - وتتعلق "بالمحصلة النهائية" للمكاسب المتحققة من التدريب من ناحية تخفيض التكاليف (مثلاً) أو زيادة النواتج المهمة للمؤسسة). وهناك مثال آخر هو نموذج روبرت برينكرهوف بشأن التعلم مرتفع الأثر ونهج (حالة النجاح)^(٤٦) الذي أولى فيه قدراً أكبر من التركيز للخصائص النظامية للتغيير المؤسسي وأدرج أساليب التعرف على الحالات الأكثر نجاحاً والحالات الأقل نجاحاً في برنامج التغيير وشرحها بالتفصيل. ويقترح المفتشان أن تنظر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في هذين النموذجين، أو في أي نماذج مماثلة، عند التماسها تقييم التدريب الداعم لإدارة التغيير، لأنهما يوفران أساساً واضحاً لتحديد الفعالية.

دور الخبراء الاستشاريين

٢٥٠- من أصل عمليات الإصلاح المتصلة بإدارة التغيير في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، اعتمد ٥٠ في المائة على خدمات للخبراء الاستشاريين الخارجيين. وعلى ما جرى إجماله في الفصل الرابع، تتفاوت المدخلات التي يقدمها الخبراء الاستشاريون بين العمل التشخيصي أو التصميمي وتقديم الدعم في أثناء التنفيذ.

٢٥١- وجرى التعرف في هذا المقام على نمطين: الأول، استُخدم فيه الخبراء الاستشاريون بشكل ظاهر في عمليات الإصلاح المتوسطة الحجم إلى الكبيرة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (أكثر منه في العمليات الصغيرة). فالخبراء الاستشاريون لم يُستخدموا إلا بنسبة ١٧ في المائة في إصلاحات المؤسسات الصغيرة، مقارنةً بنسبة ٥٣ في المائة في المؤسسات المتوسطة الحجم، و ٥٠ في المائة في المؤسسات الكبيرة. ولا يوجد مؤشر على أن المؤسسات الصغيرة تملك قدرًا أكبر من القدرات المدججة في مجال إدارة التغيير عند مقارنتها بالمؤسسات المتوسطة الحجم والمؤسسات الكبيرة، ولذلك يمكن أن يكون هذا الفرق عاكسًا لقيود مالية، أو لاعتقاد بعدم لزوم الدعم الذي يقدمه الخبراء الاستشاريون. وهذا التفسير الأخير يرتبط بالنتيجة التي جرى التوصل إليها في الفصل الثاني بأن حجم المؤسسة يشكل أحد محددات استيعاب إدارة التغيير، وأن المؤسسات الصغيرة تظهر عددًا أقل من العناصر الحاسمة لإدارة التغيير في تخطيط وتنفيذ إصلاحاتها.

٢٥٢- وثانيًا، أبرز عدد قليل من المؤسسات نهجًا تحوطيًا إزاء استخدام الخبراء الاستشاريين، وذهب إلى أهمية التعرف بشكل بيّن على بداية الدور الذي يؤديه الخبراء الاستشاريون ونهايته، وما إذا كانت مدخلات الخبراء الاستشاريين لائقة للاندرج ضمن استراتيجية أوسع نطاقاً وقدرة مدججة لاستيعاب هذه المدخلات واستغلالها. وتقر هذه المؤسسات بقيمة "أن تعرف ما لا تعرفه" وأن تحصل على ما تحتاجه من الخبرة الفنية. لكنها ترى أن ذلك يتأثر بالتسليم بأن الاعتماد على الخبراء الخارجيين يمكن أن يتم بمعاوضات. ومن ذلك العجز المعرفي: حيث لا تكون الخبرة الفنية مدججة بالقدر الكافي في بنية المؤسسة مما يحدث فجوة في القدرات عندما يغادرها الخبراء الاستشاريون؛ أو عندما تكون العمليات والإجراءات التي يستخدمها الخبراء الاستشاريون غير مناسبة بالضبط للسياق الفريد لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

٢٥٣- وتشير الأدلة المتولدة على مدار الاستعراض الراهن إلى عدد من الأمثلة للتعامل الفعال مع مدخلات الخبراء الاستشاريين مع تجنّب الوقوع في الشراك المشار إليها بعاليه. ويتضمن ذلك عادةً وضع خطة واضحة للمشاركة، وتقاسم المعارف في أثناء أداء العمل على أساس متناقص على مدار الوقت. لكن ذلك يأتي بتبعات في التكلفة، لأن مشاركة الخبراء الاستشاريين قد تكون مطلوبة على مدى فترة زمنية طويلة، حتى لو كان مآلها إلى التناقص.

التعلم بالاعتماد على الداخل

٢٥٤- انطلاقاً من الرغبة في معرفة ما إذا كانت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة قد حسّنت تطبيقها لإدارة التغيير مع مرور الوقت، أجريت مقارنة للعلامات المحرزة لوجود العناصر الأساسية في أول وآخر إصلاح أجرته المؤسسات. وكشفت البيانات عن صورة مختلطة. فنصف عدد المؤسسات التي أُدرجت بشأنها في عينة الاستعراض أكثر من عملية إصلاح واحدة، شهد تحسناً في وجود العوامل الحاسمة مع مرور الوقت، بينما شهد نصفها الآخر تدهوراً.

٢٥٥ - وهناك عدة أسباب تقف وراء ذلك. فأولاً، وبينما كانت قيادة الإصلاحات المشمولة بالاستعراض الحالي موجودة جميعاً بيد الإدارة العليا، لم يتجاوز عدد المؤسسات التي أنشأت وظائف لإدارة التغيير ثلث إجمالي هذه المؤسسات. وحسبما نوقش في الفصل السابق بشأن العوامل المساندة لإدارة التغيير، تمثل القيادة عنصراً مهماً، إلا أنه يتساوى معها في الأهمية وجود ائتلاف توجيهي تلتئم فيه قدرات وطاقات قائمة على المستوى المركزي مدمجة على نطاق المؤسسة، من مثال وكلاء التغيير. ومن دون وجود هذه القدرات المدمجة لإدارة التغيير، تتناقص فرص استمرارية النمو والتعلم من تجارب الماضي.

٢٥٦ - وثانياً، كانت الإصلاحات نفسها شديدة التبثر داخل المؤسسة. وخضعت في توجيهها لإدارات أو أفرقة مختلفة (وإن كانت تحت إمرة قيادة إدارية عليا) وتعددت فيها مواضع التشديد وأنت بأنواع مختلفة للإصلاح على مدى أطر زمنية مختلفة. لكن الحالات التي افترقت إلى فريق أو قدرة مزودة بمهام متعددة في مجال إدارة التغيير أظهرت بوضوح عدم تعلم الإصلاح اللاحق من الإصلاح الذي سبقه. ويمثل هذا الدور التنسيقي والتعليمي أهمية محورية في ولاية كثير من الوحدات الدائمة المعنية بإدارة التغيير.

جيم - الممارسات والفرص على نطاق المنظومة

٢٥٧ - عند التطلع إلى إدارة التغيير من المنظور الواسع النطاق لمنظومة الأمم المتحدة، تشخص مسألتان الأولى، هي أهمية وجود آلية يتعلم فيها البعض من تجارب البعض الآخر ويتشاطرونها لتوفير التوجيه، بل وإنشاء أدوات ونقاط مرجعية وثيقة الصلة ومفيدة في سياق منظومة الأمم المتحدة. والثانية، هي الحاجة إلى وجود منصة يمكن التعرف عن طريقها على الخبرات الفنية المتاحة وحشدها للاحتياجات المختلفة على نطاق المؤسسات وفيما بينها.

مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي

٢٥٨ - أنشئ مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي في عام ٢٠١٥، استجابة لحاجة جرى التسليم بها بضرورة إحداث تحول ثقافي في منظومة الأمم المتحدة. وتتولى كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة قيادة المختبر الذي تلقى دعماً كبيراً في سنواته القليلة الأولى من فريق الاستشارات الإدارية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويركز المختبر على تعزيز المعارف والمهارات، وتوثيق أفضل الممارسات والدروس المستفادة من كيانات الأمم المتحدة في مجال إدارة التغيير من خلال دراسات الحالة الإفرادية؛ وتوفير الخدمات الاستشارية؛ وإدارة شبكة ومجتمع للممارسين يشمل العاملين في مهام إدارة التغيير على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

٢٥٩ - وفي المقام الحالي، ثمة ملمحان يثيران الاهتمام في النهج الذي يتبعه المختبر. الأول، هو أن استراتيجية المبادرة التي يأخذ بها هي استراتيجية متداعمة ذاتياً، ويقوم المختبر في إطارها بتنفيذ أنشطة في مجال الخدمات الاستشارية بحسب الطلب؛ ويوفر توجيهات يوظف فيها نموذج المختبر المتعلق بإدارة التغيير؛ ويجري دراسات إفرادية في مواضيع مختلفة تتصل بإدارة التغيير تركز على منظومة الأمم المتحدة؛ ويوفر التدريب في مجال إدارة التغيير، ويدير شبكة لإدارة التغيير للأخصائيين وكبار القادة على نطاق منظومة الأمم المتحدة وينظم لقاءاتها بشكل دوري. ويمنح كل عنصر من هذه العناصر مصداقية للعنصر الآخر، ويسبب نوعية الآلية المكيّنة والمحترمة التي يمكن بها تعزيز ممارسات إدارة التغيير في منظومة الأمم المتحدة.

٢٦٠- وثانياً، تتصف الشبكة ذاتها بنفوذ قوي في مجال التلاقي والتواصل داخل منظومة الأمم المتحدة. وقد نجحت في لفت انتباه المسؤولين على مستوى وكلاء الأمين العام، والمتخصصين في طائفة متنوعة من المجالات التقنية على نطاق المنظومة ممن يتوافر لديهم اهتمام حقيقي، ويتاح لهم القيام بدور أصيل في تحقيق التغيير المستدام. وتكتسي هذه الوجوه للتفاعل الدوري عبر شبكة غير رسمية لتبادل الخبرات أهمية فائقة كوسيلة للتعليم وتكريس الممارسات الفضلى وإتاحة إمكانية تكرارها في مجالات أخرى.

٢٦١- وقد أتيح لمختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي، بوصفه مشروعاً أكثر منه وحده مكرّسة، أن يمتلك مرونة فائقة في أسلوب أداء أعماله، ومكّنه ذلك إلى حد ما من العمل بسلاسة كمنصة متاحة على نطاق منظومة الأمم المتحدة. لكن ذلك معناه أيضاً أن دوره ومركزه غير معترف بهما بالضرورة، لأن المختبر لا يتمتع بمركز رسمي في منظومة الأمم المتحدة. كما أنه كآلية لا تزال في حداثتها نسبياً، يعتمد على أفراد لديهم قدرات قوية لدفعه إلى الأمام. ومن زاوية الأمم المتحدة، يمكن أن يُنظر إلى المختبر كتجربة طبيعية لتحديد ما إذا كان بوسع منظومة الأمم المتحدة أن تقبل واقعياً بأساليب أخرى للعمل وأن تحتضنها، أم لا.

٢٦٢- ويمول مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي بنموذج الدفع لقاء الخدمة على ما يقدمه من خدمات استشارية وعمل في مجال التدريب، وبالموارد الخارجة عن الميزانية والدعم الذي يتلقاه من كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة. ومع قلّة الموارد المتأتية من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وعدم قابلية التنبؤ بالدخل المتأتي من الخدمات الاستشارية، لا يمكن التيقن من أن المشروع مستقر مالياً.

٢٦٣- ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تعزيز التناسق والانسجام بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٦

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.

القدرات والتنقل على نطاق المنظومة

٢٦٤- رغبة في التبصّر في القدرات ذات الصلة المتاحة على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، نفذ مختبر الأمم المتحدة للمعارف والتغيير المؤسسي عملية لإعداد لمحات مختصرة عن أعضاء شبكة إدارة التغيير في نهاية عام ٢٠١٨^(٤٧). وشمل ذلك إجراء دراسة استقصائية غطت زهاء ٤٠ شخصاً حُدّدوا سلفاً داخل الشبكة باعتبارهم حائزين للخبرات الفنية ذات الصلة. وانتمى هؤلاء الأفراد إلى ١١ مؤسسة مختلفة في منظومة الأمم المتحدة، و١٤ من الإدارات والمكاتب المختلفة داخل الأمانة العامة وحدها. ويعمل هؤلاء في مجالات الاستجابة للأزمات وتقديم المساعدة الإنسانية وحفظ السلام وحقوق الإنسان والشؤون الإنسانية والتنمية. وقد عمل جميع هؤلاء الأفراد تقريباً في أكثر من مؤسسة واحدة في منظومة الأمم المتحدة على مدى تاريخهم المهني، وأبانوا عن درجة من العمق في فهم القطاعات المختلفة لمنظومة الأمم المتحدة.

٢٦٥- وحاز خمس هؤلاء الأشخاص شهادات في مجال إدارة التغيير، بينما تلقى نصفهم تقريباً تدريباً في مجالات الاتصالات والإرشاد والتيسير وتصميم البرامج. وعلى صعيد الخبرة الفنية، طُلب إلى المستجيبين تقييم أنفسهم على مقياس من أربع نقاط، يبدأ بعدم حيازة أي خبرة فنية، إلى حيازة خبرة فنية عميقة. وأفاد أكثر من ٥٠ في المائة منهم بحيازتهم خبرة فنية عميقة في مجال إدارة التغيير، وربعهم في مجال تغيير الثقافة المؤسسية والسلوكيات، وربع آخر في مجال الاتصالات. ومن منظور الأدوار التي اضطلعوا بها في الإصلاحات، أشار أغلبهم إلى أنهم كانوا قادة أو مستشارين أو أخصائيين تقنيين في عمليات إدارة التغيير الداخلي. وكان عدد قليل منهم (١١ في المائة) من رعاة التغيير: أي صناع للقرار على المستوى التنفيذي. كما أن كلهم تقريباً (٩٧ في المائة) عملوا في إصلاحات متصلة بإدارة التغيير قبل انخراطهم في أدوارهم الحالية.

٢٦٦- وتفصح هذه البيانات عن القدرات الداخلية الكامنة في منظومة الأمم المتحدة المستترة إلى حد كبير والقادرة على دعم إصلاحات إدارة التغيير على الصعيد الشامل للمنظومة. وقد أقرت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، بالمعنى العام لذلك وأفادت في عام ٢٠١٦ بأنها ستأتي إلى المحك "بقوة عمل عالمية لمنظومة الأمم المتحدة" متضمنة آليات لدعم التنقل على نطاق المنظومة وتنمية المهارات في كافة أنحاءها^(٤٨). وسوف يكون ذلك موضعاً للترحيب إن تعامل مع الاحتياجات والفرص المحددة أعلاه.

حواشي الفصل الخامس

- (٤٠) EY, "Succeeding in the VUCA paradigm: making change happen" (2016), p. 15.
- (٤١) بينما مثل ذلك ما لا يتجاوز ٢٨ في المائة من إجمالي عينة الإصلاحات الخاضعة للتحليل، فإنه أعطى إشارة إيجابية على أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مقررة بضرورة التركيز على الثقافة. ومن إجمالي الإصلاحات السبعة والأربعين المستعرضة، ركز على الثقافة المؤسسية بشكل جزئي أو كلي ١٢ إصلاحاً. ونفذت هذه الإصلاحات الإثني عشر في إحدى عشرة مؤسسة (نفذت مؤسسة واحدة إصلاحين يركزان على الثقافة).
- (٤٢) على أساس أدلة مستمدة من مقابلات أجريت في أثناء عملية الاستعراض وأوردت تفاصيلها في موجزات الحالات الفردية، حسب الاقتضاء.
- (٤٣) أنشأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً قدرة لإدارة التغيير، لكنه لم يتمكن من الاشتراك في الاستعراض الراهن.
- (٤٤) EY, "Succeeding in the VUCA paradigm: making change happen" (2016), p. 22.
- (٤٥) Kenneth G. Brown and Traci Sitzmann, "Training and employee development for improved performance", in Sheldon Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2 on selecting and developing members for the organization (Washington, D.C., American Psychological Association, 2011), pp. 469–503.
- (٤٦) Brinkerhoff Evaluation Institute; see www.brinkerhoffevaluationinstitute.com/publications.html
- (٤٧) United Nations System Staff College, United Nations Laboratory for Organizational Change and Knowledge capacity survey, 2018.
- (٤٨) انظر CEB/2016/5.

المرفق الأول

قائمة الإصلاحات المستعرضة

الرقم	المؤسسة	عنوان الإصلاح	تحليل الإصلاح	تحليل إدارة التغيير
١	الأمم المتحدة*	١- أموجا	نعم	نعم
٢	الأمم المتحدة*	٢- أسلوب تقديم الخدمات على الصعيد العالمي	نعم	لا ينطبق
٣	الأمم المتحدة*	٣- تطوير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية	نعم	نعم
٤	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)	١- الإدارة القائمة على النتائج	نعم	نعم
٥	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)	٢- توافق نيروبي (نيروبي ماكفيكيانو)	نعم	نعم
٦	الاتحاد الدولي للاتصالات	١- مختبر الابتكار	نعم	نعم
٧	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	١- الإدارة والتنفيذ البرنامجي	نعم	نعم
٨	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	٢- إعادة الهيكلة وترسيخ الطابع الإقليمي	نعم	نعم
٩	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	٣- عملية الإصلاح الداخلي	نعم	نعم
١٠	صندوق الأمم المتحدة للسكان	١- ترسيخ الطابع الإقليمي	نعم	نعم
١١	صندوق الأمم المتحدة للسكان	٢- عملية التغيير الشامل	نعم	نعم
١٢	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة)	١- عملية التغيير في موئل الأمم المتحدة	نعم	نعم
١٣	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	١- الإصلاح الهيكلي والإداري	نعم	نعم
١٤	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	٢- عملية التغيير في المفوضية	نعم	نعم
١٥	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	١- الموارد البشرية	نعم	نعم
١٦	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	٢- تغيير الوضعية الاستراتيجية	نعم	نعم
١٧	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	٣- خطة إدارة المكتب	نعم	نعم
١٨	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	٤- نظام إدارة الأداء	نعم	نعم
١٩	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	١- أموجا	نعم	نعم
٢٠	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	٢- إطار إشراك الأطراف الخارجية	نعم	نعم
٢١	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	١- تحويل الموارد البشرية	نعم	نعم
٢٢	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	٢- إصلاح جودة العمليات والمشاريع	نعم	نعم
٢٣	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	٣- نهج الاتفاق مع المقاولين الدوليين الأفراد	نعم	لا ينطبق
٢٤	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	٤- التخطيط المركزي للموارد	نعم	نعم
٢٥	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)	١- إصلاح القطاع الصحي	نعم	نعم
٢٦	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)	٢- إصلاح القطاع التعليمي	نعم	لا ينطبق

الرقم	المؤسسة	عنوان الإصلاح	تحليل الإصلاح	تحليل إدارة التغيير
٢٧	هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	١- الهيكلية الإقليمية	نعم	نعم
٢٨	برنامج الأغذية العالمي	١- اللياقة لأداء الغرض	نعم	نعم
٢٩	برنامج الأغذية العالمي	٢- خريطة الطريق المتكاملة	نعم	نعم
٣٠	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)	١- نظام الإدارة العالمية للموارد	نعم	نعم
٣١	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)	٢- سياسة منقحة بشأن الخبراء الاستشاريين الدوليين	نعم	نعم
٣٢	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)	٣- إدارة المخاطر وتدابير الرقابة الداخلية	نعم	نعم
٣٣	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	١- المساءلة	نعم	نعم
٣٤	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	٢- مشروع نظام المعلومات الشامل للوكالة لأغراض الدعم البرنامجي	نعم	نعم
٣٥	منظمة الطيران المدني الدولي	١- إدارة الأداء المؤسسي	نعم	نعم
٣٦	منظمة الطيران المدني الدولي	٢- إدارة المخاطر في المؤسسة	نعم	نعم
٣٧	منظمة العمل الدولية	١- استعراض عملية أداء الأعمال	نعم	نعم
٣٨	منظمة العمل الدولية	٢- التحول إلى تكنولوجيا المعلومات	نعم	نعم
٣٩	منظمة العمل الدولية	٣- استهلال النظام المتكامل لمعلومات الموارد - تخطيط موارد المؤسسة	نعم	نعم
٤٠	المنظمة البحرية الدولية	١- استعراض المؤسسة وإصلاحها	نعم	نعم
٤١	الاتحاد الدولي للاتصالات	١- التخطيط الإداري - الاستراتيجي	نعم	نعم
٤٢	الاتحاد الدولي للاتصالات	٢- سياسة المساواة الجنسانية وتعميم منظوراتها	نعم	نعم
٤٣	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	١- خطة الاستثمار لتحقيق كفاءة الإنجاز	نعم	نعم
٤٤	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	١- برنامج للتغيير والتجديد المؤسسي	نعم	نعم
٤٥	منظمة السياحة العالمية	١- مخطط تعاقد مع الجهات المتعاونة	لا ينطبق	نعم
٤٦	الاتحاد البريدي العالمي	١- إصلاح الاتحاد	لا ينطبق	نعم
٤٧	منظمة الصحة العالمية	١- إصلاح منظمة الصحة العالمية (٢٠١١-٢٠١٧)	نعم	نعم
٤٨	منظمة الصحة العالمية	٢- خطة تحويل مكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمية في أفريقيا	نعم	نعم
٤٩	منظمة الصحة العالمية	٣- خطة وهيكلية التحول (٢٠١٨-٢٠٢٠)	نعم	نعم
٥٠	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	١- برنامج التصحيح الاستراتيجي	نعم	نعم
٥١	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	٢- تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة	نعم	نعم
٥٢	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	١- إصلاح الهيئة التأسيسية	نعم	نعم

لا ينطبق، بمعنى أن الإصلاحات إما كانت لا تزال مبكرة تماماً في دورة الإصلاح، أو لم تتوافر فيها أدلة كافية على إدارة التغيير.

من جملة المؤسسات المشاركة الثماني والعشرين لم يتمكن برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من المشاركة في الاستعراض الراهن.

* على النحو المدرج في التعميم ST/SGB/2015/3.

المرفق الثاني

تصنيف المؤسسات المشاركة

بغية تحديد الجهات التي تتجه إليها التوصيات، صُنِّفت جميع المؤسسات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة بحسب الحجم. وحيث يشير الحجم إلى موظفي المؤسسة ومالياتها، أُعطي العنصران وزناً متساوياً. واستُمدت الأرقام المتعلقة بالموظفين لعام ٢٠١٧ من استعراض وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2018/4)، وأُعدت أرقام الإيرادات الإجمالية لعام ٢٠١٧ باستخدام بيانات مستمدة من تقرير مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (A/73/460). وصُنِّفت المؤسسات على أساس هذه الإحصاءات في مجموعات على النحو التالي:

- **الصغيرة:** مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، مركز التجارة الدولية، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (مئول الأمم المتحدة)، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، منظمة الطيران المدني الدولي، المنظمة البحرية الدولية، الاتحاد الدولي للاتصالات، منظمة السياحة العالمية، الاتحاد البريدي العالمي، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية؛
- **المتوسطة الحجم:** برنامج الأمم المتحدة للبيئة، صندوق الأمم المتحدة للسكان، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، الوكالة الدولية للطاقة الذرية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية؛
- **الكبيرة:** الأمانة العامة للأمم المتحدة، مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، منظمة الأمم المتحدة للطفولة، وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة العالمية.

وأدرجت المؤسسات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة أيضاً في مجموعات بحسب ولايتها الغالبة من أجل الوقوف على وجود أي اتجاهات أو ارتباطات في البيانات. وحُددت الولاية الغالبة على أساس النسبة المئوية للنفقات على نطاق كل فئة من فئات الإنفاق حسبما أوردت في بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق لعام ٢٠١٧ (انظر A/73/460). غير أنه لم يُلاحظ وجود أنماط مهمة فيما يتعلق بإدارة التغيير، ومن ثم، لم يؤخذ بهذا التصنيف في التقرير الراهن.

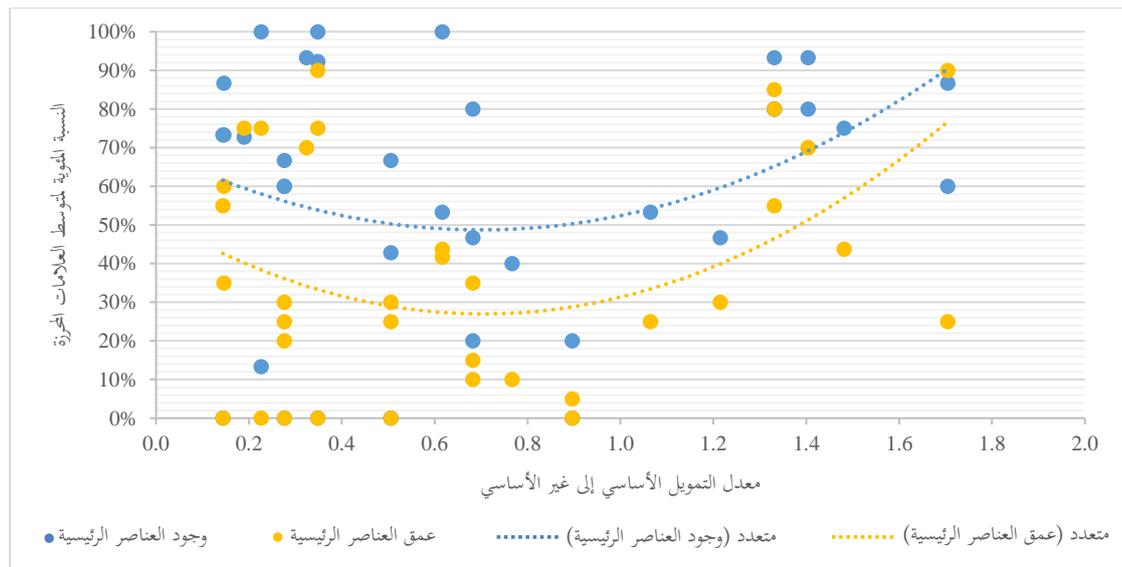
معلومات إضافية

ألف- الصلة بين حجم المؤسسة ووجود العناصر الرئيسية لإدارة التغيير وعمقها



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة باستخدام إطار وجود العناصر الأساسية وإطار عمق العناصر الأساسية، وبيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق لعام ٢٠١٧.

باء- التمويل الأساسي/غير الأساسي لكل مؤسسة في منظومة الأمم المتحدة (٢٠١٦)، بالمقارنة بوجود إدارة التغيير وعمقها



المصدر: تحليل لوحدة التفتيش المشتركة باستخدام إطار وجود العناصر الأساسية وإطار عمق العناصر الأساسية، وبيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق لعام ٢٠١٧.

ملحوظة: لا تتسم الارتباطات التي تظهرها البيانات على نطاق نماذج الارتكاس بأهمية كبيرة؛ ويُقيد معدل التمويل الأساسي/غير الأساسي بالحد ٢. ونجم عن ذلك خفض حجم العينة من ٤٢ إلى ٣٦، ومع ذلك لم يوجد تغيير في الصلة.

جيم - نماذج لنواتج إدارة التغيير ومؤشراته

تشير نواتج إدارة التغيير إلى القرارات والممارسات المرتبطة بالجهات المستهدفة في مبادرات إدارة التغيير. ولا بد من التخطيط لهذه القرارات والممارسات وسلسلتها، انطلاقاً من أن الأفراد - ممارستهم وسلوكياتهم - ذات أهمية محورية للتغيير المتوخى. وبالاستناد إلى الأدبيات وأدلة الحالات الإفرادية، صُنفت النواتج في ثلاثة أنواع: فورية ووسيلة وطويلة الأجل.

النتائج الفورية، يمكن أن تتصل برودود الفعل إزاء التغييرات المقترحة فيما يتعلق بما يلي:

- الفهم
- قبول القيم المشتركة
- الإلمام بما يجري التبليغ به
- التصور الإيجابي

وتتضمن المؤشرات والمصفوفات والأدلة المحتملة: الزيادات في معدلات مشاركة أصحاب المصلحة؛ وارتفاع مستوى المعنويات والتأهب لطريقة العمل الجديدة؛ واقتناء المعرفة (لأداء الأدوار والمسؤوليات بفعالية أو لفهم التغيير المتوخى)؛ وتمكين الموظفين؛ ودراسات قياس مستويات الرضا (أو بالعكس لقياس مستويات مقاومة التغيير)، وحسب الاقتضاء، دراسات عن رضا العملاء. ويمكن أن تشمل العناصر الإرشادية قياسات لتقدير مدى الرسوخ الذي بلغته عناصر إدارة التغيير في المبادرة من قبيل:

- عدد مراكز الاتصال و/أو نقاط التفاعل
- مصفوفات المشاركة على مستويات مختلفة من ناحية:
- تلقي الدراسة الاستقصائية
- تقديم التعليقات والتعليقات (باستخدام مدونات الإنترنت مثلاً).
- المشاركة الفعلية في تصميم الحل

النواتج الوسيطة، قد تتصل باعتماد المستعملين أو أصحاب المصلحة المستهدفين للتغييرات المتوخاة والتكيف معها؛ ومثال لها اعتماد معايير ونقاط مرجعية جديدة في حالة استعراض عملية أداء الأعمال في منظمة العمل الدولية. ويتعين النظر في المؤشرات والمصفوفات وأدلة حدوث تحسينات في تأهب المؤسسات والمرونة والقابلية للتكيف؛ ويتعين النظر أيضاً في زيادة استخدام أصحاب المصلحة لأسلوب العمل الجديد ودرجة تفرسهم فيه. ويمكن الاستعانة في هذا المقام بالدراسات الاستقصائية لقياس مسائل من قبيل:

- عدد الموظفين الذين تمكنوا من تطبيق أساليب عمل جديدة
- عدد الموظفين المكترسين للاضطلاع بمهام محددة
- بيانات الطلب مقابل عدد الموظفين المستخدمين للرد عليه
- نتائج تعقيبات المستعملين بشأن مستويات الخدمات قبل الإصلاح وبعده.

وقد تشمل استخدام دراسات السلامة المؤسسية على النحو الذي طبقته منظمة العمل الدولية (استناداً إلى أعمال ماكينزي) الاستعانة بمقياس للنواتج المباشرة (حول مستويات تصوّر التغيير) والاستعانة على مدى الوقت بمقياس للنواتج الوسيطة (حول الاعتماد والتكيف الفعليين).

النواتج والآثار الطويلة الأجل، قد تتصل بحالة التغيير الأكثر دواماً، ويجري النظر خلالها في مدى إطراد التحسّن في الممارسة والسلوك وتأثير النتائج على الأهداف العامة للإصلاح. وتتصل مقاييس النواتج والآثار الطويلة الأجل بالتفاعل بين إدارة التغيير والإصلاح نفسه ويمكن أن تتضمن ما يلي:

- وفورات التكاليف
- وفورات الوقت
- تحسّن مستويات الخدمات
- خفض مستويات المخاطر

المصدر: مشروع وحدة التفتيش المشتركة لإدارة التغيير: تعريف ودليل عملي، ٢٠١٨ (الورقة التكميلية ١).

المرفق الرابع

إطار لتقصي "وجود العناصر الرئيسية" لإدارة التغيير

المرحلة السابقة للتخطيط (تحديد مبررات التغيير)

- ١ - دليل وجود سبب منطقي وغرض واضح لإدارة التغيير في الإصلاح المؤسسي.
- ٢ - دليل وجود إطار إشرافي واضح يربط إدارة التغيير بالإصلاح المؤسسي (حوكمة).
- ٣ - دليل وجود هيكل تنظيمي إداري واضح يربط إدارة التغيير بالإصلاح المؤسسي.
- ٤ - دليل وجود تفاعل مسبق مع الموظفين، أو استخدام بيانات الدراسات الاستقصائية للموظفين و/أو تقييمات التأهب في تحديد ضرورة التغيير ومجالاته.

تخطيط (إدارة التغيير)

- ٥ - دليل وجود استراتيجية وخطة للمشاركة - قائمة بذاتها أو كجزء من خطة عامة لإدارة التغيير.
- ٦ - دليل وجود استراتيجية أو خطة اتصالية - قائمة بذاتها أو كجزء من خطة عامة لإدارة التغيير.
- ٧ - دليل وجود استراتيجية أو خطة للتدريب - قائمة بذاتها أو كجزء من خطة عامة لإدارة التغيير.
- ٨ - دليل وجود تخطيط لإدارة التغيير بالاستعانة بنماذج مستمدة من الأوساط الأكاديمية أو القطاع الخاص أو الأمم المتحدة (مختبر الأمم المتحدة للمعارف وإدارة التغيير المؤسسي)، و/أو من التجارب السابقة لإدارة التغيير في المؤسسة أو المستمدة من مؤسسات أخرى.

ميزنة (إدارة التغيير)

- ٩ - دليل وجود تمويل مخصص بوضوح لأنشطة إدارة التغيير (قد يتضمن استخدام الموارد العينية، من قبيل وقت الموظفين المخصص بشكل بيّن لهذا الغرض).

تنفيذ (إدارة التغيير)

- ١٠ - دليل وجود رعاية لمبادرة إدارة التغيير على مستوى الإدارة العليا.
- ١١ - دليل وجود خبرات فنية وتجارب في مجال إدارة التغيير، منوطة بأدوار لإدارة التغيير في عملية الإصلاح.
- ١٢ - دليل وجود تنفيذ لإجراءات محددة في مجال إدارة التغيير.

تقييم (إدارة التغيير)

- ١٣ - دليل وجود إطار للمكاسب أو النتائج و/أو خطة للتعليم والتقييم الانعكاسيين في مكان العمل لتقييم نتائج إدارة التغيير ونواتجه وآثاره.
- ١٤ - دليل وجود آليات وممارسات داخلية للرصد والتعلم التكويني والتعلم الانعكاسي المضطلع به في أثناء عملية التنفيذ.
- ١٥ - دليل وجود تنفيذ للتقييمات أو الاستعراضات الخارجية اللاحقة أو النهائية المتضمنة جوانب تتعلق بإدارة التغيير.

