

Distr.
LIMITED

E/ICEF/1998/AB/L.5
20 March 1998
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام ١٩٩٨

١-٥ حزيران/يونيه ١٩٩٨

البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت*

للعلم

تهية اليونيسيف للقرن الحادي والعشرين:

أثر برنامج الامتياز الإداري، ١٩٩٥-١٩٩٨

موجز

أعد هذا التقرير استجابة للمقرر ٢٨/١٩٩٧ (E/ICEF/1997/12/Rev.1)، الذي اتخذ في الدورة العادية الثالثة لعام ١٩٩٧، والذي طلب فيه المجلس التنفيذي تقييما لتدخلات برنامج الامتياز الإداري على مستوى المكاتب القطرية والإقليمية والمقر، مع التشديد على وجه التحديد على تلك التدخلات المترتب في هذا البرنامج.

ويقدم الفصل الأول عرضاً عاماً لعملية التغيير التي بدأت في منتصف عام ١٩٩٥. وهو يبرز التوصيات من أجل التغيير التي عينتها الدراسة التي أجرتها شركة "بوز - آلن آند هاميلتون" للخدمات الاستشارية بشأن أهداف برنامج الامتياز الإداري ومراحل تنفيذه المختلفة. ويلخص الفصل الثاني التدابير المتخذة في كل من المكاتب القطرية والإقليمية وفي المقر، التي أسهمت في تعزيز الأداء البرنامجي. ويعالج الفصل الثالث التحديات الباقية. ويتضمن المرفق سرداً لاشتراك المجلس التنفيذي في برنامج الامتياز الإداري.

المحتويات

<u>الفصل</u>	<u>الفقرات</u>	<u>الصفحة</u>
مقدمة	١ - ٢	٣
أولا - سياق التغيير	٣ - ١٥	٣
ألف - القضايا الحيوية التي حددتها بوز - آلن آند هاميلتون	٦ - ٧	٣
باء - أهداف برنامج الامتياز الإداري وتدخلاته	٨ - ١٣	٤
جيم - الإطار الزمني لبرنامج الامتياز الإداري	١٤ - ١٥	٧
ثانيا - المجالات التي ظهرت فيها نتائج	١٦ - ٦٨	٩
ألف - المكاتب القطرية	١٧ - ٣٦	٩
باء - المناطق	٣٧ - ٥٤	١٤
جيم - المقر	٥٥ - ٦٨	١٨
ثالثا - التحديات المتبقية	٦٩ - ٧٠	٢١
<u>المرفق</u> اشتراك المجلس التنفيذي في برنامج الامتياز الإداري		٢٣

قائمة الجداول

١ -	الإطار الزمني لبرنامج الامتياز الإداري	٧
٢ -	المكاتب القطرية التي أخذت بأدوات الامتياز الإداري حتى الآن	١١

مقدمة

١ - أعد هذا التقرير استجابة للمقرر ٢٨/١٩٩٧ (E/ICEF/1997/12/Rev.1)، الذي اتخذ في الدورة العادية الثالثة لعام ١٩٩٧، والذي طلب فيه المجلس التنفيذي تقييماً لتدخلات برنامج الامتياز الإداري على مستوى المكاتب القطرية والإقليمية والمقر، مع التشديد بصفة خاصة على أثرها المترتب في برامج اليونيسيف.

٢ - ويمضي البرنامج الذي مر عامان ونصف على بدئه في مساره الصحيح. وبدعم من المجلس التنفيذي، أدخلت تحسينات هامة على هيكل اليونيسيف ونظمها وعملياتها وثقافتها. وقد عززت هذه التغييرات قدرة المنظمة على إدارة مواردها وتنفيذ برنامج عملها بفعالية وتحمل المسؤولية عن النتائج.

أولاً - سياق التغيير

٣ - في عام ١٩٩٤، استجابة للتغيرات السريعة التي تحدث سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية التي تعمل فيها اليونيسيف، طلب المجلس التنفيذي إجراء استعراض إداري لدراسة فرص توضيح رسالة اليونيسيف، وهيكل أكثر فعالية للمنظمة، وتحسين الشفافية والمساءلة، وتحقيق عمليات وإجراءات أفضل للإدارة، وتفاعل أكثر إثماراً مع الأمم المتحدة.

٤ - واتسمت البيئة الخارجية بالتغير السريع وتقلص المساعدة الإنمائية الخارجية. ولكي تعمل اليونيسيف بفعالية في هذه البيئة المعقدة، يتعين عليها أن تعزز قدرتها على العمل بمرونة، ورصد أثر التغيرات على الأطفال وتعديل السياسات والاستراتيجيات تبعاً لذلك.

٥ - وواجهت اليونيسيف تحديات عميقة على الصعيد الداخلي أيضاً وفي سياق الإصلاح داخل منظومة الأمم المتحدة. وقد نما كل من عدد موظفي المنظمة وميزانياتها بسرعة على مر السنين. واتسع نطاق ولاية اليونيسيف بسرعة عقب مؤتمر القمة العالمي من أجل الطفل والتصديق شبه العالمي على اتفاقية حقوق الطفل، مما أدخل المنظمة مجالات جديدة للمشاركة واقتضى كفاءة ومرونة أكبر لإدارة التنوع فيما بين البلدان والمناطق. وتطلبت مواجهة هذه التحديات تحدياً للنظم والهياكل والعمليات. وهذا هو السياق الذي أقدمت فيه الأمانة على استئجار شركة "بوز - آلن آند هاميلتون" لتجري استعراضاً إدارياً.

ألف - القضايا الحيوية التي حددتها بوز - آلن آند هاميلتون

٦ - قدمت نتائج الاستعراض الإداري الذي أجرته شركة الخدمات الاستشارية إلى المجلس التنفيذي في شباط/فبراير ١٩٩٥. وبينما أشادت الدراسة الإدارية بمستويات أداء اليونيسيف العالية بشكل متسق، وجدت أن بعض العمليات التجارية للمنظمة قد أهملت أو افتقرت إلى موارد كافية. كما وجدت الدراسة أن قوة اليونيسيف التقليدية الكامنة في استخدام عملية البرامج القطرية اللامركزية تقوضت من جراء الإدارة

المتزايدة المركزية لأهداف منتصف العقد. وركزت توصيات الشركة الاستشارية على الحاجة إلى توضيح رسالة اليونيسيف؛ وتعزيز استجابة اليونيسيف في حالات الطوارئ؛ وتكييف الأهداف العالمية مع الأوضاع القطرية والمحلية في إطار من المعايير العالمية؛ وتوضيح تدابير المساءلة على نطاق المنظومة وتحسين الشفافية؛ وتعزيز وظائف الإمداد والنظم المالية وموارد المعلومات؛ وتحسين عمليات الموارد البشرية؛ وتعزيز جمع الأموال على مستوى القطاع الخاص.

٧ - واستناداً إلى التحليل الشامل للقضايا التي طرحتها شركة الخدمات الاستشارية من خلال مشاورات مع موظفي اليونيسيف، وأعضاء المجلس التنفيذي، واللجان الوطنية لليونيسيف والشركاء الآخرين، وضعت أولويات للعمل وخطة تنفيذية لبرنامج الامتياز الإداري ووافق عليها المجلس التنفيذي في حزيران/يونيه ١٩٩٥.

باء - أهداف برنامج الامتياز الإداري وتدخلاته

٨ - صمم برنامج الامتياز الإداري منذ البداية لمعالجة قضايا الأداء الداخلي. وكان هدفه هو "تعزيز المساءلة على جميع أصعدة المنظمة، وإضفاء الطابع المؤسسي على أفضل الممارسات الإدارية ومعايير السلوك بالنسبة لجميع موظفي اليونيسيف، وإدخال تحسينات على النظم بغية دعم الإشراف والمراقبة" (E/ICEF/1995/AB/L.17، الفقرة ٤).

٩ - وكانت المهام الأولى هي وضع بيان برسالة اليونيسيف، وتوضيح دورها الاستراتيجي في حالات الطوارئ، ووضع مجموعة مبادئ تنظيمية لإرشاد عملية الإصلاح. وهذه المبادئ هي:

(أ) كفاءة الصدارة للبرامج القطرية؛

(ب) نقل سلطة اتخاذ القرارات والمساءلة من المقر لتكون أقرب إلى مركز تنفيذ البرامج؛

(ج) إعادة توجيه أدوار المقر والمكاتب الإقليمية، على أساس تقييم للمهام التي تضيف قيمة ولا تشكل ازدواجاً لعمل الخط الأول الذي تقوم به المكاتب القطرية؛

(د) إدارة المعلومات باعتبارها أحد الأصول الاستراتيجية؛

(هـ) الإدارة بواسطة أفرقة مكاتب متعددة التخصصات مختصة بمشاريع محددة.

١٠ - وقد استخدمت هذه المبادئ كأساس لإعادة تحديد المهام وتدابير المساءلة في كل من المكاتب القطرية والإقليمية، وفي المقر. ولأن اليونيسيف قد ظلت دائماً منظمة لا مركزية قائمة على العمل الميداني،

لم تتضمن الإجراءات المتخذة لتدعيم الهيكل التنظيمي إنشاء أنواع جديدة من المكاتب. وإنما تركزت التغييرات على كفالة أن تعمل الهياكل القائمة معا على تقديم أفضل دعم للبرامج القطرية وتعزيزها. وأيد المجلس التنفيذي في عام ١٩٩٦ الأدوار التي أعيد تحديدها (المقرر ٣٢/١٩٩٦). وأعيد تأكيد دور ممثلي اليونيسيف بوصفه دور قيادة وتنفيذ، ورصد للتقدم المحرز في البرامج القطرية، بالاشتراك مع الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والشركاء الآخرين. ونقلت المهام المتعلقة بالبرمجة والميزانية والمراقبة الداخلية من المقر إلى المناطق. وأعيد تنظيم المكاتب الإقليمية وتم إنشاء أفرقة للإدارة الإقليمية لدعم عمليات المساءلة الجديدة. وأعيدت هيكلة المكتب الإقليمي لأوروبا القائم في جنيف ليعمل بوصفه مركز تنسيق لإدارة العلاقات مع اللجان الوطنية التابعة لليونيسيف. وأعيد تنظيم المقر للتركيز على مهام وضع الاستراتيجية والسياسة العامة والمراقبة الداخلية. وأسفرت إعادة تحديد الأدوار هذه توضيح تدابير المساءلة عن بناء هيكل تنظيمي أكثر فعالية.

١١ - وعلى مدى العامين الماضيين، أعطى المجلس التنفيذي أولوية لتأسيس ثقافة أداء أقوى على أساس من "المساءلة الشخصية"، حيث تطبق معايير الإدارة وتتبع ويحاسب كل موظف على الأداء وعلى استخدام موارد اليونيسيف. وتتضمن أمثلة التدابير المتخذة ما يلي:

(أ) وضع إجراءات وخطط المكاتب على أساس مبادئ اليونيسيف التوجيهية لالتزام الموظفين وسلوكهم؛

(ب) تعزيز القدرات التقنية على الرصد وأعمال التقييم؛

(ج) استحداث نهج وقائية ووسائل لمساعدة المديرين على أن يتبينوا المشاكل المحتملة، مثل التدريب على المراقبة والتقييم الذاتي ومراجعة حسابات البرامج، واكتشافها والاستجابة لها في وقت مبكر؛

(د) زيادة تغطية أنشطة مراجعة الحسابات ومتابعة توصيات مراجعي الحسابات؛

(هـ) استثمارات في نظم المعلومات الإدارية من أجل توفير المعلومات بشفافية وفي حينها لإدارة برامج اليونيسيف؛

(و) إعادة تحديد تدابير المساءلة المتعلقة بالمراقبة الداخلية بما يتيح مجالا أكثر واقعية للإشراف على أداء المكاتب ورصده؛

(ز) إنشاء أفرقة للإدارة الإقليمية لرصد إدارة البرامج القطرية وأدائها من خلال استعراض الأقران لمؤشرات الأداء وتقارير مراجعة الحسابات والإدارة على الصعيد الإقليمي؛

(ح) تنفيذ استراتيجية جديدة للموارد البشرية وإبراز ملامح إدارة الموارد البشرية وجعلها مسؤولة على نطاق المنظمة.

١٢ - وجرى دعم الجهود المبذولة لتعزيز فعالية عمليات اليونيسيف وشفافيتها عن طريق استحداث ووضع نظم ووسائل جديدة، تشمل ما يلي:

(أ) إنشاء أفرقة لإدارة المكاتب؛

(ب) جعل إعداد خطط إدارة البرامج القطرية شرطاً بدلاً من أن يكون خياراً؛

(ج) وضع ميزانيات برنامجية وإدارية مبرمجة؛

(د) موازنة نماذج ميزانية اليونيسيف مع نماذج صندوق الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان؛

(هـ) استحداث إجراءات جديدة للميزانية على أساس خطط الإدارة؛

(و) القيام بممارسات لإعادة تصميم عمليات أداء العمل تسفر عن تحسين العمليات الإدارية؛

(ز) وضع خطط لتحسين المكاتب؛

(ح) استحداث نظم معلومات إدارية جديدة (نظام إدارة البرامج)، والنظام الجديد للشؤون المالية والسوقيات المستمد من "نظم وتطبيقات ومنتجات تجهيز البيانات"، ونموذج نظام المعلومات الإدارية المتكامل - الموارد البشرية في الأمم المتحدة، وشبكات المعرفة البرنامجية؛

(ط) تجربة طرق جديدة لتقييم الأداء، مثل التقييم الشامل وتقييم الأفرقة؛

(ي) وضع مؤشرات لأداء المكاتب.

١٣ - ويجري إصلاح الإداري لليونيسيف كجزء من عملية الإصلاح الأكبر التي تؤثر على منظومة الأمم المتحدة برمتها. ومنذ البداية، أخذ برنامج الامتياز الإداري في الاعتبار منظور ومبادئ إصلاح منظومة الأمم المتحدة على النطاق الأوسع. وشمل ذلك التنسيق والتعاون بشكل أوثق فيما بين الوكالات، واستخدام الموارد على نحو أكثر فعالية، والمساءلة عن النتائج. وأبقت اليونيسيف منظومة الأمم المتحدة على علم تام بالتقدم المحرز في برنامج الامتياز الإداري واستفادت في الوقت نفسه من تقاسم الخبرات والمعلومات. وقد نوقش

تنفيذ اليونيسيف للمسارين ١ و ٢ من برنامج الإصلاح الذي قدمه الأمين العام، في تقارير أخرى للمجلس التنفيذي. وتشمل مجالات التعاون الأخرى مواءمة نماذج الميزانية مع نماذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان، والأخذ بنظام المعلومات الإدارية المتكامل - الموارد البشرية في الأمم المتحدة، ووضع نظام جديد للشؤون المالية والسوقيات، وتكوين مجموعة هيئات (مع البرنامج الإنمائي وصندوق السكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) من أجل استعمال المكاتب الميدانية للشبكة العالمية للحصول على البيانات التي توفرها "الرابطة الدولية للاتصالات السلكية واللاسلكية لأغراض الملاحة الجوية".

جيم - الإطار الزمني لبرنامج الامتياز الإداري

١٤ - توجد التدخلات الوارد وصفها أعلاه في مراحل مختلفة للتنفيذ، مع مسؤولياتها عن قيادة ورصد التقدم الذي يكلف المديرون التنفيذيون بإحرازه. ويبين الجدول ١ أدناه هذه المراحل المختلفة:

الجدول ١ - الإطار الزمني لبرنامج الامتياز الإداري

١٩٩٧ التنفيذ والمكاسب المتصلة في مجال الكفاءة	١٩٩٦ تحديد مسار التغيير وتحقيق مكاسب مبكرة في مجال الكفاءة	١٩٩٥ تحليل المسائل والشواغل الإدارية
* إعادة تحديد تدابير المساءلة بالنسبة للمكاتب القطرية والإقليمية ومكاتب المقر	* إقرار بيان المهمة	* النتائج التي توصلت إليها شركة بوز - ألن وهاميلتون للخدمات الاستشارية والمعروضة على المجلس التنفيذي
* نقل المهام الرئيسية بالقرب من الميدان من أجل الإدارة الأفضل للتنوع	* المبادئ التوجيهية للالتزام الموظفين وسلوكهم	* تعيين مدير تنفيذي جديد
* اختصار المقر من ١٩ إلى ١٥ شعبة	* التدريب الإداري في مجال إعادة تصميم كيفية أداء العمل ومهارات الأفراد والمراقبة	* المجلس التنفيذي يقر خطة برنامج الامتياز الإداري
* استحداث نظم متكاملة للمعلومات (نظم وتطبيقات ومنتجات تجهيز البيانات، ونظام مديري البرامج، ونظام المعلومات الإدارية المتكامل - الموارد البشرية في الأمم المتحدة)	* تقييم ذاتي الاضطلال بخطط تحسين المكاتب	* تعيين فرقة عمل معنية بالإدارة لتنسيق التقدم في التغيير القائم على المشاركة الكثيفة

١٩٩٧ التنفيذ والمكاسب المتصلة في مجال الكفاءة	١٩٩٦ تحديد مسار التغيير وتحقيق مكاسب مبكرة في مجال الكفاءة	١٩٩٥ تحليل المسائل والشواغل الإدارية
<p>* تقديم تقارير عن نتائج برنامج الامتياز الإداري المصنفة في بنود أخرى في جدول أعمال المجلس التنفيذي، مثل تقارير المدير الإقليمي، وميزانية الدعم لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩، وشعبي الامداد والقطاع الخاص</p> <p>* الموجة الثانية من المكاسب في مجال الكفاءة تساعد على مواصلة ميزانية دعم النمو الصفري للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩</p>	<p>* دراسات خارجية لاستعراض الإمداد وتكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة المالية</p> <p>* الموجة الأولى من المكاسب في مجال الكفاءة تتيح وضع ميزانيات دعم النمو الصفري للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧</p> <p>* تكليف الرؤساء التنفيذيين ببرنامج الامتياز الإداري من خلال أفرقة الإدارة على الأصعدة القطرية والإقليمية والعالمية</p>	<p>* توصيات تحليل هاميلتون على نطاق المنظومة وإجراءات المتابعة المتخذة</p> <p>* أفرقة المشاريع التي أنشئت لتقديم مقترحات من أجل التغيير</p> <p>* المجالس الاستشارية للموظفين المنتخبة لاختبار المقترحات المتعلقة بالتغيير</p>

١٥ - وخلال عملية برنامج الامتياز الإداري، أكد المدير التنفيذي أن العنصر الرئيسي في تنفيذ عملية التغيير يتمثل في كفاءة المشاركة الأساسية للموظفين وعلى نطاق واسع في جميع المراحل والبدء بعد تحقيق ذلك في تحويل الثقافة الإدارية الداخلية ذاتها. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، أنشئت فرقة عمل معنية بالإدارة من منتصف عام ١٩٩٥ إلى نهاية عام ١٩٩٦ لتنسيق عملية التغيير القائمة على المشاركة الكثيفة. واضطلعت المكاتب في جميع أنحاء اليونيسيف بتحليل للمسائل المثارة في الدراسة التي اضطلعت بها شركة بوز - ألن وهاميلتون للخدمات الاستشارية. وأنشئت أفرقة المشاريع لتقديم المقترحات المتعلقة بالتغيير التي تتناول المسائل والشواغل الرئيسية التي أثارها الموظفون واللجان الإقليمية لليونسيف والمجلس التنفيذي. وانتخبت المجالس الاستشارية الإقليمية للموظفين لاختبار التوصيات التي ظهرت. وجرى تعزيز هذه العملية القائمة على المشاركة باستثمار على نطاق واسع في مجال التدريب الإداري لتعزيز القدرات في مجال إعادة تصميم أداء الأعمال، والتقييم الذاتي لمهارات الأفراد والرقابة. ونتجت عن التدريب مكاسب مباشرة في مجال الكفاءة على مستوى المكاتب.

ثانيا - المجالات التي ظهرت فيها نتائج

١٦ - هيأت تدخلات برنامج الامتياز الإداري الظروف اللازمة لتعزيز البرامج من خلال التخطيط المحسن وعمليات صنع القرارات، وتدابير المساءلة المحددة بوضوح فيما يتعلق بأداء البرامج، والنظم والأدوات الإدارية المستكملة، وعمليات أداء الأعمال الأكثر اتساما بالكفاءة، وتعزيز معايير الأداء. وخلال الفترة ١٩٩٧-١٩٩٦، قدمت الأمانة تقارير إلى المجلس التنفيذي عن نتائج برنامج الامتياز الإداري، بما في ذلك المكاسب التي تحققت في مجالي الكفاءة والفعالية.

ألف - المكاتب القطرية

١٧ - كما ذكر في الفقرة ١٠ أعلاه، فإن دور الممثلين القطريين لليونيسيف قد أعيد تأكيده باعتباره أنه يتمثل في قيادة عملية البرامج القطرية وتنفيذها ورصدها، بالاشتراك مع الحكومة وشركاء الأمم المتحدة الآخرين. وأدى هذا إلى زيادة المرونة على الصعيد القطري لتكييف السياسات الكلية مع الأولويات والاحتياجات الوطنية. وأدت مشاركة ممثلي اليونيسيف في فرق الإدارة الإقليمية إلى زيادة الاسهام بالخبرات والمعارف القطرية في الاستراتيجيات والسياسات الإقليمية.

١٨ - وبغية مساعدة الممثلين القطريين على الاضطلاع بهذا الدور بفعالية، جرى استحداث مجموعة من التدابير والأدوات والنظم وإدخالها في جميع المكاتب الميدانية. وتشمل هذه الأدوات، التي تتمثل أهدافها الرئيسية في تحسين تخطيط البرامج وتنفيذها والمساءلة عن النتائج، ما يلي:

(أ) إنشاء أفرقة إدارية قطرية؛

(ب) خطط إدارة البرامج القطرية؛

(ج) إجازة توصيات البرامج القطرية بواسطة استعراضات البرامج والميزانيات الإقليمية؛

(د) التدريب في مجال مهارات الأفراد، وإدارة عملية أداء الأعمال، والتقييم الذاتي للرقابة، واستخدام نظام مديري البرامج؛

(هـ) تعزيز الاتصال الالكتروني بين مكاتب اليونيسيف.

١٩ - وتستكمل هذه الأدوات المتطلبات والعمليات القائمة لتخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها وتقييمها وتقديم التقارير عنها. ويبين الجدول ٢ مدى اعتماد المكاتب الميدانية لها حتى الآن.

٢٠ - وتعتمد المكاتب في جميع أنحاء اليونيسيف عمليات جديدة لأداء الأعمال وممارسات إدارية ونظماً تنفيذية بمعدل مرض، مع تحرك بعض أجزاء المنظمة بصورة أسرع من الأخرى. وترصد المكاتب الإقليمية حالياً تغطية هذه التغييرات وأثرها استناداً إلى استعراضات التقارير السنوية للمكاتب القطرية.

الأفرقة الإدارية القطرية

٢١ - أنشأت جميع المكاتب القطرية الأفرقة الإدارية القطرية واضطلع العديد منها بالتدريب في مجال بناء الأفرقة وتخطيط العمل. وكانت الأفرقة عادة الوسيلة المستخدمة لإدخال مجموعة الأدوات المشار إليها أعلاه في أحد المكاتب القطرية. وأمكن ملاحظة تأثيرها حتى الآن في تعزيز عمليات صنع القرارات والمسائلة عن أداء البرامج. وتعمل الأفرقة الإدارية القطرية بصفة عامة من أجل:

(أ) تقديم المشورة إلى الممثل بشأن قضايا رئيسية قد تتصل بأولويات المكتب وتخصيص الموارد واستخدامها؛

(ب) تحديد معايير الأداء في المكتب؛

(ج) تكامل البرامج ومهام العمليات؛

(د) تحسين الاتصالات الداخلية وتبادل المعلومات.

٢٢ - وكان لمشاركة ممثلي الموظفين في الأفرقة الإدارية تأثير إيجابي في مكاتب عديدة، بما في ذلك فهم أفضل لعمليات صنع القرارات وتقدير أكبر للقيود عند تناول قضايا الموارد البشرية.

٢٣ - وإجمالاً، فإن الأخذ بالأفرقة الإدارية القطرية قد نتجت عنه شفافية أكبر في صنع القرارات وساعد على كفاءة التطبيق النزيه للسياسات والإجراءات.

خطط إدارة البرامج القطرية (البرامج السنوية وخطط الإدارة/خطط تحسين المكاتب)

٢٤ - جدد برنامج الامتياز الإداري التأكيد على تخطيط العمل. ومن المطلوب من جميع المكاتب الآن إعداد خطط لإدارة البرامج القطرية وبرنامج سنوي وخطط إدارية. ويجري إعداد خطط إدارة البرامج القطرية في بداية كل دورة برمجة مدتها خمس سنوات. ويقوم عدد متزايد من المكاتب القطرية لليونيسيف بإعداد خطط سنوية وتنفيذ استعراضات سنوية مع الشركاء من الحكومات.

٢٥ - وتسعى خطط إدارة البرامج القطرية إلى كفالة توافر هياكل مكتبية فعالة وخطط وأنظمة للتزويد بالموظفين لدعم الإنجاز الناجح لأهداف واستراتيجيات البرامج. وفي بنغلاديش، على سبيل المثال، أدى إعداد خطة لإدارة البرامج القطرية إلى إعادة تشكيل المكتب على نحو يوائم بطريقة أفضل بين ملامح

الموارد البشرية وأولويات البرامج الحالية والموارد المالية. وفي حين أن ٧٣ موظفا كانوا يعملون من قبل في أربعة مكاتب فرعية، بالإضافة إلى المكتب الرئيسي في داكا، فإن ٣٠ موظفا يعملون حاليا في ١٨ موقعا ميدانيا، مع تولي المكتب القطري في داكا إدارة جميع الخدمات الإدارية بصورة مركزية. وأدت هذه اللامركزية إلى زيادة الفعالية من حيث التكاليف، والمرونة والاستجابة لبرامج اليونيسيف في بنغلاديش. ووفقا لما ذكره المكتب الإقليمي لجنوب آسيا، فإنه توجد بالفعل دلائل على وجود برمجة أكثر اتساما بالابتكار والفعالية في بنغلاديش تقوم على أساس زيادة استخدام البيانات على صعيد المحافظات، ورصد الأنشطة الميدانية يوما بيوم بصورة أفضل، وإقامة اتصالات وعلاقات أفضل مع عمال المشاريع المحلية والمجتمعات المحلية.

الجدول ٢ - المكاتب القطرية التي أخذت بأدوات الامتياز الإداري حتى الآن

المنطقة	شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي (٢٢ مكتباً)	غرب ووسط أفريقيا (٢٣ مكتباً)	شرق آسيا والمحيط الهادئ (١٣ مكتباً)	جنوب آسيا (٨ مكاتب)	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (١٦ مكتباً)	الأمريكتان ومنطقة البحر الكاريبي (٢٤ مكتباً)	شرق ووسط أوروبا / رابطة الدول المستقلة ودول البلطيق (١٩ مكتباً)
الأنشطة:							
إنشاء الأفرقة الإدارية القطرية	٢٢	٢٣	١٣	٨	١٦	٢٤	١٩
وضع خطط البرامج القطرية*	١٥	١٦	١١	٤	١٠	١٧	١
عدد توصيات البرامج القطرية التي أجازتها استعراضات البرامج والميزانيات القطرية*	١٠	١٢	٥	٨	١٠	١٧	٤
التدريب							
- مهارات الأفراد وإدارة عملية أداء الأعمال (عدد المكاتب المدربة)	٢٢	١٨	١٣	٥	١٦	١٠	٧
- التقييم الذاتي للرقابة (عدد الممثلين المدربين)	٢٢	صفر	١٣	٢	١٦	٢٤	١٣
- نظام مديري البرامج	٢٢	٨	١٣	٨	٦	٢٠	٩
عمليات الربط بشبكة البريد الإلكتروني لليونيسيف	٢٢	٢٣	١٣	٨	١٦	٢٤	١٩

* جرى إعدادها في بداية دورة البرمجة.

٢٦ - واضطلع العديد من مكاتب اليونيسيف بتنفيذ خطط محددة لتحسين المكاتب باعتبارها جزءاً من خططها السنوية للبرامج والإدارة. وكنتيجة لذلك، جرى فحص عمليات أداء الأعمال واكتسبت مسائل مثل "القيمة مقابل المال"، وتحسين الاتصال فيما بين المكاتب، والتنفيذ النزيه والمتسق للسياسات المتعلقة بالموظفين، وتطوير مهارات الموظفين أهمية جديدة. وتمثلت أبرز المكاسب الناتجة عن خطط تحسين المكاتب في تحسين إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك نظم تقييم الأداء؛ وخفض تكاليف الهاتف والفاكس

بسبب زيادة استخدام البريد الإلكتروني؛ وتحقيق وفورات مالية من زيادة الاستعانة بخدمات من مصادر خارجية لعدد قصيرة؛ والاستجابة الأسرع لتوصيات مراقبة الحسابات. وتراقب المكاتب الإقليمية المسائل الإدارية الرئيسية من خلال تحليل التقارير السنوية للمكاتب القطرية، والزيارات القطرية وعمليات مراقبة الحسابات.

إجازة توصيات البرامج القطرية على المستوى الإقليمي

٢٧ - قام الممثلون القطريون، بغية تعزيز استجابة البرامج، بتشجيع السعي إلى إقامة توازن أكثر اتساما بالفعالية في مجال وضع برامج بين الأهداف العالمية المتعلقة بالأطفال والأولويات الخاصة لبلد معين. وجرى نقل المسؤولية فيما يتعلق باستعراضات البرامج والميزانيات من المقر إلى المستوى الإقليمي، حتى يمكن للقرارات أن تكون حسنة الاطلاع على السياق القطري والإقليمي. وأنشئت لجان استعراضات البرامج والميزانيات الإقليمية، المكونة من الممثلين القطريين والأفرقة الإدارية للمكاتب الإقليمية، في جميع المناطق في عام ١٩٩٧. وجميع توصيات البرامج القطرية التي عرضت على المجلس التنفيذي في عام ١٩٩٨ سيجري استعراضها وإجازتها من خلال هذه العملية. وبحلول عام ٢٠٠٠، سيكون جميع الممثلين القطريين قد استفادوا من عملية الاستعراض التي يضطلع بها أقرانهم من أجل استعراض وإجازة البرامج، سواء كمقدمين للدعم أو مستفيدين منه. وتقوم الاستعراضات الإقليمية أيضا بإجازة المذكرات القطرية، وخطط إدارة البرامج القطرية وميزانيات الدعم.

٢٨ - وطوال العام الماضي، عكست مضامين المذكرات القطرية وتوصيات البرامج القطرية زيادة التشاور مع الشركاء من المانحين الثنائيين والمتعددي الأطراف، والتي ترمي إلى تحسين نوعية استراتيجيات البرامج. وأوضحت التجربة أيضا في عام ١٩٩٧ أن الوقت المطلوب للإجازة الإقليمية لوثائق البرامج قد انخفض بالمقارنة بعملية الإجازة السابقة.

التدريب

٢٩ - مر أكثر من ٧٠ في المائة من مكاتب اليونيسيف بعملية تدريب لتعريف الموظفين بالمبادئ الأساسية لإدارة عملية أداء الأعمال، ومهارات الأفراد، والتقييم الذاتي للرقابة، ونظام مديري البرامج.

٣٠ - وتشير المكاتب الإقليمية والقطرية إلى أن التدريب في مجال مهارات الأفراد وإدارة عملية أداء الأعمال قد استخدمت لمعالجة مجالات الضعف في عمليات المكاتب القطرية وأداء البرامج. وتمثلت النتائج المشتركة في بناء الأفرقة، وتحسين تكامل العمليات ومهام البرامج، وزيادة الاتصال فيما بين القطاعات، وتبسيط عمليات أداء الأعمال، وتبسيط هياكل المكاتب، وتحسين معنويات الموظفين.

٣١ - واكتسب الاهتمام بالفعالية من حيث التكاليف، وعمليات أداء الأعمال بكفاءة، والرصد المنتظم للأداء، أهمية جديدة في اليونيسيف. وأدى هذا إلى حفز الطلب على الأدوات لمساعدة المكاتب على "التقييم الذاتي" لبيئة المراقبة المحيطة بها، بدلا من انتظار مراجعة الحسابات الدورية. وجرى تطوير هذا النهج

بالاشتراك مع مكتب مراجعة الحسابات الداخلية وشعبة الموارد البشرية. وتلقى جميع الممثلين القطريين في مناطق شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، وشرق آسيا والمحيط الهادئ، والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والأمريكتين والكاريبي تدريبا أساسيا على التقييم الذاتي للرقابة التي تركز على المساءلة، وتفويض السلطة، والضوابط الداخلية، وتقدير المخاطر.

٣٢ - وتمثل أحد العناصر الرئيسية لاستراتيجية مكتب مراجعة الحسابات الداخلية في تعزيز هذه المنهجيات للتقييم الذاتي للرقابة عن طريق تدريب الموظفين على تحديد المخاطر ومجالات المشاكل المحتملة كجزء من عمليات مراجعة الحسابات المنتظمة. وبالإضافة إلى ذلك، جرى تجريب منهجية جديدة لـ "مراجعة حسابات البرامج"، والتي تستند إلى منهج تقييم المخاطر، في إندونيسيا ومصر وفييت نام.

٣٣ - وتقوم ثمانية مكاتب قطرية في الوقت الحالي (إندونيسيا، وبيرو، وتركيا، وزامبيا، ولبنان، ومالي، والمغرب، ونيبال) بتشغيل نظام مديري البرامج بالتوازي مع الأنظمة الميدانية التقليدية. وسيبدأ جيل ثان مكون من ٢٤ مكتبا قطريا تشغيل نظام مديري البرامج في نيسان/أبريل، ومن المقرر أن تستخدم جميع المكاتب القطرية نظام مديري البرامج قبل نهاية عام ١٩٩٨.

٣٤ - وبغية تنفيذ نظام مديري البرامج، فإنه من المطلوب من كل مكتب أن يفحص ويبسط، حيثما أمكن ذلك، العمليات المعيارية لأداء الأعمال مثل تلك المتعلقة بتقديم المساعدة النقدية للحكومات، والسفر، والمشتريات المحلية، وإصدار العقود. ويتعين توضيح جداول تسلسل السلطة المتعلقة بالموافقة، والإذن، والتصديق، والمدفوعات. وفي مواقع الاختبار، ساعدت هذه العملية حتى الآن على توضيح الأدوار وتدابير المساءلة وأدخلت الشفافية على المعاملات اليومية.

٣٥ - وأوضحت مواقع الاختبار أيضا أن نظام مديري البرامج يؤدي بصورة كبيرة إلى خفض الوقت الذي يستغرقه نقل المعلومات المالية. ويجري بصورة آلية إحالة المعاملات المالية إلى النظام المالي التقليدي بالمقر على أساس يومي. وبالمثل، تجري إتاحة المعلومات المتعلقة بالمعاملات المالية التي تضطلع بها الشعب في نيويورك أو شعبة الإمداد في كوبنهاغن للمكاتب القطرية بعد يوم واحد من تنفيذ المعاملات. ويمكن لمكاتب الاختبار أن ترى بالضبط ما هو وضعها المالي، الأمر الذي لم يكن ممكنا مع وجود الأنظمة التقليدية، والتي كانت المعلومات المتعلقة بنفقات الإمدادات، على سبيل المثال، تستغرق أربعة أشهر لبلوغ المكاتب الميدانية.

الاتصالات بواسطة البريد الإلكتروني

٣٦ - للهيكل الأساسية لليونيسيف في مجال تكنولوجيا المعلومات تأثير كبير على الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وعلى مدى حسن إدارتها، ومدى الاستفادة من وقت الموظفين. وقد أدت الجهود المبذولة لتعزيز الهياكل الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى تغييرات سريعة في المكاتب الميدانية. فقد ازدادت خلال السنتين الماضيتين الاتصالات بواسطة البريد الإلكتروني بين المكاتب القطرية والفرعية

من ١٦ مكتبا قطريا وفرعيا إلى ٢٢٣، كما ازداد عدد المكاتب القطرية والفرعية التي لها إمكانية الوصول إلى شبكة الانترنت من ١٦ إلى ٩٣ مكتبا. ويعني ذلك أن المكاتب الميدانية تستطيع الحصول على المعلومات التي توفر لها إمكانية إدارة مكاتبها واتخاذ قراراتها البرنامجية بشكل مطلع. وتستطيع هذه المكاتب الآن الاتصال بالمواقع المنشأة حديثا والموجودة على الشبكة المحلية المشتركة، وتتوفر في هذه المواقع آخر المعلومات المتعلقة بسياسات اليونيسيف، ومبادئها التوجيهية، كما تتوفر معلومات عن البرامج التي تتناول المسائل الخاصة بالأطفال، بالإضافة إلى النسخ المسبقة من وثائق المجلس التنفيذي. وتلجأ المكاتب الميدانية إلى البريد الإلكتروني لتقديم بيانات شهرية عن حساباتها مما اختصر بمقدار أسبوعين الوقت اللازم لتسوية الحسابات. كما أن الاستخدام المتزايد للبريد الإلكتروني خفض بشكل ملحوظ من تكاليف الهاتف والفاكس.

باء - المناطق

٣٧ - أعيد تشكيل المكاتب الإقليمية من أجل دعم البرامج الإقليمية، وتجنب الازدواجية، وتعزيز المعرفة والمهام التثقيفية داخل المنطقة. وأعيد تشكيل المكتب الإقليمي لأوروبا لكي يكون بمثابة مركز تنسيق للعلاقات الإدارية مع اللجان الوطنية لليونسيف. وقد تم توضيح أدوار المكاتب الإقليمية، وتدابير المساءلة فيها، وعلاقاتها الإبلاغية مع المكاتب القطرية والمقر. كما تم نقل مسؤولية إجازة البرامج والميزانية من المقر إلى المكاتب الإقليمية. وقد بدأت عملية إعادة التشكيل في جميع المناطق في عام ١٩٩٧، وتم توحيدها في ميزانية الدعم للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ التي وافق عليها المكتب التنفيذي في كانون الثاني/يناير ١٩٩٨. وقد تم تكييف أنماط ملاك الموظفين في المكاتب الإقليمية في حدود الموارد المتاحة. وتم إنشاء أفرقة إدارة إقليمية في جميع المناطق بحلول عام ١٩٩٧ لدعم المهام الإقليمية. وتقدم الأفرقة، برئاسة المدير الإقليمي، وعضوية ممثلين عن الأقطار، وممثلين عن الموظفين، وكبار الموظفين في المكاتب الإقليمية، المشورة بشأن الأولويات والاستراتيجيات الإقليمية، كما تضمن الأفرقة استخدام الموارد بأقصى قدر من الفعالية داخل المنطقة، وترصد أداء برامج اليونيسيف.

٣٨ - ولوحظ أن أداء المكاتب الإقليمية تحسن في المجالات الثلاثة المعروضة أدناه، مقارنة بأدائها السابق، وبلاستناد إلى تقارير المكاتب الإقليمية منذ بدء عملية الإصلاح.

التعلم وتبادل الخبرات

٣٩ - إن نظام الدعم المقدم من الأقران الذي تتبعه أفرقة الإدارة الإقليمية يسمح للمكاتب بالاستفادة من الخبرات والتجارب التي اكتسبها الزملاء في المنطقة. وقد تبين أن ذلك مفيد بصفة خاصة بالنسبة للبلدان التي تعد برامج التعاون والتي تجرى لها استعراضات منتصف المدة. وفي منطقة شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي مثلا، شارك ممثل المنظمة في أوغندا في صياغة الخطة الرئيسية لعمليات البرنامج القطري في رواندا؛ وشارك الممثل في جنوب أفريقيا في صياغة الورقة الاستراتيجية لكينيا والمذكرة القطرية المتعلقة

بالبرنامج فيها. وسيشارك ممثل المنظمة في رواندا في عام ١٩٩٨ في صياغة برنامجين جديدين لأنغولا وموزامبيق.

٤٠ - وفي منطقة شرق آسيا والمحيط الهادئ، استفادت عملية التحضير للبرنامجين القطريين لجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وباكوا غينيا الجديدة من المدخلات والخبرة التقنية التي قدمها الموظفون من بلدان أكبر حجماً في المنطقة. وقد ساعدت المدخلات المواضيعية المقدمة من مكاتب قطرية أخرى ومن أفرقة الإدارة الإقليمية هذين المكتبين الصغيرين نسبياً في الحصول على إمكانية الوصول الى الدعم التقني القائم على الخبرة والتجربة. وأفاد المكتب الإقليمي بتحسين نوعية كل من الخطط البرنامجية وتوصيات البرامج القطرية المتعلقة بالبلدين.

٤١ - كما تساعد عملية "توأمة" المكاتب في تسهيل العمليات الإقليمية المتعلقة بإجازة الاقتراحات الخاصة بالبرنامج والميزانية. فقد أتاحت الاجتماعات السابقة لاستعراضات البرامج والميزانيات المعقودة في المكتب الإقليمي لجنوب آسيا للمكاتب الإقليمية، على سبيل المثال، إمكانية استعراض كل مكتب لمسودات عروض ميزانيات المكاتب الأخرى قبل وضعها في صيغتها النهائية. وقد ساعدها ذلك في تحديد المسائل الصعبة وحلها قبل عملية الإجازة الإقليمية عن طريق تقاسم الخبرات بشأن كيفية معالجة المسائل في المكاتب الأخرى.

٤٢ - ومن خلال مشاركة الممثلين القطريين في أفرقة الإدارة الإقليمية، والمديرين الإقليميين في فريق الإدارة الشامل، يولى اهتمام متزايد بوضع السياسات الإقليمية والخطط الاستراتيجية. ويطلع الطرفان كلاهما على واقع الأمور في القطر ومن تجارب البرنامج. وخلال السنتين الماضيتين، حللت جميع المناطق الاتجاهات الإقليمية وأثرها على الأطفال. ويجري حالياً تطوير الخطط الاستراتيجية الإقليمية، وستساهم في إعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١.

استخدام الموارد المالية والتقنية

٤٣ - بفضل نقل سلطة اتخاذ القرارات الى المناطق فيما يتعلق باستعراضات البرامج والميزانيات، استطاعت جميع المناطق أن تحدد عمليات توزيع الموارد فيما بين الأقطار في إطار ميزانية الدعم الإقليمية الشاملة "المغلف"، وأن تنفذها فيما بعد. واستندت إعادة توزيع الموارد إلى الاحتياجات الاستثنائية الناشئة في بعض البلدان، وإلى الوفورات الناجمة عن نتائج استعراضات منتصف المدة، وعن خطط إدارة البرامج القطرية المنقحة في بلدان أخرى. وكانت هذه خطوة أولى مشجعة للغاية نحو إدارة شاملة على مستوى إقليمي لميزانية الدعم.

٤٤ - وإن إجراء استعراضات البرامج والميزانيات في جميع المناطق في عام ١٩٩٧ يشكل تحسناً بالنسبة لاستعراضات الميزانيات التي أجريت في السنة الماضية. وسمحت عملية الاستعراضات الإقليمية الجديدة للبرامج والميزانيات بإجراء مناقشة صريحة ومفتوحة حول القيود والفرص القائمة في المكاتب القطرية،

وكفلت تخصيص الأموال لأكثر المجالات حاجة إليها. وساعدت أيضا في تصحيح الاغوجاجات القديمة الموروثة في مخصصات ميزانية الدعم، وأوجدت شعورا أكبر بملكية القرارات.

٤٥ - ومن أجل تحقيق استفادة قصوى من الفرص التي تتيحها الاتصالات الالكترونية، أنشأت معظم المناطق شبكات تقنية ووضعت خططا لتبادل الموظفين التقنيين فيما بين البلدان بالاستناد إلى الأولويات التي حددها فريق الإدارة الإقليمي. ففي منطقة جنوب آسيا، تم تشكيل مركز تنسيق لكل مجال ذي أولوية في البرنامج من موظفين عاملين في المكتب الإقليمي أو في المكتب القطري، حسب مكان وجود الخبرة. ومركز التنسيق هذا مسؤول عن تنسيق الشبكة التقنية في المجال المحدد للخبرة وعن ترتيب الاجتماعات، وحلقات العمل، والخطط التدريبية.

مراقبة الأداء والإشراف عليه

٤٦ - بسبب إعادة تحديد الأدوار، يعلّق المديرون الإقليميون أهمية أكبر على مراقبة أداء المكاتب القطرية في مجالي البرنامج والإدارة. ويتم ذلك عن طريق مشاركة فعالة أكبر في استعراضات منتصف المدة، واستعراضات التقارير السنوية للمكاتب القطرية، ومتابعة توصيات مراجعة الحسابات، وإنشاء لجان لأفرقة الإدارة الإقليمية من أجل تعزيز نظم الإشراف الإقليمي على أداء إدارة البرنامج القطري.

٤٧ - فمثلا وافق فريق الإدارة الإقليمي لوسط وشرق أوروبا، ورابطة الدول المستقلة، ودول البلطيق على وضع تقييم موحد بشأن الدروس المستخلصة من تخطيط كل من استراتيجية البرنامج والأداء الإداري لأول ثمانية استعراضات منتصف المدة المضطلع بها في المنطقة. ففي عام ١٩٩٨، تم إجراء استعراضات منتصف المدة في خمسة من أكبر أقطار البرنامج في منطقة شرق آسيا والمحيط الهادئ (إندونيسيا، والصين، وفيت نام، وكمبوديا، وميانمار). وساهم أعضاء فريق الإدارة الإقليمي في كل من الخطط المتعلقة باستعراضات منتصف المدة هذه، وفي تحديد اختصاصات دراسات وتقييمات معينة، وأدى ذلك إلى إعداد خطة للتقييم المواضيعي بشأن المسائل ذات الأولوية العليا داخل المنطقة. وفي جنوب آسيا، قام فريق مؤلف من أعضاء فريق الإدارة الإقليمي ومن موظفين آخرين في المكتب الإقليمي والقطري بالعمل مع كل مكتب يقوم باستعراض منتصف المدة، ويساعد في العمليات التحضيرية ويشارك في الاستعراض نفسه.

٤٨ - واستعراضات التقارير السنوية لعام ١٩٩٧ جارية في جميع المناطق لتحديد المجالات التي ينبغي الاهتمام بها، وتقييم المسائل الناشئة المشتركة بين الأقطار لكي تناقشها أفرقة الإدارة الإقليمية. وكان استعراض التقارير السنوية لعام ١٩٩٦ في منطقة شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي قد حدد مسائل تتطلب الاهتمام، بما في ذلك الضعف في مهمة التقييم، واستخدام الاستعراضات السنوية، والروابط والتحليلات البرنامجية المشتركة بين القطاعات. وبعد ذلك قام المكتب الإقليمي بتحضير استراتيجية لتعزيز مهمة التقييم في المنطقة، ووافق عليها فريق الإدارة الإقليمي (والمهمة معروضة في الموجز الإقليمي لاستعراضات منتصف المدة والتقييمات الرئيسية للبرامج القطرية (E/ICEF/1998/P/L.1) التي قدمها المجلس التنفيذي في الدورة العادية الأولى لعام ١٩٩٨).

٤٩ - وبدأت المكاتب الإقليمية أيضا بالعمل على نحو أوثق مع مكتب مراجعة الحسابات الداخلية من أجل وضع استراتيجية جديدة لمراجعة الحسابات تسعى إلى التركيز على البلدان "شديدة الخطر"، وبناء القدرات لإجراء تقييم ذاتي للمراقبة بوصفه وسيلة لتحسين المساءلة والشفافية. ويحدد كلاهما المشاكل المحتملة والمكاتب القطرية التي سيتم فيها مراجعة الحسابات. وبدأ موظفو العمليات الإقليمية بالمشاركة في عمليات مراجعة الحسابات، ويساعدون المكاتب في متابعة الملاحظات الناشئة عن مراجعة الحسابات. فمثلا في عام ١٩٩٧، شارك موظف العمليات الإقليمية من المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي في ثلاث مراجعات للحسابات (في إثيوبيا، وكينيا، وموزمبيق)، بالإضافة إلى زيارة المكاتب القطرية فيما بعد لمساعدتها في تنفيذ التوصيات المقدمة في إطار مراجعة الحسابات. وكما ذكر مكتب مراجعة الحسابات الداخلية، أدى ذلك إلى تحسن ملحوظ في تنفيذ التوصيات الناشئة عن مراجعة الحسابات في هذه المنطقة.

٥٠ - وفي عام ١٩٩٧، أنشأت ستة أفرقة إدارة إقليمية لجانا معنية بضمان النوعية والإشراف لتحديد مؤشرات أداء البرنامج والإدارة، وتقديم توصيات لإجراء الاستعراضات.

٥١ - وفي منطقة الأمريكتين والبحر الكاريبي، وافق فريق الإدارة الإقليمي على المؤشرات الرئيسية في مجال الأداء. ويتم إدماج المؤشرات في الخطط الإدارية السنوية للمكاتب الإقليمية، وسوف تعتبر الأساس في استعراضاتها الإدارية السنوية وفي تحليل تقاريرها السنوية من جانب المكتب الإقليمي.

٥٢ - وفي منطقة غرب ووسط أفريقيا، وضع الفريق العامل التابع لفريق الإدارة الإقليمي والمعني بضمان النوعية معايير تتعلق بالاستعراض: أداء البرنامج بالنسبة للأهداف السنوية؛ العمليات وإدارة البرنامج (بما في ذلك النواحي المالية والإدارية، والإمدادات)؛ وإدارة الموارد البشرية؛ وأنشطة الاتصالات. وتختبر خمسة مكاتب في المنطقة (السنغال، وغامبيا، وغينيا، وليبيريا، ونيجيريا) هذه المعايير. وبالاستناد إلى خبرتها، سيتم تعديل مجموعة من المؤشرات لاعتمادها في اجتماع فريق الإدارة الإقليمي لعام ١٩٩٨ في أيار/مايو. وسوف يتم أيضا تحديد آليات الرصد، وتحسين الآليات القائمة لاستعراضات إدارة البرنامج.

٥٣ - ما فتئ المكتب الإقليمي لأوروبا يعمل مع اللجان الوطنية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) من أجل وضع مؤشرات أداء رئيسية الغرض منها إخضاع الأمانة واللجان كل على حدة لقدر أكبر من المساءلة فيما يخص نوعية الخدمات المقدمة وفعالية إدارة اللجان. ويجري على سبيل الاختبار إدخال نظام لإدارة الأداء يستند إلى تلك المؤشرات، بالتعاون مع عدد قليل من اللجان. وعلى أساس نتائج تلك التجربة، سوف يشتغل ذلك النظام بشكل كامل في نهاية عام ١٩٩٩.

٥٤ - وتشكل التجارب المذكورة أعلاه خطوات هامة في تعزيز رصد الأداء على الصعيد الإقليمي. وتعتمد في المقام الأول على المبادرات التي تتخذها المكاتب القطرية وتجسد عملية تفاعل متميز والتزام جماعي بتعزيز نظم إدارة الأداء.

جيم - المقر

٥٥ - تم توضيح الدور الذي يضطلع به المقر على أنه يكمن في توفير توجيه عام يعكس الروابط مع منظومة الأمم المتحدة وارشادات المجلس التنفيذي في مجال السياسة العامة، مع تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والإشراف بالنسبة للمنظمة ككل. كما يتبوأ المقر الريادة في تطوير المنظور الشامل لليونيسيف عن طريق الجمع بين خبرات وإسهامات جميع مكونات منظومتها وتأمين الاستناد إلى المنظور الشامل في التخطيط وصوغ السياسات ووضع المبادئ التوجيهية لأغراض الإدارة وضمان النوعية.

٥٦ - وقد أدت إعادة تنظيم وظائف المقر إلى تخفيضات في تكاليف التشغيل العامة لليونيسيف، وإضفاء قدر أكبر من الصبغة الاستراتيجية ومن الفعالية على إدارة العمليات الرئيسية وإلى تعزيز التعلم التنظيمي.

٥٧ - ومنذ نهاية عام ١٩٩٦، أنيطت بالشعب المعنية مسؤولية تنفيذ برنامج الامتياز الإداري ودفع التقارير مباشرة إلى المجلس التنفيذي بشأن النتائج المحققة. وقد قدمت، أو سوف تقدم، تقارير إلى المجلس التنفيذي حول دور اليونيسيف في حالات الطوارئ، والميزنة المتكاملة واستراتيجية الاتصالات وشعبة القطاع الخاص (شعبة عمليات بطاقات المعايدة والعمليات ذات الصلة سابقا)، وعمليات الإمداد والعمليات والاستراتيجيات المتعلقة بالميزانية، واستراتيجية تعبئة الموارد وتنفيذ السياسة العامة بخصوص اللجان الوطنية لليونيسيف.

إعادة تنظيم المقر وما تمخض عنها من كفاءات

٥٨ - في عام ١٩٩٦، تم دمج وحدات عديدة من وحدات المقر توخيا لمزيد من الكفاءة والفعالية. وتشمل:

(أ) دمج جميع وظائف الإعلام في شعبة الاتصالات (يقدم التقرير عن استراتيجية اليونيسيف في ميدان الاتصالات المعروض على المجلس التنفيذي في دورته السنوية (E/ICEF/1998/10) معلومات كاملة عن هذه العملية)؛

(ب) جمع المسؤوليات عن العلاقات مع الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية - الدولية داخل مكتب شؤون الأمم المتحدة والعلاقات الخارجية؛

(ج) جمع المسؤوليات عن العلاقات الشاملة مع المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني داخل شعبة البرامج؛

(د) جمع الوظائف التي يضطلع بها مكتب التنظيم الإداري ومكتب الإحصاءات البرنامجية التابع لشعبة البرامج ضمن شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري؛

(هـ) جمع الوظائف المتصلة بأمن الموظفين ضمن مكتب عمليات حالات الطوارئ؛

(و) دمج ثلاثة مكاتب ضمن شعبة التقييم والسياسة العامة والتخطيط.

٥٩ - وبحلول عام ١٩٩٧، كانت أربع شعب بالمقر قد أعادت توجيه وظائفها واستراتيجياتها العامة بالاستناد إلى توصيات الدراسات الخارجية التي أجريت بطلب من المجلس التنفيذي. وقد ركزت تلك الدراسات على إدارة الموارد من المعلومات وعمليات الإمداد ونظم الإدارة المالية وبيع بطاقات المعايدة والمنتجات. وقد أبلغ المجلس بما اتخذ من إجراءات متابعة وما أحرز من مكاسب في ميدان الكفاءة.

٦٠ - وأعيد تحديد الوظائف البرنامجية المضطلع بها في المقر بحيث تركز على وضع المعايير وتوفير الريادة وعلى آخر ما استجد من معارف بشأن مجالات العمل الرئيسية لليونيسيف؛ وعلى توجيه صياغة السياسات البرنامجية والاستراتيجيات؛ وتعميم أفضل الممارسات والدروس المستخلصة، من داخل اليونيسيف ومن المصادر الخارجية. وقد ساعد إحياء الفريق البرنامجي (الذي يتشكل من موظفي شعبة البرامج ومكتب عمليات حالات الطوارئ وشعبة التقييم والسياسة العامة والتخطيط والمركز الدولي لنماء الطفل) على إقامة روابط بين الشعب الأربع ووضع إطار استراتيجي لصوغ السياسات البرنامجية. وقد وافق المجلس التنفيذي في إطار ميزانية الدعم لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ على هيكل ملاك موظفي شعبة البرامج المعاد تنسيقه، الذي يكمن الغرض منه في دعم دور الشعبة بعد إعادة تحديده. وقد بوشر فعلا في تنفيذ التغييرات الموافقة عليها.

٦١ - وقد استطاعت اليونيسيف، بفضل ما تم إحرازه من إعادة تنظيم وظائف وبنيات المقر من مكاسب تتعلق بالكفاءة أن تحافظ على نمو صفري في ميزانية الدعم، سواء في الميزانية المنقحة للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ أو في الميزانية المعتمدة للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. ومكنت التخفيضات الموافقة عليها في الميزانية المنقحة للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ المنظمة من إنشاء المكتب الإقليمي لشرق ووسط أوروبا ورابطة الدول المستقلة ودول البلطيق وتخطيط الموارد للبلدان في تلك المنطقة والاستثمار في تطوير نظام مديري البرامج ونظام المعلومات الإدارية المتكامل للأمم المتحدة - الموارد البشرية. وخلال استعراض ميزانية فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ خفضت اليونيسيف تكاليف ميزانية الدعم بمبلغ ٣٣ مليون دولار، ولا سيما في المقار وأعادت توجيه تلك المبالغ نحو إعداد ميزانيات دعم جديدة لـ ٢٥ مكتبا قطريا ونحو استيعاب زيادات أخرى ناجمة عن التضخم. وخلال تلك الفترة، خفضت تكاليف المقار بنسبة ٨ في المائة بالقيم الحقيقية.

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

٦٢ - إن إقامة هيكل متين في ميدان تكنولوجيا المعلومات واستكمال تنفيذ نظم معلومات متكاملة جديدة سيسران الاضطلاع بالأدوار المعاد تحديدها، وتدابير المساءلة والعلاقات المتبادلة بين المكاتب القطرية والإقليمية والمقر. كما سيسهم في تحقيق أهداف اليونيسيف في مجال الدعوة وتقاسم المعلومات وجمع

الأموال. وسوف تدعم الاستراتيجية تطوير نظم متكاملة لإدارة الموارد واستخدام (الإنترنت) والشبكة الداخلية في إدارة المعارف وضمان إقامة روابط شاملة فيما بين المكاتب.

٦٣ - وتتسم شعبة تكنولوجيا المعلومات بعد إعادة هيكلتها بكونها تتجه نحو الزبائن ونحو الميدان وتقوم على تقديم الخدمات. وقد حددت مجموعات المستعملين الرئيسيين من جميع مكاتب اليونيسيف أولويات في ميدان تكنولوجيا المعلومات من خلال نظام جديد لإدارة تكنولوجيا المعلومات. وكنتيجة لذلك تحقق تكامل أفضل بين العمليات والوظائف البرنامجية والنظم الرامية إلى دعم الاحتياجات البرنامجية في الميدان. ووفقاً لما ذكر في الفقرة ٣٦ أعلاه، ارتفع خلال السنتين الماضيتين عدد المكاتب القطرية والفرعية التي تستخدم البريد الإلكتروني في اتصالاتها من ١٦ مكتبا إلى ٢٢٣ مكتبا والمكاتب التي لها إمكانية الوصول إلى (الإنترنت) من ١٦ مكتبا إلى ٩٣ مكتبا. وبفضل ذلك، صارت المكاتب الميدانية تصل إلى المعلومات بشكل متزايد، وتقلصت الفترات الزمنية اللازمة لتجهيز المعلومات المالية وتحققت وفورات في التكاليف المتعلقة برسوم الهاتف والفاكس.

٦٤ - وسوف تحل نظم المعلومات المتكاملة، التي يجري إنشاؤها في عام ١٩٩٨، محل النظم المتعددة المستخدمة حالياً سواء في الميدان أو في المقر. وتتكون النظم الثلاثة من نظام مديري البرامج ونظام الشؤون المالية والسوقيات ونظام المعلومات الإدارية المتكامل للأمم المتحدة - الموارد البشرية وسوف يوفر نظام مديري البرامج للقائمين على الإدارة في جميع المقار معلومات موقوتة ودقيقة لتيسير اتخاذ القرارات وإعداد التقارير والرصد والإشراف. أما نظام الشؤون المالية والسوقيات فسوف يلبي احتياجات المقر في مجال الإدارة المالية وكافة الجوانب التجارية لشعبة القطاع الخاص ونظام المشتريات لشعبة الإمداد. وتم تركيب نظام المعلومات الإدارية المتكامل للأمم المتحدة - الموارد البشرية في المقر. وسوف تمكن هذه النظم الثلاثة المتكاملة مجتمعة اليونيسيف من ضمان المراقبة والشفافية والمساءلة في إدارة مواردها في جميع أرجاء العالم.

عملية إعداد الميزانية

٦٥ - تتحول اليونيسيف على نحو متزايد في مجال إعداد الميزانية باتجاه عمليات تركز على تحقيق الانجازات والنتائج المخططة. ولدى إعداد ميزانية الدعم لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ أدخلت اليونيسيف إجراءات محسنة لوضع الميزانية من نتائجها الحالية تحديد الأهداف والتخطيط لتقييم النتائج، على نحو أفضل. ولأول مرة طلب من شعب المقر إعداد خطط للإدارة كي يتم الاستناد إليها في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد. وعقدت لقاءات مفتوحة بشأن الميزانية بغرض استعراض أهداف واستراتيجيات شعب المقر لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩. وساهمت هذه العملية في تحقيق قدر أكبر من التنسيق فيما يتعلق بأدوار شعب المقر في مجال دعم المكاتب الميدانية. كما وفرت الأساس لتقييم النتائج قبل العملية المقبلة لإعداد الميزانية.

إدارة الموارد البشرية

٦٦ - إن إعادة تنظيم شعبة الموارد البشرية سوف يدعم تنفيذ الاستراتيجية الجديدة في مجال الموارد البشرية، بما في ذلك وضع نظام لإدارة المستقبل الوظيفي يلبي الاحتياجات المقبلة لكل من المنظمة والموظفين على السواء. وأسفر تحسين الخدمات المقدمة إلى المكاتب الميدانية في مجال الموارد البشرية عن التقليل من الوقت اللازم للقيام بالمعاملات الخاصة بالموظفين وحل قضايا الموظفين المعقدة، وتقديم الطعون والتظلمات والإسراع بمعالجة الحالات التأديبية. وأعيد تنسيق وظيفة التدريب بغرض تقديم دعم أفضل من أجل تنمية المهارات على أساس الأولويات التي حددها فريق الإدارة الشاملة من خلال وضع أدوات ومنهجيات تركز على إدارة الأداء.

التعلم التنظيمي

٦٧ - تحرز اليونيسيف تقدماً في إدارة المعلومات كأصل من الأصول الاستراتيجية في سعيها لأن تصبح "المعرفة" شكلاً معترفاً به من أشكال تعاون اليونيسيف. ويجري حالياً تطوير شبكات المعرفة البرنامجية المتضمنة الخبرات المستمدة من البرامج ونتائج البحوث في المجالات البرنامجية. وفي جملة المواضيع التي شرع بها بالفعل: صحة الشباب والتنمية، وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وسوف تستخدم قاعدة المعرفة الالكترونية هذه في رسم شكل المبادرات الرامية إلى تعجيل خطى التقدم صوب الأهداف المتعلقة بعام ٢٠٠٠، وتحديد النهج الفعالة لمعالجة القضايا التي تمس الأطفال وتعزيز الأساس العلمي للدعوة وتحسين قدرة المكاتب القطرية على التحول إلى نقاط مرجعية للمعرفة الأساسية المتعلقة بالمرأة والطفل.

٦٨ - وتحسنت قدرة اليونيسيف على توفير قيادة فكرية عالمية بشأن القضايا التي تمس الأطفال من خلال تحسين استخدام تكنولوجيات المعلومات. ويرتاد صفحة استقبال اليونيسيف على شبكة (ويب) العالمية ما يزيد على ٣٠٠ ٠٠٠ مستعمل شهرياً، وتتضمن الشبكة معلومات عن مركز المرأة والطفل في سائر أرجاء العالم. كما تتاح فيها مباشرة جميع منشورات اليونيسيف الرئيسية، ومن بينها "حالة أطفال العالم" و "تقدم الأمم"، بالإضافة إلى النشرات الصحفية والخطابات ونتائج وأساليب التقييم، ومكتبة المركز الدولي لنماء الطفل، ومنشورات اللجان الوطنية. ويتضمن الموقع أيضاً معلومات متفاعلة عن طريق "أصوات الشباب" ومعلومات عن "يوم الإذاعة الدولي الخاص بالأطفال".

ثالثاً - التحديات المتبقية

٦٩ - أضحى برنامج الامتياز الإداري حقيقة مؤسسية في سائر أرجاء اليونيسيف. وأدى التغير في الأدوار والوضوح في تدابير المساءلة إلى تعزيز الاتساق في نظام اليونيسيف ككل وإلى توفير دعم أكثر فعالية للبرامج القطرية. وأدخلت تحسينات على العمليات الرئيسية، مما أدى إلى تمكين الممثلين القطريين من الاستجابة على نحو فعال لاحتياجات البلدان، إضافة إلى تطوير سياسات واستراتيجيات عالمية تكون على علم أفضل بالتجارب القطرية. وقد مكنت الإدارة القائمة على المشاركة عن طريق الأفرقة الموجودة داخل المناطق وفيما بينها، اليونيسيف من الاستفادة على نحو أفضل من الخبرات الفنية المتوفرة في سائر

المنظمة والاستفادة كذلك من خبرات وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والشركاء الآخرين. وفي أثناء إعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١ التي ستقدم إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الثانية التي ستعقد في عام ١٩٩٨، سيستفاد من جهود برنامج الامتياز الإداري الرامية إلى تعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي. وسيتيح إعداد الخطة أيضا فرصة لاستعراض وتقوية نظام إدارة أداء اليونيسيف. وقد أمكن الوصول إلى تلك النتائج من خلال التزام داخلي قوي بالتغيير واستثمار مكثف لوقت الموظفين وطاقاتهم.

٧٠ - وبالرغم من الإنجازات التي تحققت لغاية الآن، لا تزال هناك تحديات كثيرة. ويعتبر إنجاز نظم المعلومات الجديدة واستخدامها الفعال شرطين مسبقين أساسيين لتنفيذ الأدوار المعاد تحديدها وتدبير المساءلة تنفيذا كاملا. ولا يزال تطوير وتنفيذ نظام إدارة المستقبل الوظيفي يمثلان إحدى الأولويات التنظيمية. ويجري حاليا بذل جهود للتأهب للاستجابة للتحويلات الجارية في التعاون الإنمائي عن طريق استكشاف فرص جديدة لتعبئة وتشغيل الموارد الخاصة بالأطفال.

المرفق

اشتراك المجلس التنفيذي في برنامج الامتياز الإداري

١ - منذ الشروع ببرنامج الامتياز الإداري في منتصف عام ١٩٩٥، أولى المدير التنفيذي اهتماما عاليا لإيجاد فرص لتقديم تقارير منتظمة إلى المجلس التنفيذي والتشاور والحوار معه. ومن خلال دورات المجلس التنفيذي العادية والسنوية واجتماعاته التي تتخلل الدورات وجلسات الإحاطة الإعلامية غير الرسمية، التمس التوجيه منه بشأن المقترحات الرامية إلى إجراء تغيير.

٢ - وأسهم المجلس التنفيذي في دفع عجلة تقدم برنامج الامتياز الإداري من خلال اتخاذ المقررات التالية:

(أ) ١٩٩٥

١' الدورة العادية الأولى

رحب بتقرير دراسة إدارة اليونيسيف (E/ICEF/1995/AB/L.1) وطلب ردا أوليا من الأمانة، بما في ذلك مجالات الأولوية لاتخاذ إجراء بشأنها (المقرر ٧/١٩٩٥)؛

٢' الدورة العادية الثانية

رحب بالرد الأولي للأمانة على دراسة إدارة اليونيسيف (E/ICEF/1995/AB/L.4)، بما في ذلك مجالات الأولوية لاتخاذ إجراء بشأنها، وعملية تنفيذ أولية، وتشكيل فرقة عمل معنية بالإدارة، وإعداد ميزانيات للمشاورات المقترح إجراؤها في دراسة إدارة اليونيسيف. وطلب مواصلة إعداد خطة تنفيذ مفصلة مع مراعاة وجهات النظر التي أعرب عنها المجلس (المقرر ١٢/١٩٩٥)؛

٣' الدورة السنوية

(أ) استعرض خطة العمل المفصلة لأنشطة الإصلاح الإداري (E/ICEF/1995/CRP.24)؛

(ب) ناقش القضايا المتصلة بإعداد بيان رسالة اليونيسيف لتوجيه عملها حتى القرن المقبل، كما هو وارد في الوثيقة E/ICEF/1995/AB/L.11؛

٤' الدورة العادية الثالثة

(أ) رحب بالمعلومات المستكملة بشأن عملية تعزيز الامتياز الإداري في اليونيسيف والمشاريع المتصلة بذلك (E/ICEF/1995/CRP.48) وطلب مواصلة إدراج الاستعراض الإداري كبنء على جدول اجتماعات المجلس المقبلة (المقرر ٢٥/١٩٩٥)؛

(ب) استعرض التدابير المتخذة لتعزيز الرقابة والمساءلة المالية، كما هو وارد في الوثيقة E/ICEF/1995/AB/L.17 (المقرر ٢٦/١٩٩٥)؛

(ب) ١٩٩٦
'١' الدورة العادية الأولى
(أ) اعتمد بيان مهمة اليونيسيف، كما هو وارد في الوثيقة E/ICEF/1996/AB/L.2 (المقرر ١/١٩٩٦)؛

(ب) استعرض التقدم المحرز بشأن تنفيذ برنامج الامتياز الإداري وروابطه بدراسة إدارة اليونيسيف (E/ICEF/1996/AB/L.3)؛

'٢' الدورة العادية الثانية
استعرض التقدم الذي أحرزته أفرقة مشاريع برنامج الامتياز الإداري، والدراسات الخارجية، وعمليات مشاركة الموظفين ومشاورات المجلس، والمبادئ التوجيهية لالتزام الموظفين وسلوكهم (E/ICEF/1996/AB/L.6)؛

'٣' الدورة السنوية
(أ) استعرض التقدم الذي أحرزه برنامج الامتياز الإداري وإجراءات المتابعة المتخذة استجابة للاستعراض الإداري والخطوات المقبلة (E/ICEF/1996/AB/L.9)؛

(ب) وافق على الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٦-١٩٩٩، مؤكدا أهمية الصلات بين العمل الجاري والنتائج المتوقعة من برنامج الامتياز الإداري (المقرر ٢٦/١٩٩٦)؛

'٤' الدورة العادية الثالثة
(أ) استعرض التغييرات المقترحة في أدوار ومسؤوليات المكاتب القطرية والإقليمية والمقر (E/ICEF/1996/AB/L.13)؛

(ب) أكد من جديد أن البرنامج القطري هو نقطة القوة الأساسية لليونيسيف، وأن أحد الأهداف الأساسية لبرنامج الامتياز الإداري هو تعزيز قدرة المكاتب القطرية على إدارة البرامج القطرية وإنجازها بكفاءة وفعالية وجعل المكاتب القطرية مسؤولة عن تحقيق النتائج. ووافق على أن أفرقة الإدارة تشكل نظاما ملائما للإدارة لتحقيق تكامل عمل الأمانة، وتحديد الأولويات الإدارية، وتوفير الإشراف، ورصد أداء مكاتب اليونيسيف وتقييمه (المقرر ٣٢/١٩٩٦)؛

(ج) لاحظ عملية التشاور المكثفة والمبتكرة التي أجرتها الأمانة مع المجلس التنفيذي والشركاء الآخرين منذ الشروع في برنامج الامتياز الإداري. وأيد نهج الزيادة التدريجية الذي اعتمدته الأمانة لتنفيذ برنامج الامتياز الإداري، ورحب بالنتائج الملموسة التي تحققت لتاريخه (المقرر ٣٢/١٩٩٦)؛

(د) رحب بعزم الأمانة على المضي في وضع نظم للشؤون المالية ووظائف الإمداد وتكنولوجيا المعلومات المحسنة وموارد المعلومات الإدارية، بما في ذلك نظام مديري البرامج، مما سيوفر الشكل الأولي لضمان النوعية (المقرر ٣٢/١٩٩٦)؛

(هـ) أيد الأدوار المقبلة للجان الوطنية لليونيسيف والاستراتيجية المتعلقة بإدارة شراكات اليونيسيف، بما في ذلك الهياكل اللازمة وتدابير المساءلة، كما هو وارد في الوثيقة E/ICEF/1996/AB/L.13 (المقرر ٣٣/١٩٩٦)؛

(ج) ١٩٩٧

١٠ 'الدورة العادية الأولى

(أ) استعرض التقدم المحرز في تنفيذ برنامج الامتياز الإداري والمكاسب التي تحققت في مجال الكفاءة بالنسبة لتوصيات دراسة إدارة اليونيسيف والإجراءات التي اتخذت بشأن توصيات الدراسات الخارجية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة الشؤون المالية وعمليات الإمداد، والمخطط التنظيمي الذي يوضح تكوين الأمانة (E/ICEF/1997/AB/L.1)؛

(ب) وافق على الميزانية المتكاملة الأولى للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ للمقر والمكاتب الإقليمية وعلى المخطط التنظيمي الذي يوضح التغييرات الهيكلية والمكاسب التي تحققت لغاية الآن في مجالي الكفاءة والفعالية (E/ICEF/1997/AB/L.5 و Corr.1 والمقرر ٤/١٩٩٧)؛

(ج) وافق على الشكل المقترح لتنسيق عرض الميزانيات بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، كما هو وارد في الوثيقة E/ICEF/1997/AB/L.3 (المقرر ٥/١٩٩٧)؛

(د) أيد النهج المتعلق بالأدوار الموضحة والأولويات الاستراتيجية لليونيسيف في حالات الطوارئ، كما هو وارد في الوثيقة E/ICEF/1997/7 (المقرر ٧/١٩٩٧)؛

٢٠ 'الدورة العادية الثانية

استعرض نظام المساءلة لمهمة الإمداد، بما في ذلك المسؤوليات المتعلقة بالقرارات الرئيسية المتصلة بالإمداد في المكاتب القطرية والإقليمية والمقر (E/ICEF/1997/CRP.2 و Corr.1)؛

الدورة السنوية '٣'

(أ) استعرض نظام المساءلة المتعلق بعملية البرامج القطرية، بما في ذلك قنوات الاتصال، ومسؤوليات المكاتب القطرية والإقليمية والمقر عن القرارات الرئيسية (E/ICEF/1997/CRP.15)؛

(ب) استعرض نتائج الاستعراضات المتوسطة الأجل والتقييمات الرئيسية للبرامج القطرية، بما في ذلك الإجراءات المتخذة لتعزيز الإشراف والمساءلة (الوثائق من E/ICEF/1997/P/L.11 إلى E/ICEF/1997/P/L.16)؛

(ج) استعرض ملخص سياسة المعلومات والمنشورات الذي يوضح المكاسب التي تحققت في مجالي الكفاءة والفعالية عن طريق إعادة تشكيل شعبة الاتصالات، ودمج منشورات اليونيسف، وزيادة الاتساق في طرح صورة اليونيسف، وزيادة استخدام تكنولوجيات المعلومات (E/ICEF/1997/17)؛

(د) وافق على إعادة تنظيم عملية بطاقات المعايدة وما يتصل بها من عمليات، وعلى أهدافها الاستراتيجية (E/ICEF/1997/AB/L.9 والمقرر ١٤/١٩٩٧)؛

الدورة العادية الثالثة '٤'

(أ) أقر إطار الأدوار والمسؤوليات وتدابير المساءلة المتعلقة برصد الأداء والإشراف عليه (E/ICEF/1997/AB/L.12 و Corr.1 والمقرر ٢٨/١٩٩٧)؛

(ب) أحاط علما بالتدابير المتخذة لتحسين فعالية وكفاءة إدارة عمليات الإمداد في اليونيسف (E/ICEF/1997/AB/L.14 والمقرر ٢٣/١٩٩٧)؛

(ج) استعرض ملخص استراتيجية ميزانية الدعم لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ ومبادئ برنامج الامتياز الإداري لتوجيه إعداد الميزانية والتغييرات الرئيسية في أدوار المكاتب القطرية والإقليمية والمقر (E/ICEF/1997/CRP.28)؛

١٩٩٨ (د)الدورة العادية الأولى '١'

(أ) وافق على ميزانية الدعم لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ التي توحد التغييرات الرئيسية ومكاسب الكفاءة الناشئة عن برنامج الامتياز الإداري، بما فيها نقل المهام من المقر إلى المناطق وتنظيم عمل المقر ورحب بالتقدم المحرز في نهج الميزانية المتكامل وإعداد خطط إدارة البرامج القطرية (E/ICEF/1998/AB/L.1 و Corr.1 والمقرر ٢/١٩٩٨)؛

(ب) استعرض المذكرات القطرية والاستعراضات المتوسطة الأجل والتقييمات الرئيسية للبرامج القطرية التي تعكس، في جملة أمور، أثر تدخلات برنامج الامتياز الإداري على إعداد البرامج وممارسات الرصد والتقييم والتعلم التنظيمي، كما هي واردة في الوثائق من E/ICEF/1998/P/L.1 إلى E/ICEF/1998/P/L.8 ومن E/ICEF/1998/P/L.9 إلى E/ICEF/1998/P/L.20؛

٢٠ الدورة السنوية

(أ) استعراض استراتيجية اليونيسيف للاتصالات (E/ICEF/1998/10)؛

(ب) استعراض الخطوات المتخذة لتطوير استراتيجية تعبئة الموارد لليونيسيف (E/ICEF/1998/11)؛

(ج) الاستماع إلى تقرير شفوي عن تنفيذ السياسة المتعلقة باللجان الوطنية لليونيسيف؛

(د) تلقي صيغة مستكملة من "تنظيم أمانة اليونيسيف"، بما في ذلك مجموعة كاملة من المخططات التنظيمية ووصف لتسلسل رفع التقارير، والمهام، وتدابير المساءلة (E/ICEF/1998/12).

— — — — —