



جان بينغ

رئيس مفوضية الاتحاد الأفريقي

تحويل المفوضية إلى محرك للنهضة الأفريقية

كثيراً ما لا يكون التغيير خياراً بل ضرورة للبقاء إما نظراً لتغير الظروف، أو بسبب تطور مطالبنا حيث نحتاج من حين لآخر إلى تغيير طريقتنا في تسيير الأمور.

عندما توليت العمل أنا وزملائي في أبريل 2008، أدركنا أنه لم يكن أمامنا أي خيار آخر سوى الانخراط في أجندة إصلاح طموحة وصعبة. لقد كانت المفوضية في حاجة إلى تحول شامل لكي تتمكن من أداء دورها كأداة رئيسية لتصور وتطبيق وتنسيق مقررات الاتحاد وبرامجه خدمة لمصالح الشعوب الأفريقية. تلك كانت المهمة التي كلفنا بها مؤتمر الاتحاد والمجلس التنفيذي. وبناء على تقرير لجنة مراجعة الإتحاد الأفريقي رفيعة المستوى تحددت أولوياتنا وكان علينا العمل على تحقيقها رغم العديد من التحديات الهيكلية.

أولاً وقبل كل شيء، تمثلت أبرز أولوياتنا في تسريع وإتمام تحويل سكرتارية منظمة الوحدة الأفريقية إلى مفوضية الاتحاد الأفريقي. فبعد تحقيق كل تطلعات التحرر المشروعة للشعوب الأفريقية واستقلال الدول الأفريقية بما في ذلك إنهاء نظام الفصل العنصري الشائن، عهد رؤساء الدول والحكومات للمنظمة الجديدة مهمة قيادة أجندة التنمية والتكامل بالقارة مع العمل في الوقت ذاته على ضمان السلام والأمن لشعبها.

ثانياً، كان للمفوضية بصفتها الجهاز التنفيذي للإتحاد، مسئولية وضع أنظمة وهياكل من شأنها تعزيز التآزر بين الدول الأعضاء وأجهزة الإتحاد الأفريقي ومنظمات عموم إفريقيا الأخرى آخذة في الحسبان مبادئ التكامل والتكافل والميزة النسبية. وثالثاً، تمثلت المهمة الرئيسية للمفوضية في ضمان الحشد المستدام للموارد من أجل تفعيل عمل المنظمة. ولقد تم تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة صلب الخطة الإستراتيجية للإتحاد الأفريقي 2009-2012، ضمن برنامج بناء القدرات المؤسسية، الرامي إلى تحقيق الأهداف الأربعة التالية :

1. تدعيم القدرات وتعزيز الفعالية والكفاءة العملية لمفوضية الإتحاد الأفريقي.
2. ترسيخ التآزر والروابط وعلاقات العمل الجيدة مع جميع أجهزة الإتحاد الأفريقي.
3. تعزيز التعاون والتنسيق الفعال مع الدول الأعضاء والمجموعات الاقتصادية الإقليمية.
4. تشجيع الشراكات الإستراتيجية لتوفير الموارد المستدامة للتمويل والميزات المتناسبة.

وبعد مرور ثلاث أعوام ونصف عن بدء الرحلة، وبصفتي الموظف المسئول بالمفوضية، فإنني ممتن للتقدم الكبير والملموس الذي سجلناه في معالجة جميع هذه الأمور. فقد تم اتخاذ مبادرات هامة أسهمت في إعداد المؤسسة طبقاً للصورة التي حلم بها قادة الدول والحكومات. وكما هو معلوم فإن كل رياضي يحتاج إلى شحذ همته قبل الدخول إلى المباراة. واضحة ملامح مفوضية إتحاد أفريقي قوية وأكثر مصداقية وثقة و قدرة على أداء دورها كمحرك للنهضة الأفريقية هكذا أصبحت لمن يهيمه التطلع إلى أبعد من الفوضى والتعقيد المحيطة لا محالة بهذا البناء الضخم. ولتحقيق ذلك، تركزت جهودنا على تعزيز النظم والوسائل الأساسية للمفوضية:



1. إسداء التوجيهات

تم تصميم الخطة الإستراتيجية للاتحاد الأفريقي لأول مرة سنة 2009 ، بحيث تكون موجهة نحو تحقيق النتائج ومستندة على البرامج. وقد شكل هذا الجهد لوحدة تحولاً فارقاً في طريقة عمل المفوضية حيث مهدت الطريق أمام المفوضية باعتمادها لهذه المبادئ، لزيادة التفاعل بين الإدارات والحد من تداخل الأنشطة وتحسين التركيز والفعالية، إضافة إلى تسريع ادماج النيباد صلب هيكل الاتحاد الأفريقي ومسارته. فلقد ركزنا على تنظيم الاجتماعات الإيسبوعية مع رئيس المفوضية ونائبه والمفوضين والموظفين السامين وذلك كل ثلاثاء، بهدف تبادل الأخبار في أعلى هرم القيادة وتعزيز التنسيق بين الإدارات. كما أكدنا متابعة البرامج والخطط الأفقية من خلال الاجتماعات الدورية مع المديرين. وبنفس القدر من الأهمية، أولينا العناية لإعلام وتشريك الدول الأعضاء ولجنة الممثلين الدائمين في معالجة برامجنا ومشاريعنا بطريقة فعالة إنطلاقاً من قناعتنا بأن بلوغ أهداف الاتحاد الأفريقي الطموحة والملحة لن يتحقق إلا من خلال تمشي مندمج وشامل.

2. تصميم الأدوات

ولقد تم دعماً لتبني الإدارات لهذا النهج ، تعزيز إدارة التخطيط الإستراتيجي ومراقبة السياسات والتقييم وحشد الموارد، فضلاً عن تدريب مدراء البرامج والمخططين وكبار الموظفين في مجال إطار العمل المنطقي. كما تم إعادة تعديل دورة برمجة الموازنة ووزانمتها بحيث يتم استلام التمويل مقدماً في بداية السنة المالية حتى يبدأ التنفيذ في موعده بدلاً من التأخير الذي يقدر بثلاثة إلى ستة أشهر والذي نعيشه حالياً نتيجة التأخر في توفير التمويل. وتماسياً مع القواعد واللوائح المالية ، سوف تعتمد المفوضية نظام التخطيط متعدد السنوات وتدعم إطار الإنفاق متوسط الأجل اعتباراً من الموازنة القادمة بما سيمكن من تحقيق العديد من الفوائد مثل تقليص آجال إعداد الموازنة وتحسين التخطيط الإستراتيجي وطويل المدى وتصور مشاريع طويلة المدى، وضمان مسار موازنة متمحور حول السياسة وتوطيد إدارة الأداء وتخفيض التكاليف المرتبطة بإعداد الموازنة. ولقد شرعنا بعد في تصميم إطار المتابعة والتقييم الذي سيمكن المكلفين بإدارة الخطط والمشاريع وأعاونهم من تقييم النتائج المسجلة بما سيرفع من قدرتهم على قياس مردود أنشطتهم ويوفر لهم المعلومات اللازمة لتقويم خططهم التنفيذية إن إقتضى الأمر بغية بلوغ أهداف البرامج والخطط المرسومة.

3. ضمان الموارد

بالنظر إلى التكاليف الهائلة لتمويل الأمن والتنمية والحكم وأجندة التكامل لأفريقيا ، تشتد الحاجة إلى حشد المزيد من الموارد لدعم المساهمات المحددة للدول الأعضاء. ولقد سعينا للحصول على تمويل مناسب ومتوقع لعملياتنا. والواقع أننا لم نصل إلى هذا بعد، إلا أنه تم تشكيل لجنة عالية المستوى حول المصادر البديلة لتمويل الاتحاد الأفريقي برئاسة فخامة السيد أوليسنجو اوباسانجو ، الرئيس الأسبق لنيجيريا ، وقد أجرت اللجنة مشاوراتها خلال العام الحالي وسترفع تقريرها قريباً. وفي نفس إطار تعزيز مصادر التمويل المتوقعة ، تم التفاوض والتوقيع على اتفاقيات برمجة مشتركة مع الشركاء تخص ثلاثة برامج: السلم والأمن والقيم المشتركة وبرنامج بناء القدرات المؤسساتية. وستتيح هذه الاتفاقيات الترفيع في نسبة التوقعات وشفافية عملية التمويل كما ستخفف من تكاليف التعاملات المتعلقة برفع التقارير وإجراء المراجعات المالية، فضلاً عن كونها تتطابق مع إعلان باريس حول فعالية المعونة وأجندة أكر العمل.

4. استعادة الثقة

لقد شكل التأخير والتغيرات الحاصلة في التقارير المالية خلال الفترة ما بين 2003 و 2008 وخاصة منها المتعلقة بموازنات البرامج الممولة من قبل الشركاء ، أبرز التحديات التي واجهتها المفوضية الحالية منذ توليها مهامها. فعلى سبيل المثال ، تم إنفاق 300 مليون دولار أمريكي خلال عمليات بعثة الاتحاد الأفريقي في السودان في الفترة الممتدة من 2003 إلى 2007 دون أن يتم إعداد التقارير المحاسبية بشأنها بصورة تامة وملائمة. ولقد واجهت المفوضية نتيجة لذلك أزمة ثقة خطيرة حيث أصدر الشركاء طلبات إستخلاص أحادية ، وهددوا بسحب دعمهم بصورة تامة ، بما ينجر عنه من تأثير سلبي بالغ على عمل المنظمة.

ولم يكن من السهل تجميع الوثائق الداعمة بشأن الأموال التي تم صرفها منذ فترة طويلة في مناخ متأزم. إلا أنني سعيد لأننا تمكنا من القيام بذلك وخفضنا من مجموع النفقات موضوع الإشكالية بصورة كبيرة. وأود أن أحيي قيادة نائب الرئيس وعزيمة موظفينا الذين تمكنوا من تسوية جميع المسائل العالقة وتخفيف مستوى مخاطرنا المالية إلى أقل من 3 ملايين دولار



أمريكي، إضافة إلى التوفيق لإتمام المراجعات المالية لبعثة الاتحاد الأفريقي بالسودان بنجاح في سبتمبر 2011. وقد استفدنا من الدروس المستخلصة من بعثة الاتحاد الأفريقي في السودان بصورة جيدة واستغلناها في ما يتعلق ببعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال (أميصوم).

5. ترسيخ النظم

لم تقف فقط عند حد عند معالجة الإشكاليات الأكثر إلحاحاً ، بل عملنا أيضاً على المنع البات للتساهل في إدارة المخاطر المالية وجميع أشكال التلاعب والنقص ، وذلك من خلال وضع مجموعة من النظم والعمليات التي تمنع تكرار حدوث مثل تلك الكوارث مجدداً ، نذكر منها:

- استحداث نظام إدارة موارد المؤسسات (SAP ERP) سنة 2008 ، وتطبيقه لاحقاً على بعثة أميصوم ، الأمر الذي ساعد بصورة كبيرة في تعزيز تبادل المعلومات والمراقبة المالية الداخلية بما أضفى صعوبة على التدخل البشري.
- إعادة تنظيم وتعزيز وحدة محاسبة الشركاء صلب إدارة البرمجة والموازنة والمالية والمحاسبة وكذلك ضمن وحدة حشد الموارد بإدارة التخطيط الإستراتيجي ومراقبة السياسات والتقييم وحشد الموارد.
- إنشاء وحدة خاصة بتمويل السلم والأمن.
- وضع واستحداث الخطوط التوجيهية المالية والإدارية لعمليات حفظ السلام.
- الإستمرار في استعمال المعايير الدولية لمحاسبة الخدمات العامة التي تشرح معايير المحاسبة المعتمدة من قبل المنظمة ضماناً لزيادة الشفافية والمسؤولية.
- تعيين موظفين ماليين لمكاتب الاتصال وتمثليات للاتحاد الأفريقي.
- تحديث مهام ونظم المراجعة المالية الداخلية وتطبيق أكثر من 90 في المائة من التوصيات السابقة المتعلقة بالمراجعة المالية العالقة منذ سنة 2006.
- استحداث إدارة مرنة تعتمد منهجية كايزن مما أدى إلى تخفيض الفائض وتأكيد تحسن أطر ونظم وعمليات المفوضية.
- تطوير ممارسات وعمليات الشراء بإعتماد المعايير الدولية بما في ذلك اعتماد دليل شراءات يتضمن إرشادات واضحة وشفافة.
- تعزيز مهام التخطيط والمراقبة والتقييم من خلال تحويل أداة المراقبة والتقييم الأفريقية من مجرد أداة معتمدة على الأنشطة إلى موقع إلكتروني مستند على النتائج.
- علاوة على كل هذا، قامت المفوضية بالتدخل السريع في صورة اكتشاف أي تلاعب كما كان الحال في مكتب الكونغو – كينشاسا وكذلك في مالي. وقد تمكنا في إحدى الحالات من استعادة الأموال المختلسة بينما يسعى فيه الإنترنت للقبض على احد المتهمين، بناء على طلبنا.

6. إدارة الموارد البشرية

يمثل موظفونا أهم ثروتنا ولقد بذلنا جهوداً منسقة لتحسين تحفيز الموظفين وارضائهم إلى جانب إدارة المهارات. وبعد عشرين عاماً من بقاء الوضع على حاله، تم اعتماد القواعد واللوائح الجديدة للموظفين والتي من شأنها أن تيسر العلاقات بين الموظفين واعرافهم ولو أن تطبيقها سوف يتم بالتدرج نظراً لأسباب تتعلق بموارد الميزانية. كما تمت مراجعة شروط وقوانين الخدمة وتحسينها سنة 2009. ولقد تم مؤخراً إجراء دراسة شاملة حول نظام إدارة الموارد البشرية ، وتنتظر المفوضية حالياً في اعتماد ست سياسات إدارية ستحدد بشكل واضح اللوائح والخطوط التوجيهية والمسؤوليات في مجالات إدارة الأداء والمسائلة و التعيين واختيار الموظفين و مهمات العمل ومصالح المساعدة الطبية و مخصصات التعليم والمنافع وإجازات وعطل الموظفين.

ولضمان بناء القدرات من خلال استقطاب افضل المرشحين تم تطوير اجراءات وعمليات التعيين. ولقد أصبحت الإدارات مدعوة الآن من منطلق العمل جنباً لجنب مع وحدة الموارد البشرية، للمشاركة في مسار إنتقاء المرشحين بما يمكنها من اختيار الأفضل والأكثر ملائمة لاحتياجاتها بخصوص الكفاءة والتجربة والحرفية.

ولقد تمكنا هذا النهج الجديد في التعيين والذي يشمل عقد اجتماعات دورية لمجلس التعيينات والترقية ، من بلوغ وحتى تجاوز نسب التعيينات المستهدفة وذلك لأول مرة في تاريخ مفوضية الاتحاد الأفريقي. ففي سنة 2008 ، تم التخطيط لتعيين خمسين شخص وهو ما تم تحقيقه ، وكذلك بالنسبة للعام الموالي 2009. وفي سنة 2010 تم تحقيق ذلك بإجراء 48 تعييناً،



أما بالنسبة لعام 2011 فقد فاقت التعيينات العدد المستهدف وهو 55 تعيينا. وإضافة لهذا، واستجابة لاحتياجات الإدارات، تمت مراجعة الهيكل التنظيمي واعتماد 123 وظيفة من قبل أصحاب القرار. كما تم إعادة احياء المجلس التأديبي الذي أصبح يجتمع أسبوعياً للنظر في المسائل العالقة. كما تم وكذلك تحديث جودة المصالح الطبية وتوسيع نطاق الخدمات المسداة.

7. تطوير التكنولوجيا

تواصل التركيز على تنمية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لاعداد الموظفين إلى أن يصبحوا أكثر إنتاجاً في عملهم وذلك من خلال توفير منتجات وخدمات تقنية معلوماتية ذات جودة عالية ومبتكرة مرتكزة على المستخدم وذات كلفة حقيقية مع المحافظة على شبكة موثوقة وبنية تحتية لمركز البيانات تدعم تطبيقات أعمال المفوضية ، وتمكن من إجراء التدريبات الدورية للموظفين التقنيين وللمستخدمين، كما توفر الأدوات والخطوط التوجيهية والمعايير المناسبة لإدارة المضامين. ويمثل نظام الربط بالانترنات اللاسلكي (وايرلاس) أروع مكسب داخل جدران مقر منظمتنا. وتشمل النتائج الأخرى المسجلة توفر شبكة أكثر ثقة وأماناً مع الحد الأدنى من العوائق الزمنية، ومركز بيانات أكثر استقراراً وشبكة موسعة يسهل الوصول إليها من قبل الموظفين والضيوف ونظام بريد إلكتروني موثوق. ولقد تم الآن إدراج معظم المكاتب الإقليمية صلب شبكة المقر. كما ارتفعت نسبة استخدام نظام المؤتمرات المرئية بوصفها أحد أكثر الوسائل توفيراً للوقت والمال مع زيادة الإنتاجية. وتبذل الجهود حالياً لدمج البرامج الإلكترونية التي من شأنها أن تسهل تقاسم المعرفة والوثائق صلب المفوضية والتي من المتوقع أن تؤدي إلى زيادة العمل الجماعي وتقاسم المعلومات الهامة أنياً بما ينتج عنه تحسين فعالية عملنا ونجاعته.

8. ربط الصلة بالأطراف المعنية

إن مفوضية الاتحاد الأفريقي لا تعمل من فراغ ، فالدول الأعضاء وشعوب أفريقيا والمؤسسات العامة والخاصة ووسائل الإعلام ، لديها جميعاً مصلحة في أنشطة المفوضية والرغبة في أن يكونوا جزءاً من عملها. وقد كان لمكتب الكاتب العام للمفوضية دور محوري في هذا الشأن من خلال زيادة التنسيق بين الإدارات والأقسام وتوفير الدعم لاجتماعات المفوضية وكذلك لاجتماعات لجنة الممثلين الدائمين والمجلس التنفيذي. وعلاوة على هذا تم تعزيز إدارة الإعلام والاتصال بهدف رفع مستوى التفاعل مع الأطراف المعنية وتوسيع المعرفة بأنشطة المفوضية وإشعاع صورتها. ولتحقيق التماسك بين مؤسسات عموم أفريقيا الرئيسية الثلاث، تم إنشاء مكتب سكرتارية دعم مشترك بالاشتراك مع لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا والمصرف الأفريقي للتنمية ، بهدف تعزيز التنسيق حول بعض المشاريع ذات الأولوية من خلال موازنة البرامج وخطط العمل والاجتماعات والأنشطة الأخرى.

9. الخاتمة

هذا موجز لبعض الأنشطة المتبعة والإصلاحات المنفذة خلال الأعوام الثلاث والنصف الماضية لتعزيز إمكانيات المفوضية وقدرتها. ولقد أتت النتيجة أكثر تركيزاً وتنظيماً يطبها القانون. ولكن وبالرغم من الكثير الذي أنجز إلا أنني سأكون أول من يقر إلى جانب نائب رئيس المفوضية بأن هناك فسحة لتحقيق المزيد من النمو والتطور. وتتمثل طموحاتنا في الرفع من نسبة قدراتنا على هضم ميزانية المفوضية بما يمكننا من تنفيذ عهدتنا. وأنه لمن المفيد التذكير بأن الميزانية السنوية للاتحاد قد ارتفعت من 40 مليون إلى 250 مليون في أقل من عشر سنوات في حين أن إعادة النظر في الهياكل والأنظمة ما زال في بداياته ، ويعمل فريقنا الآن على إرساء إجراءات لحل هذه المسائل. كما ان عنايتنا بتدعيم كفاءة الموظفين تنصدر المراكز الأمامية من برامجنا لأن الحاجة للتعيين والتكوين وإدماج الأعوان الجدد يشكل كلفة خفية أمام عملنا. ولكن ومن منظور إيجابي، وجبت الإشارة إلى أن منظمات أخرى تستسيغ القيمة العالية لأعواننا . وأود أن أعيد التأكيد بأننا ملتزمون بتكثيف الجهود من أجل ضمان استدامة التغييرات الحالية والتعامل مع التحديات المتبقية. ففي الوقت الذي تتجه فيه الأنظار نحو أفريقيا أشدد أنني على ثقة بان الأسس القلنمة هي الآن في وضع يمكن المفوضية من لعب دورها بشكل أفضل على الساحتين القارية والدولية خلال الأعوام القادمة .

مفوضية الاتحاد الأفريقي
ص.ب. 3243 أديس أبابا - إثيوبيا
بريد الإلكتروني: dinfo@african-union.org، موقع الإلكتروني:
www.au.int

رسالة الرئيس
نشرية شهرية صادرة عن إدارة الإعلام والاتصال
مكتب الرئيس