



فريق العمل التابع للمجلس المعني بالخطتين
الاستراتيجية والمالية للفترة 2027-2024
الاجتماع الأول – اجتماع افتراضي، 29-30 سبتمبر 2021

الوثيقة CWG-SFP-1/5-A

25 أغسطس 2021

الأصل: بالإنكليزية

مساهمة من الأمانة

النتائج والتوصيات ذات الصلة بالخطتين الاستراتيجية والمالية
المستمدة من المشاريع/التقارير الأخرى

ملخص

تعرض هذه الوثيقة النتائج والتوصيات المستمدة من المشاريع والتقارير التي يجري إعدادها في إطار أنشطة الاتحاد للنظر فيها لدى وضع الخطتين الاستراتيجية والمالية للاتحاد للفترة 2027-2024.

الإجراء المطلوب

يرجى من فريق العمل التابع للمجلس المعني بالخطتين الاستراتيجية والمالية الإحاطة علماً بهذه الوثيقة والنظر فيها من أجل وضع الإطار الاستراتيجي للاتحاد للفترة 2027-2024.

المراجع

الوثائق [C21/INF-15](#)، [C20/74](#)، [C20/10](#)

مدخلات من المشاريع والتقارير

ملخص النتائج والتوصيات ذات الصلة
بالخطتين الاستراتيجية والمالية

الاجتماع الأول لفريق العمل التابع للمجلس المعني بالخطتين الاستراتيجية والمالية
29-30 سبتمبر 2021

تقارير سيُنظر فيها

- أ) تقرير بشأن مشروع الثقافة والمهارات أعدته شركة ماكينزي
- ب) استعراض للحضور الإقليمي للاتحاد أجرته مؤسسة PWC
- ج) تقرير بشأن مشروع المبنى الجديد – مبادرة التغيير الثقافي
- د) تقرير بشأن مستقبل تليكوم الاتحاد

تقرير من McKinsey & Company (يونيو 2021)

تقرير بشأن مشروع الثقافة والمهارات في الاتحاد

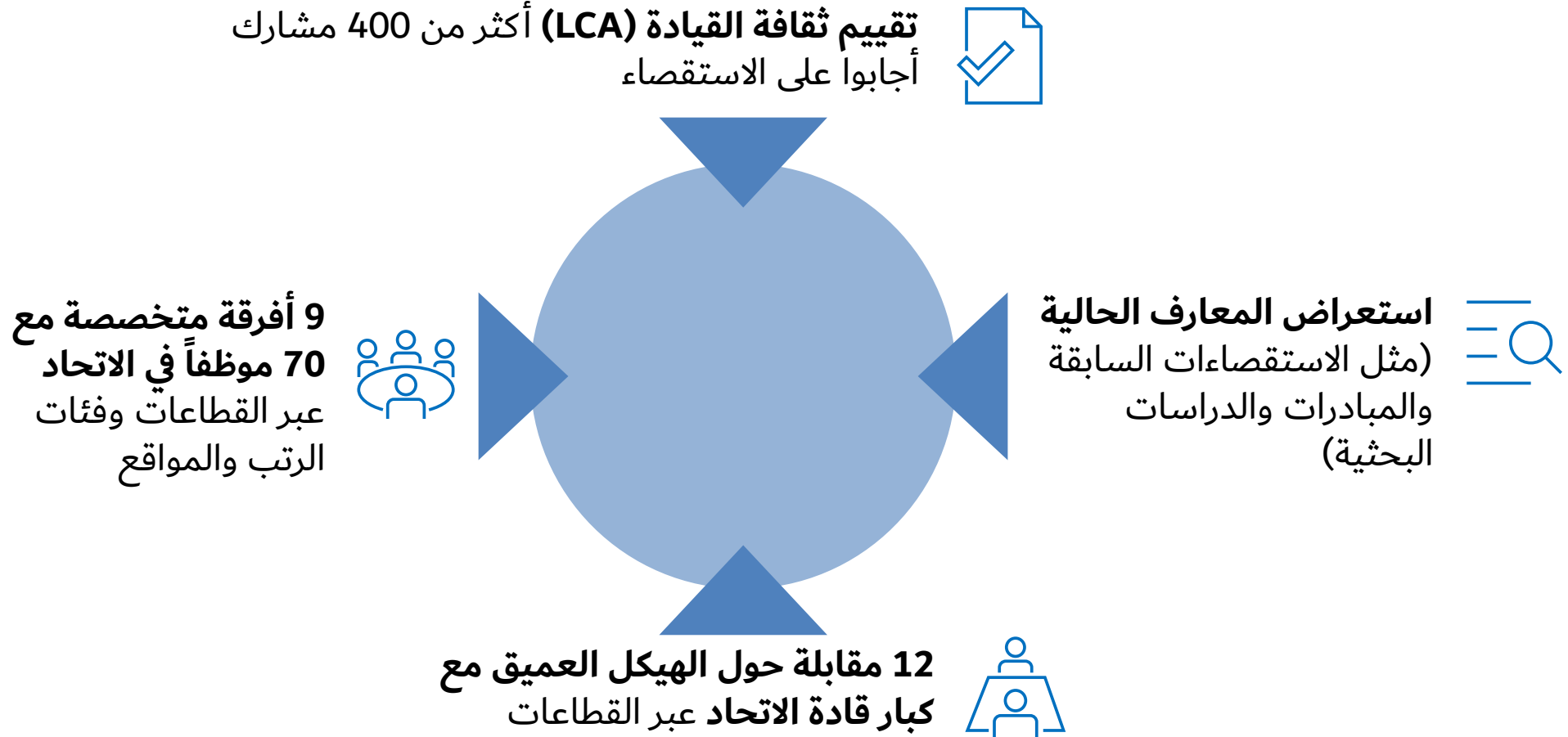
(المرجع: [C21/INF/15](#))

الأهداف العليا للمشروع

إجراء استعراض الثقافة في المنظمة يمكن الاتحاد من المواءمة بين الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيم، مع مراعاة القدرات والعمليات الحالية 

... واستعراض المهارات والكفاءات التنظيمية لضمان أن يكون لدى المنظمة الأشخاص المناسبون ذوو المهارات المناسبة في المناصب المناسبة 

اعتمدت ماكينزي على مصادر بيانات متعددة للكشف عن السلوكيات والعقليات الثقافية في الاتحاد



حددت ماكينزي 9 مواضيع شائعة

نقاط القوة التي يستفاد منها

الالتزام بولاية الاتحاد وإحداث فرق

- أ الرغبة والاعتزاز بالمساهمة في ولاية الاتحاد وإحداث فرق في العالم (كتوصيل غير الموصولين)

التركيز على خدمة الدول الأعضاء والمجتمعات

- أ الالتزام بخدمة الأعضاء بما في ذلك الدول والشركات ومعاهد البحوث
- ب معايير مهنية قوية لخدمتهم

إحساس فريد بالمجتمع والرعاية

- أ الشعور باهتمام المنظمة والقيادة بالموظفين ومعاملتهم بمثابة "أسرة"
- ب التعاون الفعال (داخل أفرقة القطاع أكثر منه بينها)

المجالات قيد التحسين

المسؤولية والمساءلة

- أ أدوار غير واضحة ومسؤوليات غير محددة
- ب إدراك الإدارة الجزئية وعدم كفاية تفويض السلطة

إدارة المواهب والأداء

- أ صلة غير كافية بين الأداء والعواقب (المكافآت، التقدم، الجزاءات)
- ب فرص تقدم محدودة وإدراك الحواجز غير المرئية

قيادة متوائمة وملهمة

- أ علاقة هرمية بين القادة والموظفين
- ب محور ثقافة الفريق في كثير من الأحيان حول شخصية القيادة المتغيرة باستمرار

احتياجات كبيرة للتحسين

عدم وجود رؤية مشتركة وتعاون بين الوظائف

- أ استراتيجية مشتركة وواضحة محدودة عبر القطاعات
- ب عقلية منعزلة وتعاون محدود بين الوظائف

التركيز الداخلي والافتقار إلى الابتكار والتجريب

- أ تركيز داخلي مع رؤى خارجية/تنافسية واستجابة بطيئة للتحديات الخارجية
- ب ابتكار من أعلى إلى أسفل بشكل رئيسي ودعم محدود لريادة الأعمال من أسفل إلى أعلى
- ج عدم قبول المخاطر والخوف من ارتكاب الخطأ

أوجه القصور والبيروقراطية التي تؤدي إلى رد الفعل والبطء

- أ عدم كفاءة العمليات، وازدواجية الجهود وعدم اتساق الإدارة التشغيلية/الانضباط التشغيلي
- ب إدراك عملية صنع القرار البيروقراطي وطرق العمل

الثغرات الواجب سدها

من ...	إلى ...
قيادة ولاية كل قطاع بما يؤدي إلى العزلة والازدواجية ...	استكمال ولايات القطاعات بالتعاون بين القطاعات والعمل من أجل التوصل إلى رؤية مشتركة
قيادة تأتي في معظمها من القمة ...	قادة يمثلون قدوة يُحتذى بها، مع التركيز على التفكير الاستراتيجي والتفويض لتمكين الأفرقة وتعزيز تأثير الاتحاد
الحرص على القيام بكل شيء وفقاً للقوانين ...	استيعاب أوجه القصور لدفع عجلة التقدم، والابتكار، والتجريب، والمخاطرة بما يتماشى مع ولايتنا.
أوجه القصور والبيروقراطية التي تؤدي إلى قلة التفاعل والبطء ...	نموذج تشغيلي يركز على النتائج ويتسم بالانضباط من الناحية التشغيلية
نقص المسؤولية عن القرارات ومساءلة مخففة عن النتائج ...	أدوار محددة بوضوح، وتفويض المزيد من المسؤولية عن القرارات والمساءلة.
روابط محدودة بين الأداء والعواقب ...	تقدير ومكافأة أفضل المساهمين لدينا والتصرف حيال ضعف الأداء وسوء السلوك.

أ	الرؤية المشتركة والتعاون بين الوظائف	
ب	القيادة الملهمة	
ج	التركيز الخارجي والابتكار والتجريب	
د	كفاءة العمليات والمرونة	
هـ	المسؤولية والمساءلة	
و	إدارة المواهب والأداء	

خطة تحول الاتحاد المقترحة استناداً إلى 9 مبادرات هيكلية

الخيار

(كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- مراعاة الاحتياجات من الموارد
لخطة التحول في الخطة
المالية للفترة 2024-2027



أول 6 أشهر			12-6 شهراً			18-12 شهراً			المبادرات الهيكلية
أ	ولايات الاتحاد والقطاعات	بدء عملية استعراض ولاية كل قطاع بما في ذلك المدخلات الخارجية	تسريع الجهود لتحديد أوجه التأثير بين القطاعات والاستفادة منها	استعراض تصميم المنظمة من البداية إلى النهاية لضمان الوفاء بالغرض والقضاء على أوجه القصور	بدء إنشاء أفرقة مرنة بشأن مواضيع شاملة				
ب	الإدارة والهيكل التنظيمي								
ج	آلية تحديد الأهداف								
د	إعادة تصميم العمليات الرئيسية بما في ذلك التشغيل الآلي والرقمنة	تسريع المساءلة واستعراض العمل بما في ذلك عمليات صنع القرار الإداري	إجراء إعادة تصميم عملية شاملة لتبسيط العمليات الرئيسية باستخدام منهجيات بسيطة مثل إزالة أوجه القصور (مثل الموافقات المتعددة، تكرار العمل)	تحديد وتنفيذ فرص التشغيل الآلي والرقمنة على طول العمليات	البدء بإدخال ممارسات مرنة (بما يتماشى مع إنشاء أفرقة مرنة في إطار البند ب)				
هـ	الابتكار متعدد الوظائف								
و	مرونة العمل والتقدم الوظيفي	تسريع تنفيذ استراتيجية التنقل	تصميم مسارات وسياسات التطوير الوظيفي مع التركيز على المرونة والتطور على أساس الجدارة	استكشاف خيارات لاستكمال التنقل من خلال عملية ومنصة التوظيف الدينامية	تقديم برنامج عالي الإمكانيات	تعزيز ترتيبات العمل المرنة			
ز	عمليات وأنظمة المهارات								
ح	خطة المواهب بما في ذلك البناء والاكتمال	إنشاء وإطلاق مسرع القيادة للمديرين	إنشاء كلية الموظفين لجميع الموظفين مع وحدات للثغرات الأساسية المتعلقة بالثقافة وتشخيص المهارات	استكشاف الخيارات لإعادة توزيع الموظفين على الأدوار الرئيسية	استعراض عروض التدريب على مستوى الشعبة على أساس المهارات ذات الأولوية	وضع خطة مستهدفة وتنفيذها لتوظيف مواهب جديدة	إعداد عملية متكاملة وتنفيذها لاستخدام خبراء استشاريين في الاتحاد		
ط	إدارة الأداء								

خطة عمل ماكينزي المقترحة: التوصيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

المبادرات الهيكلية المقترحة

أ

النظر في استعراض ولايات الاتحاد والقطاعات وتحسين الربط بينها

- أ. 1 - بدء عملية استعراض ولاية الاتحاد وولاية كل قطاع - التماس آراء الكيانات الخارجية
- أ. 2 - تسريع الجهود لتحديد أوجه التآزر بين القطاعات والاستفادة منها

ب

النظر في استعراض الهيكل التنظيمي للاتحاد ونموذج التشغيل

- ب. 1 - استعراض التصميم التنظيمي الشامل لضمان أفضل ملائمة لتنفيذ الولاية والقضاء على أوجه القصور
- ب. 2 - بدء إنشاء أفرقة مرنة بشأن مواضيع شاملة

ج

تعزيز آلية تحديد الأهداف

- ج. 1 - تعزيز تفعيل آلية تحديد الأهداف، وضمان ربطها بالأهداف الاستراتيجية وإدارة النتائج

توصيات تقرير ماكينزي/السبل الممكنة للمضي قدماً

أ

النظر في استعراض ولايات الاتحاد والقطاعات وتحسين الربط بينها

1.أ - بدء عملية استعراض ولاية الاتحاد وولاية كل قطاع - التماس آراء الكيانات الخارجية

الخيار ألف (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- يأخذ الفريق CWG-SFP في الاعتبار التوصيات عند وضع الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2024-2027
- إطار استراتيجي جديد يهدف إلى تحسين ربط ولاية القطاعات بولاية الاتحاد
- آراء جميع أصحاب المصلحة المقرر دعوتهم (عن طريق المشاورات العامة مثلاً)



1.أ	بدء عملية استعراض ولاية الاتحاد وولاية كل قطاع - التماس آراء الكيانات الخارجية
1.1.أ	تقييم حيز الخيارات المتاحة لاستعراض الولاية (على مستوى الاتحاد والقطاعات على السواء) وتوضيح العملية الواجب اتباعها (مَن هم المعنيون، كم تستغرق العملية من الوقت، كيفية المضي قدماً)
2.1.أ	بدء المناقشات الأولية في وحدة التخطيط الاستراتيجي
3.1.أ	تطوير وتوضيح ولاية كل قطاع بما في ذلك ربطها ربطاً واضحاً بولاية الاتحاد
4.1.أ	تضمين رؤية الاتحاد والربط بين مواد التواصل الداخلية والخارجية
5.1.أ	تشجيع تعزيزها في اللقاءات المفتوحة، والكلمات، وأيضاً من خلال إعطاء دفعة في الاتجاه الصحيح مثلاً

الخيار باء (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- تنظر الدول الأعضاء في أي عملية أخرى لاستعراض ولاية الاتحاد وولاية كل قطاع وتكلف الأمين العام باتخاذ أي إجراء آخر



توصيات تقرير ماكينزي/السبل الممكنة للمضي قدماً

أ النظر في استعراض ولايات الاتحاد والقطاعات وتحسين الربط بينها

أ.2 - تسريع الجهود لتحديد أوجه التآزر بين القطاعات والاستفادة منها

أ.2	تسريع الجهود لتحديد أوجه التآزر بين القطاعات والاستفادة منها
أ.2.1	تحديد الإدارة الصحيحة للفريق المسؤول عن المبادرة
أ.2.2	إجراء تحليل للأنشطة والمبادرات القائمة (بالتوازي مع المبادرة أ.3) لتحديد التكرارات والأنشطة ذات الأداء المنخفضة
أ.2.3	مناقشة أوجه التعاون المحتملة فيما يتعلق بالأنشطة/المبادرات المتكررة وإلغاء الأنشطة ذات الأداء المنخفض مع القيادة وفريق المشروع المعني وتحديد الإجراءات
أ.2.4	تحقيق الشفافية حول ازدواجية الأنشطة لضمان أخذها في الاعتبار قبل إطلاق أنشطة/مبادرات جديدة، مثلاً في عملية الموافقة
أ.2.5	تحديث التحليل بصورة منتظمة، في بداية كل دورة تخطيط استراتيجي مثلاً.

خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- يحدد الإطار الاستراتيجي الجديد الأوليات/المواضيع/مجالات العمل الاستراتيجية المشتركة
- يراعي تحديد الأولويات/المواضيع تحليل وتقابل المواضيع ومجالات العمل لتحديد أوجه التآزر

توصيات تقرير ماكينزي/السبل الممكنة للمضي قدماً

ب) النظر في استعراض الهيكل التنظيمي للاتحاد ونموذج التشغيل

ب.1 - استعراض التصميم التنظيمي الشامل لضمان أفضل ملاءمة لتنفيذ الولاية والقضاء على أوجه القصور

ب.1 استعراض التصميم التنظيمي الشامل لضمان أفضل ملاءمة لتنفيذ الولاية والقضاء على أوجه القصور

ب.1.1 تحديد عملية لاستعراض الإدارة والتنظيم وتحديد نطاق رفيع المستوى؛ إنشاء فريق بشأن استعراض التنظيم/الإدارة

ب.1.2 تحديد مجالات الاستعراض (بما يشمل القيادة) وبدء التحليل، تحديد خيارات التغيير

ب.1.3 تنفيذ عملية اتخاذ القرار لانتهااء من التغييرات؛ تيسير مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار إذا لزم الأمر (من أجل إجراء تغييرات في الإدارة مثلاً)

ب.1.4 تنفيذ التغييرات المتفق عليها وأي تعديلات مطلوبة في السياسة

الخيار ألف (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- في إطار الخطة الاستراتيجية الجديدة، يأخذ الفريق CWG-SFP بعين الاعتبار التوصيات ويحدد خيارات التغييرات المقترحة

الخيار باء (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- تنظر الدول الأعضاء في عملية مخصصة لاستعراض الإدارة والتنظيم (تحديد النطاق رفيع المستوى والفريق المعني باستعراض التنظيم/الإدارة)

توصيات تقرير ماكينزي/السبل الممكنة للمضي قدماً

ب) النظر في استعراض الهيكل التنظيمي للاتحاد ونموذج التشغيل

ب.2 - بدء إنشاء أفرقة مرنة بشأن مواضيع شاملة

ب.2	بدء إنشاء أفرقة مرنة بشأن مواضيع شاملة
ب.2.1	تحديد قائمة قصيرة بالمواضيع الشاملة التي يمكن أن تدفعها أفرقة مرنة واختيار فريقين أو ثلاثة أفرقة للتجربة
ب.2.2	إنشاء فريقين أو ثلاثة أفرقة للعمل بطريقة تتسم بالمرونة (أفرقة متعددة الوظائف تعمل وفقاً للإدارة والممارسة المرنة)
ب.2.3	تدريب الأفرقة وربما جلب خبير داخلي لدعم الفريق التجريبي
ب.2.4	قيادة وتقييم الفريق التجريبي
ب.2.5	تقييم التوسع إلى مزيد من الأفرقة عبر الاتحاد مع دعم أعضاء الفريق التجريبي

خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- يحدد الفريق CWG-SFP قائمة بالمسائل/المواضيع الشاملة
- ينظر الفريق CWG-SFP في سبل تعزيز المواضيع الشاملة في إطار التخطيط الاستراتيجي الجديد

توصيات تقرير ماكينزي/السبل الممكنة للمضي قدماً

ج تعزيز آلية تحديد الأهداف

ج.1 - تعزيز تفعيل آلية تحديد الغايات، وضمان ربطها بالأهداف الاستراتيجية وإدارة النتائج

- | | |
|-------|--|
| ج.1 | تعزيز تفعيل آلية تحديد الأهداف، وضمان ربطها بالأهداف الاستراتيجية وإدارة النتائج |
| ج.1.1 | تحديد الأهداف على مستوى المكتب بدعم من أفرقة إدارة الموارد البشرية ودائرة التخطيط الاستراتيجي وشؤون الأعضاء |
| ج.2.1 | استعراض الأهداف الاستراتيجية لضمان مستوى التفصيل الكافي لتولي المزيد من صغار القادة المسؤولية |
| ج.3.1 | إيصال الأهداف الاستراتيجية على مستوى القطاعات بشكل صريح إلى جميع الموظفين (من خلال الاجتماعات العامة، الإنترنت مثلاً) |
| ج.4.1 | ضمان أن يجري كل مدير تنفيذي محادثة فردية لتحديد الأهداف مع تقديم تقارير مباشرة لوضع أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق |
| ج.5.1 | استعمال الأهداف الاستراتيجية لتحديد الأهداف الفردية وربطها بأهداف القطاعات باستخدام نظام ePMDS |
| ج.6.1 | إجراء إدارة الموارد البشرية والقطاعات لتحليلات تتبع منتظمة لأهداف الأفراد والأفرقة، واستخدامها، إن أمكن، كأساس لتقارير فريق تنسيق الإدارة |
| ج.7.1 | مواصلة إدارة الموارد البشرية دعم وبناء القدرات في وضع أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق من خلال التدريب والسياسات والمبادئ التوجيهية وأنشطة التواصل المكروسة. |

خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

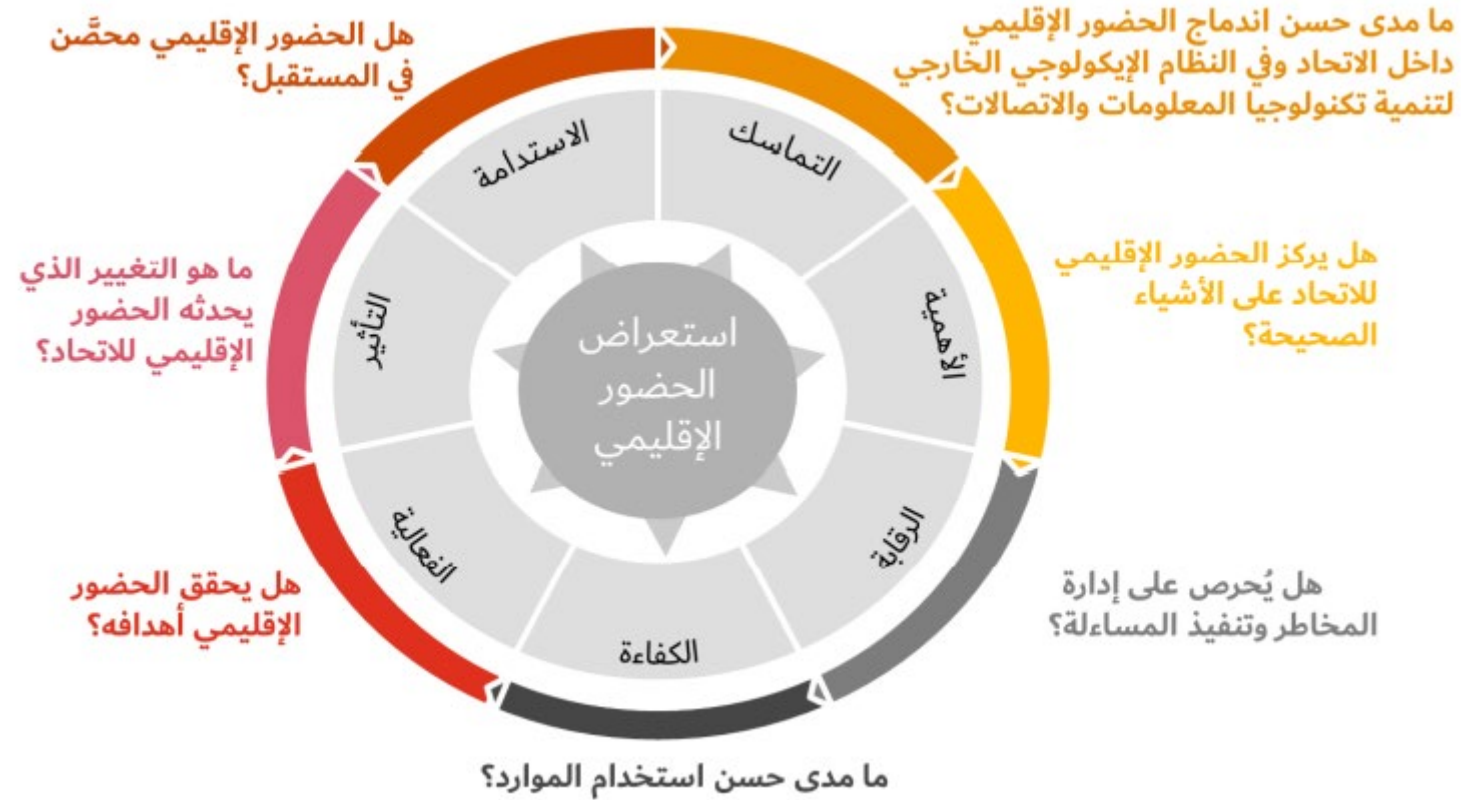
- ينظر الفريق CWG-SFP في تبسيط وتوضيح إطار التخطيط الاستراتيجي الجديد لتمكين تفصيل وتتالي الأهداف/الغايات الاستراتيجية نحو أهداف الأفرقة والأفراد

تقرير أعدته مؤسسة PWC (يوليو 2020)

استعراض الحضور الإقليمي للاتحاد

(المرجع: [C20/74](#))

يوثق هذا التقرير حصيلة استعراض الحضور الإقليمي للاتحاد (يوليو 2020) الذي أجرى استناداً إلى المقرر 616 الصادر عن المجلس والمُعتمد في (يونيو 2019)



استعراض مؤسسة PWC

لا يحظى الحضور الإقليمي الحالي للاتحاد بالمكانة المثلى للاستفادة من هذا الزخم.

1. من حيث **التماسك**، أي كيف يندمج الحضور الإقليمي داخل الاتحاد وفي النظام الإيكولوجي الخارجي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن أدوات التخطيط الحالية للاتحاد غير مدمجة بالقدر الكافي لضمان أداء إقليمي يتماشى مع الاستراتيجيات ويركز عليها:

❖ ولا تشير الخطة الاستراتيجية للاتحاد إلى دور الحضور الإقليمي. وعلاوة على ذلك، المقاصد العالمية الواردة في هذه الخطة ليست مقسمة بشكل واضح ولا علاقة لها بمؤشرات الأداء الواردة في الخطة التشغيلية والمبادرات الإقليمية.

❖ وعلى الرغم من وجود تحسن في تنسيق الجهود بين القطاعات الثلاثة، فإن التخطيط المشترك والتنسيق اليومي على الصعيد. يقضي الموظفون الميدانيون في المتوسط الإقليمي لا يزال محدوداً جداً.

2. وفيما يتعلق **بالأهمية**، أي معرفة ما إذا كان الحضور الإقليمي للاتحاد يركز على الأشياء الصحيحة، فالأعضاء وأصحاب المصلحة الخارجيون يثمنون حياد الحضور الإقليمي ومصادقيته التقنية وقربه ويعتبرونه شريكاً بالالتزام موثقاً. ويشيدون أيضاً بالالتزام الشخصي للموظفين الميدانيين وتوجههم نحو الخدمات. ومع ذلك فإن **الأنشطة الواسعة المضطلع بها على الصعيد الميداني لا تؤدي إلى تركيز وظيفي ومواضعي كافٍ.**

3. وفيما يخص **الفعالية**، أي معرفة ما إذا كان الحضور الإقليمي يحقق أهدافه المنشودة، فقد استندت مؤشرات الأداء حتى الآن أساساً إلى إنجاز الأنشطة بدلاً من تحقيق النتائج.

لن تؤدي الجهود المبذولة حالياً إلى زيادة الفعالية ما لم تتجسد في زيادة التركيز على الصعيد الميداني، ويشمل ذلك الحد من عدد الأولويات المواضيعية التي يغطيها كل مكتب وخفض عدد الأنشطة التي يجري تنفيذها والإشراف على التنفيذ الفعلي لضمان تنفيذ هذه الأنشطة.

قوة رئيسية

يضطلع الاتحاد بدور تنظيمي على المستوى الإقليمي ولديه القدرة على "العمل من أسفل إلى أعلى" بشأن الأولويات الرئيسية للاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكن المكاتب الإقليمية/مكاتب المناطق لا تضع مجموعة أنشطتها على أساس عملية التخطيط الاستراتيجي على المستوى الإقليمي.

المبادئ التوجيهية المتصلة بالخطة الاستراتيجية:

1. **وضوح الغرض:** أي مواءمة الولاية والمسؤوليات الإقليمية مع الرؤية والمهمة المحددتين في البرنامج الاستراتيجي للاتحاد ومكتب تنمية الاتصالات، بما يقدم للحضور الإقليمي مجموعة محدودة من الأهداف المحددة ذات الصلة والقابلة للقياس وللتحقيق في الوقت المناسب.
2. **"اتحاد واحد":** قدرة الحضور الإقليمي على إبراز الاتحاد ككل والاضطلاع بدور قيادي في إعداد الأنشطة وتنسيقها في المناطق.
3. **"الانتماء الأصيل إلى أسرة الأمم المتحدة":** المواءمة والتنسيق بشكل استباقي مع وكالات الأمم المتحدة المتقاربة التفكير لتعزيز التعاون وإحداث تغيير مفيد في البلدان المختارة.

الوضع الاستراتيجي للحضور الإقليمي:

- ❖ تقريب الخبرة التقنية التي يتمتع بها الاتحاد ككل إلى أعضائه، مما يساعد بالتالي على تعزيز أهمية وفعالية أنشطة القطاعات الثلاثة من خلال التخطيط المشترك والتعاون.
- ❖ تصميم المساعدة التقنية وتقديمها إلى البلدان النامية بالتعاون الوثيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى وغيرها من الشركاء المعنيين. **وينبغي أن تتماشى هذه المساعدة مع مهمة الاتحاد المتمثلة في "تشجيع وتيسير وتعزيز النفاذ ميسور التكلفة والشامل إلى شبكات الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدماتها وتطبيقاتها، واستعمالها من أجل النمو والتنمية الاجتماعيين والاقتصاديين المستدامين بيئياً".**
- ❖ الاستفادة من الموارد الإضافية وتعبئة الأعضاء بما يتماشى مع الغايات الاستراتيجية والمقاصد العامة الواردة في الخطة الاستراتيجية.

وتتلاقى الفوارق القديمة بين مختلف القطاعات والصناعات إذ تتقارب المنصات والمنتجات والخدمات في عالم محوره الشبكة.

حدود القصد الاستراتيجي للاتحاد على المستوى الإقليمي

- ❖ **الأطر الزمنية المختلفة** المطبقة على أهداف المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات (2018-2021) مقارنة بتلك الوارد وصفها في الخطة الاستراتيجية والتي اعتمدها مؤتمر المندوبين المفوضين (2020-2023).
- ❖ **تظهر مؤشرات الأداء الرئيسية** بشكل أساسي أن نشاطاً ما قد نُقِّذ (مثلاً، عدد المشاركين في اجتماع معين، وتقديم مساهمات مكتب تنمية الاتصالات في الوقت المناسب، وعدد البلدان التي تلقت المساعدة). **ولا تبين هذه المؤشرات ما إذا كانت المساعدة المقدمة قد أحدثت فرقاً أم لا.**
- ❖ **يجب تقييم أهمية الإطار الاستراتيجي للاتحاد** ودلالته على المستوى الإقليمي، في ضوء قدرات وأثر المنظمات الأخرى النشطة أو المشاركة في هذا المجال.

توصيات تقرير مؤسسة PWC المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي

1. تحديد الوضع الاستراتيجي

1.1. تعزيز وضع الاتحاد كجهة مؤثرة/فاعلة

- 1.1.1. توضيح ولاية الحضور الإقليمي ودوره والمساهمة المتوقعة منه
- إدراج تعريف ولاية الحضور الإقليمي ودوره وأهدافه في وثائق السياسات العامة

2.1. زيادة التركيز على البرامج

1.2.1. وضع إطار استراتيجي متسق على مستوى المنظمة

- استعراض المقاصد العالمية قبل المؤتمر – WTDC وتحديد المقاصد التي (1) تُنسب إلى الاتحاد، (2) يمكن إدماجها على الصعيد الإقليمي (الإقرار خلال المؤتمر WTDC).
- تقسيم المقاصد العالمية إلى مؤشرات إقليمية على مستوى النتائج.
- تحديث الخطة التشغيلية لتوضيح الروابط بين المبادرات الإقليمية والخطة الاستراتيجية وبيانات التأثير الخاصة بالمجموعات (أو الأولويات المواضيعية).

2.2.1. توضيح أولويات البرامج على الصعيد العالمي

- قبل المؤتمر WTDC، إعداد استعراض للميزة النسبية لمكتب تنمية الاتصالات وأدائه السابق والبيئة الخارجية بهدف تعيين عدد محدود من الأولويات العالمية. توحيد تنظيم المجموعات المواضيعية تماشياً مع "القائمة" الأساسية للأولويات المواضيعية العالمية.
- استعراض دور الرصد/التقييم الذي يضطلع به الحضور الإقليمي في البرامج العالمية القائمة (مثل برنامج بناء القدرات)، وتوفير أطر النتائج الإقليمية. إعداد من وثيقتين إلى ثالث وثائق بشأن البرامج عبر المناطق يمكن استخدامها كأساس لتعبئة الموارد على مستوى عالمي.

خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- يأخذ الفريق CWG-SFP في الاعتبار التوصيات لدمج الحضور الإقليمي عند وضع الخطة الاستراتيجية للفترة 2024-2027

خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- يقوم الفريق CWG-SFP بتوضيح وتبسيط الإطار الاستراتيجي مع تحسين الربط بين الأهداف والغايات والأولويات المواضيعية، على المستويين العالمي والإقليمي.
- وللقيام بذلك، ينظر الفريق أيضاً في المدخلات من الأعمال التحضيرية للمؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات المتصلة بالأولويات المواضيعية.

خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- ينظر الفريق CWG-SFP في قدرة الحضور الإقليمي على إبراز الاتحاد ككل (اتحاد واحد)، فضلاً عن كونه جزءاً من أسرة الأمم المتحدة لتعزيز الشراكات بشأن الأولويات المواضيعية عند وضع الخطة الاستراتيجية 2027-2024

خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- يأخذ الفريق CWG-SFP في الاعتبار الأهداف الإقليمية عند وضع الخطة الاستراتيجية 2027-2024

3.1. تحديد أولويات المشاركة على مستوى أفرقة الأمم المتحدة القطرية

3.1.1. إيلاء الأولوية للعمل على المستوى القطري مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية التي يبلغ عددها 131 فريقاً والتي ستبدأ التقييمات القطرية المشتركة في السنوات الثلاث المقبلة

- تحديد أولويات البلدان الرئيسية التي ينبغي أن يستهدفها مكتب تنمية الاتصالات، على مستوى المجموعات، من أجل إعداد التقييمات القطرية المشتركة وأطر الأمم المتحدة للتنمية المستدام. تحديد البلدان حيث ينبغي إعطاء الأولوية للتدخلات متعددة المجموعات.
- تأكيد تحديد أولويات البلدان على الصعيد الإقليمية.
- إرسال فهرس للخدمات إلى المنسقين المقيمين للأمم المتحدة في البلدان المستهدفة.

2.3.1. استكشاف إمكانية عقد شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سياق مبادرة "مختبرات تسريع الأثر الإنمائي"

4.1. تدعيم التخطيط الاستراتيجي على صعيد كل مكتب ميداني

1.4.1. وضع إطار استراتيجي متسق على مستوى المنظمة

- إجراء تقييم للبيئة التنافسية على الصعيد الإقليمي لتحديد الفرص وأوجه التكامل مع الجهات الفاعلة العالمية/الإقليمية الأخرى.
- وضع إطار للنتائج على الصعيد الإقليمي يُستخدم كوثيقة مرجعية مشتركة فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج وتنفيذ الخطة التشغيلية.
- إقرار المبادرات الإقليمية من خلال المنتديات المخصصة على الصعيدين الإقليمي وعبر الإقليمي.
- تعيين عدد محدود من مؤشرات الأداء التي يمكن رصدها على الصعيد الميداني.
- إجراء استعراض للأطر البرنامجية الإقليمية ("المبادرات الإقليمية") في المؤتمر WTDC لتأكيد (1) مستوى الطموح، (2) إمكانية التنفيذ ضمن حدود الميزانية

2.4.1. دمج المقاصد الإقليمية في الأعمال التحضيرية للخطة الاستراتيجية المقبلة

تقرير الشركة الاستشارية Drees & Sommer (جاري)

تقرير عن مشروع المبنى الجديد – مبادرة التغيير الثقافي

استراتيجية بشأن ظروف عمل الموظفين وخطة لتنفيذها

- اختار الاتحاد شركة استشارية *Drees & Sommer (D&S)* لدعم وضع استراتيجية وتنفيذها بشأن ظروف عمل الموظفين وخطة تنفيذ المبنى الجديد. ومن خلال التركيز على تجربة المستعمل النهائي، ستنفذ شركة *Drees & Sommer* عملية تشاركية بشأن مكان العمل في المقر الجديد للاتحاد، لبناء أرضية مشتركة وتوفير الرفاهية وضمان قوى عاملة ملتزمة.
- وسيجري تحليل تأثير جائحة COVID-19 وانعكاساتها على بيئة عمل الاتحاد في المستقبل.
- وستضع شركة *Drees & Sommer* مفهوم إدارة التغيير بما في ذلك تنظيم سلسلة من ورش العمل وستوفر إطاراً يشمل جميع أصحاب المصلحة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والموظفين وممثلي الموظفين).

خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

يأخذ الفريق CWG-SFP في الاعتبار الأهداف أي نتائج تتمخض عنها هذه الدراسة قد تكون ذات صلة بوضع الخطة الاستراتيجية.

تقرير شركة Dalberg (يونيو 2020)

تقرير بشأن مستقبل تليكوم الاتحاد

(المرجع: [C20/10](#))

نتائج مختارة – قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أربعة أنواع من الاتجاهات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات آخذة في الظهور

الاتجاه الاقتصادي: الجهات الفاعلة في القطاع الخاص والمناطق الناشئة التي تدفع عجلة الابتكار بشكل متزايد؛ جهات فاعلة ونماذج أعمال جديدة آخذة في الظهور. أصبح القطاع عمودياً لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشكل الآن عنصراً أساسياً في صناعات متعددة (مثل السيارات، الشؤون المالية، البيع بالتجزئة)	وهذا يمكن أن يعني بالنسبة لأحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل حدث تليكوم العالمي، أنه ستكون هناك حاجة إلى تطور لإشراك الجهات الفاعلة والصناعات الجديدة، وزيادة التعاون مع القطاع الخاص، وتمكين الحوار بشأن التغيرات الاقتصادية العميقة الجارية في القطاع.
الاتجاه السياسي والتنظيمي: • زيادة التدقيق من جانب القطاع العام في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع وجود لوائح محلية لها نطاق جغرافي واسع (خارج الحدود المحلية) • ممارسة القطاع الخاص لمزيد من التنظيم الذاتي • استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل متزايد لأغراض سياسية	يمكن توجيه أحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل حدث تليكوم للاتحاد لمواصلة: (i) دعم الحوار بين القطاعين العامة والخاص بشأن اللوائح والسياسات، (ii) دعم التنسيق بين البلدان والمناطق بشأن اللوائح التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن الأنشطة الدبلوماسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (iii) دفع عجلة التفكير وتمكين النقاش داخل المجتمع الأوسع بشأن المخاطر السياسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأفضل الممارسات التنظيمية.
الاتجاه البيئي والاجتماعي والثقافي: • زيادة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع الاجتماعي، وزيادة الآثار المترتبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المجتمع (مثل خصوصية البيانات، الإدماج، خطاب الكراهية)	يمكن أن تصبح أحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل حدث تليكوم للاتحاد منصة تتيح: (i) عرض وتعزيز التفكير وتمكين النقاش بشأن التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تسليط الضوء على الفرص المتاحة، (ii) تطوير التفكير ودعم العمل المنسق بشأن المخاطر المتصلة بأنماط الاستخدام الحالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الاتجاه التكنولوجي: • يجري باستمرار تطوير تكنولوجيات جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخضع التكنولوجيات القائمة إلى تحسين مستمر. وعلى وجه الخصوص، قد تعجز الجهات الفاعلة في القطاع العام والشركات في الأسواق النامية عن مواكبة وتيرة الابتكار التكنولوجي في هذا القطاع.	يمكن استخدام أحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل حدث تليكوم للاتحاد كمنصات لإطلاع جميع أصحاب المصلحة على أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا حالياً وآثارها الأوسع.

نتائج مختارة – مشهد أحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- يتسم مشهد أحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالازدحام وسرعة التغير والمنافسة المتزايدة.
- ليس لدى البلدان النامية منصة مخصصة لدعم مسيرتها الإنمائية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتحديد معالجة القضايا والاحتياجات والتطلعات الخاصة بالبلدان النامية.
- يتيح المشهد الحالي لأحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصاً محدودة لأصحاب المصلحة الرئيسيين في القطاع الرقمي من أجل التنمية (D4D) للتعرف على أحدث الاتجاهات وتبادل الدروس والتجارب والتواصل وإقامة شراكات وبرامج إنمائية جديدة.
- يحتاج أصحاب المصلحة (مثل الحكومات والشركات والمنظمات غير الحكومية) المشاركون في خطة أهداف التنمية المستدامة إلى منصة لزيادة الوعي بالتكنولوجيات المتاحة ومناقشة الاتجاهات والمخاطر وتحديد مجالات التعاون والشراكة بين أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الصالح العام (مثل المنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية والشركات والحكومات) دعماً لاعتمادها وتوسيع نطاقها ومعالجة المخاطر المحتملة.
- تزايد الحاجة إلى التعاون الدولي بشأن الآثار المجتمعية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات بالنسبة لكبار صانعي القرار لتحديد ومناقشة المخاطر المجتمعية الناشئة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المنصات العالمية، بغية تشجيع العمل المنسق (من خلال التنظيم مثلاً).
- الشركات الصغيرة والمتوسطة جهات فاعلة في الأنظمة الإيكولوجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدان النامية، ولكنها تفتقر إلى إمكانية الحصول على المعلومات عن آخر الاتجاهات والتطورات في القطاعات الخاصة بها، ولا تتاح لها سوى فرص قليلة للتعبير عن احتياجاتها وتطلعاتها لأصحاب المصلحة الآخرين الذين يمكنهم دعمها (مثل الجهات الفاعلة في مجال التنمية والحكومات المحلية).

النتائج الرئيسية – الاتحاد الدولي للاتصالات

- **الحاجة إلى مواءمة استراتيجية بشأن المهمة والأهداف:** ينبغي أن تستند الأحداث المستقبلية إلى أساس استراتيجي واضح المعالم، يبرز دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد. وينبغي أن يُعمم داخلياً وخارجياً حتى يسعى المنظمون والمشاركون بشدة إلى تحقيق الأهداف المشتركة.
 - **الحاجة إلى هوية حدث مميزة للحدث وتكون ذات بيان قوي للقيمة:** ينبغي أن تركز الأحداث المستقبلية على احتياجات أصحاب المصلحة المستهدفين والجمع بين مكونات الحدث بشكل متماسك من أجل بناء هوية مميزة. ونظراً للمنافسة، يجب أن تضيف الأحداث قيمة إلى السوق وأن تُبنى على أساس ميزة الاتحاد النسبية.
- تشمل نقاط القوة والمزايا التنافسية للاتحاد ما يلي:*
- القدرة على الجمع بين الخبرات والمعارف (داخلياً أو من خلال العلاقات مع الخبراء الخارجيين) بشأن القضايا الإدارية والتنظيمية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمخاطر المجتمعية والآثار المترتبة على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاحتياجات غير المعالجة لسد الفجوة الرقمية؛
 - القدرة على اجتذاب جميع أنواع أصحاب المصلحة والجمع بين ممثلي البلدان (والشركات الصغيرة والمتوسطة) من مختلف المناطق من خلال العلاقات مع الحكومات المحلية
 - الشرعية (من خلال هوية الأمم المتحدة) للعمل كجسر بين أصحاب المصلحة المعنيين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمجتمع الأوسع لأهداف التنمية المستدامة والتأثير الاجتماعي؛
 - وضع متميز لتيسير الحوار بين الشركات والحكومات/الهيئات التنظيمية، أو إتاحة مساحات آمنة ومفتوحة للمحادثات المثمرة بينهما
 - الاعتراف به بوصفه جهة ميسرة للمناقشات والمفاوضات الدولية بشأن التنظيم العالمي للقطاع.
- **ضرورة التنسيق مع أحداث الاتحاد الأخرى من خلال ضمان الإدارة المناسبة:** ينبغي ألا تسعى الأحداث المستقبلية إلى زيادة ازدحام برنامج الاتحاد الخاص بالأحداث، مما قد يؤدي إلى طغيان بعضها على الآخر. وينبغي أن يسعى الحدث المستقبلي إلى بناء التآزر والشراكة المحتملة مع أحداث الاتحاد الأخرى كلما كان ذلك ممكناً. وستساعد هيئة إدارية على مستوى الاتحاد ككل (بما في ذلك المكاتب والأمانة) على ضمان هذا التنسيق.
- **الحاجة إلى وجود مقايضات بين الأثر والاستدامة التجارية:** اعتماداً على الأهداف المرجوة، قد لا تكون بعض مفاهيم الأحداث مستدامة تجارياً وقد تتطلب الدعم من ميزانية الاتحاد. ومن المهم أن يكون هناك وعي بمجالات الجذب هذه بين الأثر والاستدامة التجارية وإجراء المقايضات اللازمة، بدلاً من توقع الأرباح التجارية من جميع الأحداث، بغض النظر عن طبيعتها ومهمتها.

التوصية



خيار (كي تنظر فيه الدول الأعضاء)

- يأخذ الفريق CWG-SFP في الاعتبار النتائج التي توصلت إليها شركة Dalberg بشأن الاتجاهات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومشهد أحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآثارها على الاتحاد وأحداثه خارج نطاق تليكوم عند وضع الخطة الاستراتيجية للاتحاد.
- يأخذ الفريق CWG-SFP في الاعتبار نتائج وتوصيات شركة Dalberg بشأن أحداث الاتحاد عند وضع الخطة الاستراتيجية للاتحاد.
- إطار استراتيجي جديد لدعم المواعمة الواضحة للأحداث مع مهمة الاتحاد وأهدافه.
- ينظر الفريق CWG-SFP في سبل بناء أوجه التآزر عبر أحداث الاتحاد.

➤ توصي شركة Dalberg بالنظر في تصميم حدث عالمي كبير مكرس لموضوع "التكنولوجيا الرقمية من أجل تحقيق الصالح العام" كجزء من حدث سنوي عالمي ينظم على مستوى الاتحاد، ويضم أيضاً القمة العالمية لمجتمع المعلومات و/أو القمة العالمية للذكاء الاصطناعي من أجل تحقيق الصالح العام.

الخلاصة: نوصي المجلس بالنظر في فرصة إجراء مزيد من البحث لهذا الخيار الثالث، من خلال المرحلة الثانية التي تم النظر فيها بالفعل لتصميم حدث عالمي رئيسي بشأن التكنولوجيا الرقمية من أجل تحقيق الصالح العام. وينبغي أن تتضمن هذه المرحلة عدة أمور من بينها مساران للعمل الحاسم: "1" عملية للموائمة الداخلية تشمل المكاتب الثلاثة والأمانة، للاتفاق على حافظة أحداث استراتيجية وعلى نموذجها التشغيلي (بما في ذلك إدارة الأحداث)؛ "2" عملية إنشاء مشتركة مع مجموعة فرعية من أعضاء قطاعات الاتحاد لتحديد احتياجاتها بوضوح وما الذي سيشجعها على المشاركة في الأحداث المستقبلية والمساهمة فيها.