

Distr.: General
11 August 2004
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والخمسون

البندان ١٠٩ و ١٢٠ من جدول الأعمال المؤقت*

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب خدمات

الرقابة الداخلية

تفتيش الإدارة البرنامجية والممارسات الإدارية لمركز التجارة الدولية
المشارك بين مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ومنظمة التجارة
العالمية

مذكرة من الأمين العام

١ - عملاً بقراري الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بقاء المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤ و ٢٤٤/٥٤ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩، يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى عناية الجمعية العامة، التقرير المرفق الذي قدمه إليه وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية، بشأن تفتيش الإدارة البرنامجية والممارسات الإدارية لمركز التجارة الدولية المشترك بين مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ومنظمة التجارة العالمية.

٢ - ويحيط الأمين العام علماً بنتائجه ويوافق على توصياته.

* A/59/150.



تفتيش الإدارة البرنامجية والممارسات الإدارية لمركز التجارة الدولية المشارك بين مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ومنظمة التجارة العالمية

موجز

لاحظ التفتيش أن مساهمة مركز التجارة العالمية المشترك بين مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) ومنظمة التجارة العالمية في تنمية التجارة قد حظيت باعتراف متزايد لدى الدول الأعضاء، بما في ذلك في إعلان الدوحة للمؤتمر الوزاري الرابع لمنظمة التجارة العالمية وتوافق آراء مونيتري للمؤتمر الدولي لتمويل التنمية. وأبرز التفتيش أفضل الممارسات من قبيل الصندوق الاستثماري العالمي، ومدخل المشاريع على شبكة الإنترنت ولجنة الإدارة العليا، فضلاً عن الاستخدام الواسع النطاق والفعال لتكنولوجيا المعلومات. وقد أدرج مركز التجارة الدولية عناصر قائمة على النتائج في نظم تخطيطه ورصده، وإن كانت لا تزال ثمة حاجة إلى تبسيطها ومواصلة إدماجها.

وتأكد مكتب خدمات الرقابة الداخلية من أن منتجات المركز وخدماته في مجالات تطوير المنتجات والأسواق، وخدمات الدعم التجاري، والإعلام والترويج تلي احتياجات الزبائن واعتُبرت منتجات وخدمات عالية الجودة. ولعل تعزيز الاتصال الأفقي وتوطيد التعاون فيما بين الشعب والأقسام في مجال تطوير المشاريع وإنجازها من شأنه أن يزيد من قيمة أنشطة المركز بالنسبة للاقتصادات النامية والانتقالية.

ويوفر مركز التجارة الدولية بيئة عمل داعمة لموظفيه الذين يتسمون عموماً بدرجة عالية من الكفاءة والاقتدار وتحذوهم رغبة قوية في العمل. ولعل التحسينات الموصى بها في إدارة الأداء والتدريب من شأنها أن تواصل تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وقد خضع المركز لعملية تحديد موفقة في توسيع وتكثيف مساعدته التقنية المتخصصة المتعلقة بالتجارة. ويوصي المكتب بمواصلة تعزيز فعاليته في رصد الأداء البرنامجي والإبلاغ، وزيادة الاتساق الداخلي وتعزيز إدارة الموارد البشرية.

المحتويات

الفقرات الصفحة

٤	٤-١	أولا - مقدمة
٥	١٨-٥	ثانيا - تخطيط البرامج ورصدها والإبلاغ عنها
٥	١١-٥	ألف - تخطيط البرامج
٧	١٦-١٢	باء - الرصد
٩	١٨-١٧	جيم - الإبلاغ
١٠	٤٧-١٩	ثالثا - المسائل الإدارية
١٠	٢٠-١٩	ألف - الاتصال
١١	٢٥-٢١	باء - التنسيق داخل المركز
١٣	٢٧-٢٦	جيم - العلاقات مع الهيئتين الرئيسيتين
١٤	٢٩-٢٨	دال - التعاون مع الكيانات الأخرى
١٤	٣١-٣٠	هاء - التقييم والدروس المستفادة
١٥	٣٣-٣٢	واو - التمويل المشترك من المستفيدين واسترداد التكاليف
١٦	٣٦-٣٤	زاي - تكنولوجيا المعلومات
١٧	٣٧	حاء - الإدارة المالية
١٨	٤٧-٣٨	طاء - إدارة الموارد البشرية
٢٠	٥١-٤٨	رابعا - الاستنتاجات
٢١	٦٣-٥٢	خامسا - التوصيات

أولا - مقدمة

١ - ركز تفتيش الإدارة البرنامجية والممارسات الإدارية لمركز التجارة الدولية على تقييم فعالية وكفاءة عمليات المركز. وشمل فحصا لتخطيط البرامج وإنجازها وكذا فحصا لترتيبات رصد وتقييم تنفيذ البرامج، وإدارة الموارد المالية والبشرية. وبالإضافة إلى استعراض الوثائق ذات الصلة، أرسل استبيان إلى مديري المركز وموظفيه الفنيين وكذا إلى مجموعة مختارة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المؤسسات التي تعاونت مع المركز خلال عامي ٢٠٠١ و٢٠٠٢، وممثلو البلدان المستفيدة والبلدان المانحة. وأجريت مقابلات مع الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة، في حين استعرضت مواقع الإنترنت والشبكة الداخلية التي يقيمها المركز.

٢ - والتمست تعليقات الإدارة بشأن مشروع التقرير وأدرجت في صيغته النهائية، حسب الاقتضاء. ويقدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية كثيرا التعاون الذي أبداه موظفو المركز وإدارته.

٣ - لقد أنشأت مجموعة الاتفاق العام بشأن التعريفات الجمركية والتجارة (الغات) مركز التجارة الدولية في ١٩٦٤. وتُنسّق عملياته تنسيقا وثيقا وتُدمَج في الغالب في عمليات منظمة التجارة العالمية ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد). ويعمل مركز التجارة الدولية عمل مركز التنسيق بالنسبة لجميع أنشطة التعاون التقني للأمم المتحدة في مجال تعزيز التجارة. ومهمته هي دعم تنمية الاقتصادات الانتقالية، عن طريق التعاون التقني، ولاسيما دعم قطاعات الأعمال فيها، وجهودها الرامية إلى بلوغ طاقتها الكاملة في تنمية الصادرات وتحسين عمليات الاستيراد مع نشدان الهدف النهائي المتمثل في تحقيق التنمية المستدامة. ويتناول المركز على وجه التحديد الجوانب العملية في تعزيز التجارة وتنمية الصادرات. ويركز أنشطته على تطوير المنتجات والأسواق، وتطوير خدمات دعم التجارة، والمعلومات التجارية، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة الشراء والتوريد الدوليين، وتقييم الاحتياجات وتصميم البرامج لأغراض تعزيز التجارة مع التركيز بصفة خاصة على أقل البلدان نموا. ويستعرض الفريق الاستشاري المشترك بين الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية المعني بمركز التجارة الدولية عمل هذا المركز ويعد هذا الفريق المتتدي الحكومي الدولي الرئيسي المعني بالسياسة العامة في المركز. وينظر المجلس العام لمنظمة التجارة العالمية ومجلس التجارة والتنمية في تقارير الفريق الاستشاري سنويا.

٤ - وما فتى إسهام المركز في مجال تعزيز التجارة يلقي المزيد من الاعتراف. فقد أعاد إعلان المؤتمر الوزاري الرابع لمنظمة التجارة العالمية المعقود في الدوحة من ٩ إلى ١٤ تشرين

الثاني/نوفمبر ٢٠٠١ تأكيد دعمه للعمل القيم الذي يقوم به المركز ودعا إلى تعزيزه. وأكد توافق آراء مونتيري^(١) للمؤتمر الدولي لتمويل التنمية التزام الدول الأعضاء بتعزيز التجارة باعتبارها محركا للتنمية وأكد ضرورة إيلاء اعتبار خاص لأقل البلدان نموا وللتنمية الأفريقية بأمور منها أنشطة مركز التجارة الدولية. وأبرز الإعلان وتوافق الآراء الأهمية الاستراتيجية لتطوير المساعدة التقنية وبناء القدرات في مجال التجارة.

ثانيا - تخطيط البرامج ورصدها والإبلاغ عنها

ألف - تخطيط البرامج

٥ - يتسم تخطيط المركز وتمويله بالتعقيد. فميزانيته العادية تمولها الأمم المتحدة ومنظمة التجارة العالمية بحصص متساوية. فحتى عام ٢٠٠٣، عندما كانت الأمم المتحدة تستخدم ميزانية برنامجية لفترة السنتين بدولارات الولايات المتحدة، كانت منظمة التجارة العالمية تعد ميزانيته سنويا بالفرنك السويسري. وابتداء من فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، انتقلت منظمة التجارة العالمية إلى العمل بميزانية فترة السنتين. وتختلف تبويبات بنود الميزانية التي تستخدمها المنظمتان اختلافا كبيرا كما يختلف شكل وثائق الميزانية. وفي مقررهما ٥٧٢/٥٧ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، أيدت الجمعية العامة اقتراح الأمين العام المتعلق بإجراء استعراض مشترك مع مركز التجارة الدولية ومنظمة التجارة العالمية للترتيبات الإدارية لإعداد ميزانية المركز. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن تلك المشاورات قد تمت وأن تقريراً يجري إعداده بشأن الاقتراحات المتعلقة بتخفيض محتمل في عدد وثائق الميزانية وتبسيط الإجراءات الحالية للموافقة على الميزانية البرنامجية للمركز.

٦ - وتدعم الميزانية العادية (التي بلغت نفقاتها ٤١,٩ مليون دولار في فترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣) البحث والتطوير التطبيقيين المتعلقين بتعزيز التجارة وتنمية الصادرات، واللذين يسفران جزئياً عن نشر دراسات، ومعلومات عن الأسواق وخدمات إحصائية. كما تغطي الميزانية الإدارة العامة للهيئة. ويتأتى تمويل أنشطة التعاون التقني التي يقوم بها المركز في البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بفترة انتقالية من تبرعات (بلغت نفقاتها ٤٠,٢ مليون دولار في فترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣). تقدمها الدول ومساهمات من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمات أخرى. وقد تزايدت حصة نفقات التعاون التقني الخارجة عن الميزانية من ٣٨ في المائة من مجموع نفقات المركز في عام ٢٠٠٢ إلى ٤٤ في المائة عام ٢٠٠٣.

(١) تقرير المؤتمر الدولي لتمويل التنمية، مونتيري، المكسيك، ١٨-٢٢ آذار/مارس ٢٠٠٢ (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع، E.02.II.A.7)، الفصل الأول، القرار ١.

وهكذا نما إنجاز المشاريع خلال نفس الفترة بمبلغ ٨,٥ ملايين دولار (٧٣ في المائة) حيث بلغ ٢٠,١ مليون دولار، في حين ارتفع معدل الإنجاز من ٧٧ في المائة في عام ٢٠٠٠ إلى ٩٤ في المائة في عام ٢٠٠٣. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه الاتجاهات تدل على تزايد قيمة المركز لدى أصحاب المصلحة.

٧ - وبالنسبة للنفقات التشغيلية، يعد المركز سنويا خطة عمل متجددة استنادا إلى نهج ثلاثي المسار في إنجاز البرامج. فالمسار الأول هو تطبيق أدوات تعزيز القدرة التنافسية، من قبيل أدلة أفضل الممارسات، والمنهجيات والنقاط المرجعية، ويتم ذلك إلى حد كبير بالتعاون الإلكتروني مع النظراء الوطنيين وبتقديم الدعم التقني عن طريق الإنترنت. ويجري توجيه الأبحاث في المركز نحو تصميم واختبار أدوات من شأنها تبسيط عملية التكيف على الصعيد الميداني. ويتعلق المسار الثاني بإقامة شراكات مع منظمات المساعدة التقنية المتخصصة الأخرى في مجال تصميم وإنجاز المشاريع المتعددة الوكالات والمتعددة الأقطار، من قبيل الإطار المتكامل للمساعدة التقنية المتصلة بالتجارة المقدمة لأقل البلدان نموا والبرنامج المتكامل المشترك للمساعدة التقنية لبلدان أفريقية مختارة، وذلك بغية الاستفادة إلى أقصى حد من التضافر المحتمل للجهود بين وكالات التعاون التقني. ويغطي المسار الثالث المساعدة التقنية المتخصصة المقدمة في إطار مشاريع وطنية وإقليمية من خلال مزيج من خدمات الإعلام والتدريب والمشورة.

٨ - ويقدم حصة متزايدة من الأموال الخارجة عن الميزانية الصندوق الاستئماني العالمي الذي أنشئ في ١٩٩٥ لتمويل المشاريع الجامعة لعدة مانحين والمتعددة الأقطار والمتعددة السنوات. وقد ارتفعت تلك الحصة من ٣٢ في المائة في عام ٢٠٠٠ إلى ٤١ في المائة (أو ٥٨,٨ مليون دولار) في عام ٢٠٠٣، مما يدل على الأهمية المتزايدة للصندوق الاستئماني العالمي. فالصندوق هو المصدر الوحيد لتمويل مساعدة مركز التجارة الدولية لعدة بلدان ليست لها مشاريع قطرية مصممة حسب الحاجة. وتسدي المشورة بشأن الاستفادة من الصندوق وتضمن شفافيته لجنة استشارية يرأسها المدير التنفيذي لمركز التجارة الدولية وتتألف من ١٨ عضوا من البلدان المستفيدة والبلدان المانحة.

٩ - ويقدم الصندوق التمويل من خلال "نافذتين". المساهمات غير المخصصة المدرجة في إطار النافذة الأولى للصندوق وتركز على أمس الاحتياجات. وتخصصها أمانة مركز التجارة الدولية دوريا، مولية الاعتبار اللازم للبرامترات التي تحددها اللجنة الاستشارية. وتستخدم مساهمات النافذة الأولى أساسا في تمويل الخبرة التقنية، وتصميم الأدوات وأنشطة تطوير البرامج في المجالات ذات الأولوية التي يقرها الفريق الاستشاري المشترك وبعض

الأنشطة الخاصة بأقطار معينة - لاسيما صوغ البرامج المصممة حسب الحاجة - والتي تكون الموارد المتاحة لها من الميزانية العادية والمصادر الأخرى غير كافية. كما تمول النافذة الأولى الأنشطة الداعمة لأنشطة التعاون التقني التي يقوم بها المركز من قبيل بعثات موظفي المركز واجتماعات الخبراء والتقييمات المستقلة.

١٠ - وتمول مساهمات النافذة الثانية برامج عالمية محددة متعددة السنوات. ففي عام ٢٠٠٣، مولت ستة برامج في إطار النافذة الثانية وهي: بناء القدرات وإقامة الشبكات لخدمات الإعلام المتعلقة بالأعمال التجارية؛ وشبكة التجارة العالمية (World Trade Net) (تطوير الأعمال التجارية والخطوة الإنمائية للدوحة)؛ وبرنامج تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وتعزيز التجارة فيما بين بلدان الجنوب؛ وبرنامج جسر التجارة الإلكترونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (وهو برنامج لتطوير القدرات للتجارة ذات التسهيلات الإلكترونية)؛ والبرنامج ذو التوجه التصديري للحد من الفقر. وساعدت هذه البرامج عددا متناميا من المؤسسات وهيئات دعم التجارة على نطاق عالمي على تلبية البعض من احتياجاتها الماسة.

١١ - وأدى الجمع بين هذه الموارد والأنشطة التي يدعم بعضها بعضا والتي تدرج في إطار النافذتين الأولى والثانية إلى تمكين المركز من الاستجابة بفعالية للاحتياجات الجماعية للبلدان الشريكة. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الصندوق آلية فعالة وكفؤة لضمان المرونة التشغيلية الملائمة في استخدام موارد التعاون التقني مع إبقاء المراقبة التي تمارسها البلدان المستفيدة والبلدان المانحة على برامترات استخدام تلك الموارد. وبصفة خاصة، مكنت النافذة الأولى المركز من ضمان توفير كبار الموظفين الرئيسيين من ذوي الخبرة وبالتالي توسيع نطاق الوظائف التكميلية ذات الصلة بالتجارة المتاحة في المركز. ويرى المكتب أن عمل الصندوق الاستئماني العالمي فعال من حيث التكلفة بالمقارنة مع البديل المتمثل في تخصيص عدد من الصناديق الاستثمارية الصغيرة لتمويل أنشطة مماثلة. وينبغي أخذه بعين الاعتبار لأغراض المحاكاة في كل الأمانة العامة باعتباره أفضل ممارسة في كل الأمانة العامة.

باء - الرصد

١٢ - استعرض المكتب ممارسات الرصد التي يقوم بها المركز في سياق العمل بالإدارة القائمة على النتائج. وثمة نظامان إلكترونيان مباشران لرصد أنشطة المركز. فالمسؤولون الإداريون ورؤساء الأقسام والمديرون يرصدون مشاريع التعاون التقني عن طريق مدخل المشاريع على شبكة الإنترنت. ويرصد مكتب المدير التنفيذي تحقيق الإنجازات المتوقعة وتنفيذ النواتج المقررة في ميزانية الأمم المتحدة البرنامجية لفترة السنتين عن طريق نظام

المعلومات المتكامل للرصد والوثائق إذ يطلب المعلومات من الشعب الفنية عند الاقتضاء. ولئن كان التقيد والالتزام بالرصد الذاتي للتعاون التقني عن طريق الشعب أمرا مرضيا، فإن هذا القول لا ينسحب على الرصد الذاتي للأنشطة غير المتعلقة بالمشاريع. فالمديرون ورؤساء الأقسام لا يرصدون حاليا عن طريق نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق النواتج التي عهد إليهم بإنجازها كما لا يتبعون عن كتب التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج التي يتوقع منهم تحقيقها، والتي يتم قياسها بمؤشرات الإنجاز المعتمدة في برنامج عمل المركز. ولم تبين في نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق في جميع الحالات مسؤوليات الشعب والأقسام عن تنفيذ النواتج الوارد تعدادها في الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

١٣ - وتحدد خططنا عمل المركز لفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٤ و ٢٠٠٣-٢٠٠٥ خمسة أهداف عامة مطابقة للإنجازات المتوقعة المرسومة في الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وبالإضافة إلى ذلك، تحدد خططنا العمل الإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز والنواتج على مستوى سبعة برامج تقنية. ويساهم عدد متباين من البرامج التقنية في تحقيق كل إنجاز متوقع (المهدف العام). ولاحظ المكتب أن العلاقة بين الإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز على المستوى العام، وهي الإنجازات والمؤشرات الوحيدة الواردة في ميزانية الأمم المتحدة البرنامجية لفترة السنتين، وتلك الواردة على مستوى البرامج التقنية، والمبينة أيضا في خطط العمل، لا يمكن تمييزها بوضوح.

١٤ - ولئن كانت آليات الجمع ومصادر البيانات المتعلقة بمؤشرات الإنجاز على الصعيد العام قد سجلت في نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق، فإن جمع البيانات وتحليلها على صعيد العمل أو صعيد الشعب لا يبدو أنه مرتبط بها. ولا يوجد أي نظام إلكتروني لجمع البيانات اللازمة لرصد تحقيق الإنجازات المتوقعة بالنسبة للبرامج التقنية. ولا يستخدم المديرون معايير الأداء التي صممت في الإطار المنطقي لتقييم إسهامات عملهم في تحقيق الأهداف العامة. ولم يكن أي من المديرين الأربعة الذين تمت مقابلتهم على علم بالأساليب المستخدمة لرصد التقدم المحرز في عناصر الإطار المنطقي، وعندما سئلوا عن الأساليب المستخدمة في رصد الأداء البرنامجي أشاروا في معظم الأحوال إلى معدلات الإنجاز المرصودة من خلال المعلومات المالية في مدخل المشاريع على شبكة الإنترنت. ويعتقد المكتب اعتقادا راسخا أنه لكي ترسخ الإدارة القائمة على النتائج في أي منظمة، لا بد من إشراك المديرين وتعهدهم بتنفيذها. وفي حالة مركز التجارة الدولية، لا بد أن يتم جمع البيانات المتعلقة بمؤشرات الإنجاز، وتحليلها وتقييمها لاحقا على جميع المستويات لضمان الانتقال الموفق والاستخدام الملائم للإدارة القائمة على النتائج. ولعل تحديدا أدق لمؤشرات الإنجاز في الميزانية

البرنامجية لفترة السنتين وفي الإطار الاستراتيجي المقترح لفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ من شأنه أن يسهل جمع و تحليل المعلومات المتعلقة بالنتائج.

١٥ - ومدخل المشاريع على شبكة الإنترنت هو قاعدة بيانات إلكترونية تقدم معلومات مالية مستمدة من نظام المعلومات الإدارية المتكامل، كما تقدم تقديرات التخطيط الفصلية وغيرها من التفاصيل المتعلقة بالتنفيذ والرصد والإنجازات المتعلقة بكافة مشاريع التعاون التقني. ففي ٢٠٠٣، كان هذا المدخل يغطي ٤٤ في المائة من مجموع الموارد التي يستخدمها المركز. وبالعامل بنموذج المالية في نظام المعلومات الإدارية المتكامل في نيسان/أبريل ٢٠٠٣ تأتى الاستكمال اليومي للمعلومات المالية المتعلقة بالمشاريع، في حين أنه فيما سبق كان تلك المعلومات لا تتوفر إلا بعد مرور شهر على الأقل. ويعد المدخل تحسينا واسع النطاق في الشفافية الإدارية في كل المركز وفي إتاحة المعلومات المتعلقة بالمشاريع الجاري إنجازها. ويرى المكتب أن المدخل ممارسة سليمة يمكن أن تقتدي بها كيانات الأمم المتحدة الأخرى ولاحظ أن عددا منها قد أظهر فعلا اهتمامه بذلك وأن المركز يرغب في إتاحة برامج الحاسوب المتعلقة بهذا المدخل.

١٦ - ويعد مدخل المشاريع على شبكة الإنترنت آخر مبادرة من مبادرات المركز الرامية إلى تحسين رصد المشاريع وتقييمها. ويسلم المكتب بأن المركز، سعيا منه إلى تحسين التخطيط والرصد، قد وضع خطة عمل متجددة وأدوات أخرى من قبيل خطط العمليات السنوية، قبل أن تعمل الأمانة العامة للأمم المتحدة بالميزنة القائمة على النتائج. وحفاظا على هذا الزخم، يعتقد المكتب أن تنفيذ المركز للإدارة القائمة على النتائج يمكن أن يستفيد من أوجه التكامل في نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق ومدخل المشاريع على شبكة الإنترنت. ولاحظ المكتب جهود المركز الرامية إلى تعزيز مدخل المشاريع على الشبكة ليشمل عناصر الإدارة القائمة على النتائج وربطها بنظم أخرى. وقد تم تدريجيا ملء الأماكن المخصصة للمعلومات الكيفية المتعلقة بأنشطة المشاريع والتقدم المحرز في تحقيق أهداف المشاريع ويقدم المدخل تلقائيا في الوقت الراهن استعراضا سنويا موجزا لمشاريع التعاون التقني. وبالإضافة إلى ذلك، أحدث أداة رصد لتمكين مكتب المدير التنفيذي من التأكد من اكتمال البيانات.

جيم - الإبلاغ

١٧ - يدرك المكتب أن انتشار شروط الإبلاغ غير المنسق عن الأداء من خلال قنوات مختلفة قد يصبح عبئا ثقيلا على كاهل مديري البرامج. وتفاديا لذلك، ينبغي دمج المعلومات المتعلقة بالأداء في مصدر واحد يلي مختلف شروط الإبلاغ. ويرى المكتب أن شروط الإبلاغ يمكن تبسيطها إذا وضعت المعلومات المتعلقة بالأداء بصورة منسقة، ثم هيكلت ودمجت في

مصدر موحد يتاح بسهولة للمديرين. ويمكن استخدام نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق ومدخل المشاريع كنواة لذلك المصدر.

١٨ - والغرض من تقارير المركز السنوية الموجهة إلى الفريق الاستشاري المشترك هو تلبية الطلبات المتعددة والمتنوعة لأصحاب المصلحة والرامية إلى الحصول على معلومات بشأن المركز. ومن منظور النتائج، يرصد "التقرير السنوي لعام ٢٠٠٣" الأداء على ضوء الأهداف العامة، ويبلغ عن تنفيذ النواتج في إضافة للتقرير. غير أن التقرير لا يتناول بما فيه الكفاية الصلة بين النواتج ومؤشرات الإنجاز والإنجازات المتوقعة على النحو المنصوص عليه في خطة العمل لفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٥. ومن أسباب ذلك أن الربط بين الإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز على صعيد البرامج التقنية والصعيد العام لم يتم بعد بانتظام. ويتضمن التقرير معلومات تحليلية وكيفية عن العمليات والأنشطة غير أنه لا يتضمن إلا القليل من البيانات عن مؤشرات الإنجاز ومع ذلك فإنه يقوم إلى حد ما على أساس النواتج. ويعتقد المكتب أن سيكون بالإمكان إحراز المزيد من التقدم إذا استخدمت معلومات الإطار المنطقي كأساس للإبلاغ السنوي عن الأداء. وهذا ما سيجعل توجه التقرير السنوي يركز على تحقيق الأهداف العامة للمركز (الإنجازات المتوقعة). ويعد إدراج إطار بشأن "تقييم الأثر في عام ٢٠٠٣ وآفاق المستقبل" بالنسبة لكل هدف خطوة أكيدة إلى الأمام. ولأغراض الإثبات، يمكن أن توظف ملاحظاته الكيفية الوجيزة معلومات كمية محددة. ويسلم المكتب بالصعوبات التي تعترض قياس الأثر الذي يمكن وصفه بالنسبة للمركز بكونه التحسين المتواصل في أداء التصدير. غير أن المكتب يعتقد أن القياس المنتظم للنتائج على المستوى العام ومستوى البرامج التقنية أساسي لتوجيه تنفيذ البرامج وتخطيطها.

ثالثا - المسائل الإدارية

ألف - الاتصال

١٩ - تقوم لجنة الإدارة العليا بدور محوري في توجيه أنشطة المركز. ويستدعى الموظفون من جميع المستويات عند معالجة موضوع من المواضيع التي لها صلة بعملهم. وتجتمع اللجنة أسبوعيا وتنشر محاضرها على الشبكة الداخلية، حيث يتم الإطلاع عليها على نطاق واسع. والغرض من نشر المحاضر هو حفز الموظفين على التماس المزيد من التفاصيل لدى المشاركين بشأن المسائل التي تهمهم. وتعمل لجنة الإدارة العليا عمل لجنة الموافقة على المشاريع وتقوم بدور لجنة الاستعراض الإداري في عملية نظام تقييم الأداء. ويرى المكتب أن ممارسة لجنة الإدارة العليا تعزيز شفافية صنع القرار في المركز وتشكل ممارسة سليمة.

٢٠ - ويجتمع المدير التنفيذي مع جميع الموظفين مرتين في السنة ويجب على أي أسئلة مطروحة. كما ينهج سياسة الباب المفتوح. وخلال عملية تطوير قدرات الموظفين وإدارة التغيير التي جرت عام ٢٠٠٠، كانت ثمة أربع أفرقة تغيير تنظيمي معنية بالرؤية والاستراتيجية، وثقافة الإدارة المؤسسية، والاتصال والتعاون، وكذا الإجراءات التنظيمية والإدارية، وقدمت عددا من المقترحات التي أبلغ بها جميع الموظفين إعدادا لاجتماع لكافة موظفي المركز دام يوما كاملا وعقد بغرض إشراكهم في عملية التغيير. ولاحظ المكتب من خلال الردود على الاستبيانات ومن خلال المقابلات ما أوليت لهذه الفرصة من قيمة عالية واعتبرت هذه الردود أن لها نتائج إيجابية تنعكس على بيئة العمل. غير أن الردود أشارت أيضا إلى أن المتابعة لا تتم وفي بعض الحالات لا تتم مواصلة التقدم. وبخصوص القيادة في المسائل الفنية، أبرز الاستقصاء نفسه توقعات الموظفين التي تنتظر من المركز أن يكون أكثر استباقا في معالجة المسائل الناشئة عن التطورات الجديدة في بيئة التجارة الدولية.

باء - التنسيق داخل المركز

٢١ - ثمة مبادئ توجيهية مستقرة لتنسيق الأنشطة داخل المركز. وعلى سبيل المثال، يتطلب وضع المشاريع تفاعلا بين الشعبتين التقنيتين، شعبة تطوير المنتجات والأسواق وشعبة خدمات دعم التجارة وشعبة تنسيق التعاون التقني التي تتولى وتنسق تقييم الاحتياجات وتصميم البرامج، وتضطلع بالمسؤولية الأولى عن الاتصال بالبلدان المستفيدة وتنسيق أنشطة المركز على المستوى الميداني. غير أن أجوبة الموظفين تشير بقوة إلى أن التنسيق لا يتم إلا في حالات خاصة ويستند أساسا إلى الاتصالات الشخصية. وإذا كانت محاضر لجنة الإدارة العليا توفر مصدرا للمعلومات للجميع، بمجرد ما تنظر اللجنة في اقتراح مشروع، وكان مدخل المشاريع على الشبكة يتضمن معلومات عن كل المشاريع الجارية، فإنه يلزم تبادل المعلومات في المراحل الأولى من وضع المشاريع بين جميع الموظفين الذين يمكنهم أن يقدموا إسهاما مفيدا. ولئن كان الرأي السائد لدى الموظفين هو أن تبادل المعلومات قد تحسن مع مرور الوقت، فإن الاتصال لا يزال يعتبر اتصالا هرميا إلى حد كبير. ولاحظ المكتب أن الموظفين على مستوى المشاريع كثيرا ما لا يكونون على علم بالأنشطة الأخرى للمركز الجارية في نفس المنطقة أو في نفس الموضوع أو لا يتم إشراكهم فيها ويعزى ذلك إلى كون الاتصال يتم في معظم الأحوال على مستويات أعلى.

٢٢ - وأشار كذلك إلى أن أقساما لا تستفيد من قدر أكبر من التعاون على مستوى الخبرة التقنية. ولاحظ المكتب أن الزيارات التي يقوم بها الرئيس الجديد لقسم ما إلى الأقسام الأخرى لاستكشاف إمكانيات التعاون قد لقيت رد فعل إيجابيا. ولعل تنظيم اجتماعات

منتظمة مفتوحة لجميع الموظفين ومخصصة للعروض والمناقشات المتعلقة بالمواضيع الفنية ذات الأهمية المشتركة من شأنه أن يعزز التعاون الفني فيما بين الأقسام.

٢٣ - ولاحظ المكتب أن مسؤولية إدارة المشاريع توزع على نطاق واسع: إذ عُيِّن ٦٢ شخصا أو ٧٠ في المائة من الموظفين الفنيين مسؤولين إداريين للمشاريع في عام ٢٠٠٣. غير أن مستوى تلك المسؤولية يتباين تباينا واسعا. ففي حين تولى سبعة مسؤولين إداريين (أربعة منهم رؤساء أقسام) مسؤولية مشاريع تجاوزت اعتمادات كل منها ١ مليون دولار في عام ٢٠٠٣ وشملت ٣٨ في المائة من مجموع أموال مشاريع المركز لعام ٢٠٠٣، فإن المسؤولين الإداريين الخمسة والخمسين الآخرين أنيطت بهم مشاريع يبلغ متوسط اعتماداتها ٢٥٠ ٠٠٠ دولار في عام ٢٠٠٣، ومنهم ١١ موظفا مسؤولا عن مشاريع قلت اعتمادات كل منها عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار في تلك الفترة.

٢٤ - ولاحظ المكتب أن المعلومات المتعلقة بإنجاز المشاريع بالنسبة لكل مسؤول إداري وكل وحدة تنظيمية كانت متاحة للجميع على مدخل المشاريع في شبكة الإنترنت. وإذا كانت هذه المسألة قد ولدت روحا تنافسية، فإن المتعين الحرص على ألا يكون التركيز على الإنجاز على حساب نوعية تنفيذ المشاريع. وفي مدخل المشاريع، يعزى إنجاز مشروع من المشاريع إلى المسؤول الإداري وحده رغم أن عددا من الموظفين من شتى الأقسام قد ساهم فيه. ولما كان إنجاز المشاريع هو العامل المهم في تقييم الأداء، فإنه لا يبدو أن الحالة تفضي إلى تنسيق أكثر فعالية وإلى عمل جماعي داخل المركز. ففي حالة متعددة المهام يكون فيها الموظف في آن واحد مسؤولا إداريا عن بعض المشاريع ومساهما في أخرى، يحتمل أن ينصب التركيز الشخصي للمرء بصورة غير متناسبة على المشاريع التي يتولى مسؤوليتها (على حساب المشاركة في مشاريع أخرى) لأنها هي المشاريع التي تكون المسألة عنها بادية للعيان مباشرة وقابلة للقياس.

٢٥ - ولاحظ المكتب أيضا أن بعض المجالات المواضيعية قد أنيطت بأربع وحدات صغيرة متخصصة تخضع مباشرة لإمرة مديري الشعب. وهذه الوحدات هي وحدة التجارة فيما بين بلدان الجنوب ووحدة أقل البلدان نموا في شعبة تنسيق التعاون التقني،^(٢) ووحدة التجارة في الخدمات^(٣) في شعبة تطوير المنتجات والأسواق ووحدة تنمية التجارة الإلكترونية في شعبة خدمات دعم التجارة. واعتبر المكتب الأسباب التي أدلى بها لتبرير إنشاء هذه الوحدات من

(٢) ابتداء من ١ تموز/يوليه ٢٠٠٤، دجتت الوحداتان في مكتب المشاريع الإقليمية داخل شعبة تنسيق التعاون التقني.

(٣) ابتداء من ١ تموز/يوليه ٢٠٠٤، أصبحت الوحدة تحمل اسم "قسم التجارة في الخدمات" داخل شعبة تطوير المنتجات والأسواق.

قبيل زيادة إبراز بعض الأنشطة أو تعزيز وظائف التنسيق في مجالات محددة في المركز أسبابا وجهية. غير أنه ينبغي التزام الحيلة لتفادي انتشار كيانات في الهيكل التنظيمي للمركز، مما قد يساهم في إضعاف التنسيق فيما بين الشعب والأقسام ويفضي إلى تفتيت المهام.

جيم - العلاقات مع الهيئتين الرئيسيتين

٢٦ - أعرب كل من الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية عن تقديرهما لعلاقتهما بالمركز، سواء في إطار الهياكل القائمة من قبيل الإطار المتكامل للمساعدة التقنية المتصلة بالتجارة أو البرنامج المتكامل المشترك للمساعدة التقنية ومن خلال المناسبات الخاصة من قبيل الاجتماعات الإقليمية "الأعمال التجارية من أجل كانبون" المنظمة في إطار المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية المعقودة في كانبون من ١٠ إلى ١٤ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣، اجتمع الأمين العام للأونكتاد بإدارة وموظفي المركز لمناقشة تعاونهم تحضيراً للدورة الحادية عشرة للأونكتاد. ويجتمع رؤساء الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية ومركز التجارة الدولية مرتين في السنة على الأقل للنظر في المسائل ذات الأهمية المشتركة في إطار غير رسمي. ولاحظ المكتب أن هذه الاجتماعات مثمرة بقدر يفوق الاجتماعات الرسمية التي سبق عقدها والتي لها جداول أعمال ومحاضر. واعتبر التعاون على أعلى مستوى تعاوناً جيداً للغاية. غير أنه على المستويات الدنيا، كثيراً ما لا يكون الموظفون على علم بالأنشطة ذات الصلة المضطلع بها في المنظمة الأخرى، ويلاحظ المكتب أن هذه مسألة ينبغي تحسينها.

٢٧ - وفي الاستعراض الأخير للتعاون التقني في الأمم المتحدة (A/58/382)، لم يتم الوقوف إلا على الترتيل القليل من الازدواجية المباشرة في المسائل المتعلقة بالتجارة. واعتبرت أنشطة التجارة في إطار منظومة الأمم المتحدة مسألة تمثل من بعض الجوانب نموذجاً ناجحاً في تحقيق الاتساق القائم على الولاية والتخصص، رغم عدد الجهات المشاركة. ولاحظ الاستعراض بصفة خاصة (المرفق، التذييل جيم):

"علاقة العمل الإيجابية للغاية التي نشأت في جنيف بين مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) ومنظمة التجارة العالمية وبرنامجهما المشترك، مركز التجارة الدولية [...] وفي الوقت الذي يتعامل فيه الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية مع الحكومات أساساً، يقتصر مركز التجارة الدولية أو يكاد على مساعدة القطاع الخاص، وخصوصاً في أقل البلدان نمواً."

دال - التعاون مع الكيانات الأخرى

٢٨ - يتعاون المركز مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ومنظمة العمل الدولية ومؤسسات بریتون وودس، وطائفة واسعة من المنظمات الحكومية وغير الحكومية على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية. ففي البلدان النامية، يتم فعلا السعي إلى إيجاد شركاء لتكثيف الأدوات التي يصممها المركز ومواءمتها مع الاحتياجات الخاصة ببلدان معينة مع الاستفادة في الوقت ذاته من النواتج التي تثبت فائدتها في ظروف أخرى.

٢٩ - وكانت الأجوبة الواردة على استبيان المكتب من المؤسسات التي تعاونت مؤخرا مع المركز إيجابية. وحصلت الأنشطة في المجالات الأساسية الستة للمركز على علامات تفوق المعدل فيما يتعلق بأهميتها بالنسبة لعمل أصحاب المصلحة والرضا بمستوى الخدمات المقدمة. واعتبرت منشورات المركز وموقعه على شبكة الإنترنت أمورا لها مستوى عال، وأنها تتسم بمظهر يليق بالمهمة وأنها مفيدة أو مفيدة جدا. وتمت الإشارة إلى أن المعلومات في منشورات المركز وفي موقعه تعمم على الشركات في شكل مطبوع، أو بطريقة إلكترونية، أو من خلال حلقات دراسية، أو غير ذلك. ومن الخدمات الأخرى للمركز التي اعتبرت خدمات مفيدة دراسات السوق والتحليلات الإحصائية التي تقدم إحصاءات تجارية وتولد وعيا بالمسائل التي لها تأثير على إدارة المشروعات التجارية. وارتأى أصحاب المصلحة أن المركز يتناول مسائل جديدة وناشئة في الوقت المناسب وبتفصيل. واعتبرت الاجتماعات والمؤتمرات التي يعقدها المركز اجتماعات ومؤتمرات منظمة بإحكام. وأشار على سبيل المثال إلى عدة مجالات كان فيها لأنشطة المركز تأثير كبير. ولم يلاحظ أي من الجهات المجيبة أي ازدواجية مع مقدمين آخرين للخدمات.

هاء - التقييم والدروس المستفادة

٣٠ - نظرا لطائفة واسعة من الملاحظات الوطنية، بما فيها اختلاف مستويات تطور قطاعات الأعمال في تعاملها مع بيئة التجارة الدولية، فإنه من الأساسي أن يكون ثمة نظام سليم للتغذية المرتدة يتأتى من خلاله للمركز تقييم فائدة مختلف منتجاته وخدماته بالنسبة للزبائن. ولاحظ المكتب الخطوات الإيجابية التي اتخذها المركز في هذا الاتجاه. وعلى سبيل المثال، يطلب من المشاركين ملء نماذج الأجوبة في اجتماعات المشترين والباعه. كما طلبت أجوبة مفصلة من المشاركة في اجتماعات "الأعمال التجارية من أجل كانبون".

٣١ - واستنتج المكتب أن للمركز نظاما مستقرا لتقييم المشاريع والبرامج. فبالتعاون مع الخبراء الخارجيين يتم تقييم المشاريع على النحو المقرر في وثائق المشاريع. وكل سنة، يتم تقييم برنامج واحد على الأقل من برامج المركز. ولضمان دراسة الإدارة لنتائج التقييمات، يطلب في كل حالة "جواب بشأن الإدارة". وعن طريق الشبكة الداخلية يتم تبليغ نتائج التقييمات التي يمكن تطبيقها على الأنشطة الأخرى للمركز. ولهذه الغاية، يضع الموظف المسؤول عن التقييم "أخبار التقييم". كما تناح "موجزات إدارة دورة المشاريع" على الشبكة الداخلية، وتقدم معلومات منهجية عن دورة المشاريع، بما في ذلك نماذج تصميم المشاريع والإبلاغ عنها. وثمة قاعدة بيانات متعلقة بكافة التقييمات المضطلع بها منذ ١٩٧٥ وقد تأكد المكتب من توفر النص الكامل للتقارير والردود المتعلقة بالإدارة ذات الصلة على الشبكة الداخلية منذ بداية عام ٢٠٠٤، مما يسهل الإطلاع عليها.

واو - التمويل المشترك من المستفيدين واسترداد التكاليف

٣٢ - في بعض الحالات، يطلب المركز مساهمات من المستفيدين فيما يتصل بالخدمات المقدمة. وعلى سبيل المثال، يوفر المشاركون من دوائر الأعمال في اجتماعات المشترين والباعة وسائل النقل الخاصة بهم، ويغطون تكاليف الإيواء والطعام. وفي سياق البرنامج ذي التوجه التصديري للحد من الفقر، تقوم البلدان نفسها بدراسة الفرص لتقييم صلاحية المشاريع المقترحة وذلك استنادا إلى المبادئ التوجيهية التي يضعها المركز (ماعدا في أقل البلدان نموا حيث يرتبها المركز بنفسه، إذا سمحت بذلك الموارد). ويعتقد المكتب أنها ممارسة سليمة لأن التمويل المشترك واسترداد التكاليف يستخدمان كمؤشر موثوق به يدل على الاهتمام بالخدمات التي يسديها المركز للمستفيدين وعلى قيمة هذه الخدمات ويعزز التزام المستفيدين وتعهدهم. كما لاحظ المكتب الممارسات السليمة للمركز المتمثلة في وضع أسعار مساهمة مختلفة للخدمات تبعا لقدرة المستفيدين على الدفع.

٣٣ - ويمكن اعتبار الدور المتزايد للصناديق الدائرة في الهيكل التمويلي للمركز في السنوات الأخيرة مؤشرا يدل على أن المركز قد طور منتجات وخدمات يعتبرها زبائنه مفيدة ويرغبون في تقديم مساهمة مالية من أجلها. فالصناديق الدائرة الممولة ذاتيا من حيث التكاليف الإدارية والتي تغذي بمساهمات المستفيدين التي تغطي على الأقل تكلفة المنتجات أو الخدمات المقدمة قد تزايدت من ٦٧٨ ٠٠٠ دولار في ٢٠٠١ إلى ١,٣ مليون دولار في ٢٠٠٣.

زاي - تكنولوجيا المعلومات

٣٤ - إن موقعي المركز على شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية موقعان مفيدان ويسهل تصفحهما. ويقدم الموقع على شبكة الإنترنت معلومات مفيدة بشأن الأدوات المتاحة للمؤسسات التجارية، وآخر التطورات في مجال التجارة، والخدمات والمنتجات المتاحة ومستجدات المشاريع التي يضطلع المركز بمسؤوليتها. ويعرب المكتب عن تقديره لمستوى التطور ونوعية المعلومات المنشورة عبر هذه الوساطة.

٣٥ - ويتضمن موقع المركز على الشبكة الداخلية مزيجاً من المعلومات المتعلقة بالإدارات والشعب والقطاعات والمشاريع. ويوفر لموظفي المركز وإدارته صورة متنوعة ومفصلة عن الأنشطة الحالية للمركز وولاياته ومبادئه التوجيهية وتقاريره ذات الصلة وتطبيقاته وأدواته وما إلى ذلك. ويدعم هذا الرصيد المعرفي عملية صنع القرار ويستخدم مورداً في معظم الأنشطة المتكررة والإجراءات المتبعة. واستنتج المكتب أن المعلومات على الشبكة الداخلية قيّمة وشاملة للغاية. ولكي تظل هذه الأداة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات فعالة، لا بد وأن تستكمل باستمرار عن طريق آلية فعالة لضمان أن تكون المعلومات المعروضة على الشبكة الداخلية حديثة وشاملة.

٣٦ - ولاحظ المكتب أن وضع استراتيجية وخطة قسم خدمات تكنولوجيا المعلومات في عام ٢٠٠٢ لدعم خطة المركز ممارسة سليمة. وعلى غرار أي خطة أخرى، نفذت أجزاء منها، وأجّلت أجزاء أخرى وأصبحت أجزاء منها متقادمة. وأبلغ في تقارير سنوية لاحقة عن التقدم المحرز في هذا الجانب وفي أنشطة الدعم البرنامجي الأخرى. غير أنه لم يتم استكمال استراتيجية وخطة قسم خدمات تكنولوجيا المعلومات باعتبارها وثيقة داخلية محددة ومفصلة ومستقلة. ولكي تكون لها فائدة متواصلة بالنسبة للقسم (وللمركز) باعتبارها أداة تخطيط وأساساً للتقييم الذاتي، يلزم أن تستكمل بانتظام وتكيف لتستجيب للمسائل الفنية الناشئة وللتطورات التكنولوجية.

حاء - الإدارة المالية

٣٧ - في نيسان/أبريل ٢٠٠٣، استكمل إدخال نظام المعلومات الإدارية المتكامل بإنجاز نموذج المالية، مما وفر فرصة لتوضيح تدفق العمل وتبسيط الإجراءات. ولاحظ المكتب أن العمل بهذا النظام قد تم بصورة سلسة بالمقارنة مع التجربة في كيانات أخرى من الأمم المتحدة. وأتاح العمل بنموذج المالية إدراج معلومات مالية مستكملة في مدخل المشاريع، وهو تعزيز رئيسي للإدارة المالية للمركز. وفي الوقت الراهن، لا يزال الموظفون يستوعبون نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتعقيده، وقد تغيرت مسؤوليات العديد من هؤلاء

الموظفين بالعمل بهذا النظام. ولاحظ المكتب أن الإجراءات المكتبية المتعلقة بالمالية قد طورت تدريجياً لتبسيط العمل بالنظام ويجري استخدامها على نطاق واسع. وفي أوائل ٢٠٠٤، وضعت شعبة الدعم البرنامجي دليلاً موحداً وشاملاً بشأن الإجراءات المالية وإجراءات الميزانية في المركز وهي متاحة على شبكة الإنترنت وتتضمن وصلات تحيل إلى وثائق مرجعية.

طاء - إدارة الموارد البشرية

٣٨ - فوضت للمركز سلطة كاملة لتوظيف وترقية الموظفين المعيّنين في إطار كافة سلاسل النظام الإداري للموظفين وحتى مستوى مد-١. وتقتصر التعيينات على الخدمة في المركز. وللمركز أجهزة التعيين والترقية الخاصة به. كما أن له فريق اختيار يسدي المشورة للمدير التنفيذي بشأن اختيار الموظفين والخبراء الاستشاريين المعيّنين في إطار السلسلة ٢٠٠، واختيار وتوظيف الخبراء الاستشاريين على الصعيد الوطني وتحديد المهام والتفاصيل المتعلقة بالموظفين الخاضعين للسلسلة ١٠٠ إلى المناصب الخاضعة للسلسلة ٢٠٠ لفترات تتجاوز ستة أشهر. وثمة فريق استعراض يرأسه نائب المدير التنفيذي ويسدي المشورة بشأن القواعد والإجراءات الواجبة التطبيق في اختيار وتعيين الموظفين في إطار السلسلة ١٠٠ من النظام الإداري للموظفين ويضطلع باستعراض المرشحين.

٣٩ - ولاحظ المكتب أن وظائف المركز وإن لم تكن خاضعة للتوزيع الجغرافي، فإن هيئات التعيين تنوحي إقامة تمثيل جغرافي واسع. ففي ٢٠٠٣، كان ٦٧ موظفاً من الفئة الفنية الخاضعة للسلسلة ١٠٠ يمثلون ٣٤ جنسية، في حين يمثل ٣٦ موظفاً خاضعين للسلسلة ٢٠٠ من النظام الإداري للموظفين ٢١ جنسية. أما الخبراء الاستشاريون من البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بفترة انتقالية فيمثلون ٥٢ في المائة من كافة أشهر العمل التي قضاها الخبراء الاستشاريون في مشاريع التعاون التقني للمركز.

٤٠ - وفيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، لم يكن ثمة أي تمثيل للإناث في الوظائف الخمس برتبة مدير فما فوق، في حين تمثل الإناث ٣٦ في المائة من الوظائف الفنية الخاضعة للسلسلة ١٠٠ و ٢٢ في المائة من الوظائف الخاضعة للسلسلة ٢٠٠. أما حصة أشهر العمل التي قضتها الخبرات الاستشاريات من مجموع المدة التي قضاها كافة الخبراء في مشاريع التعاون التقني فارتفعت من ١٩ في المائة في ١٩٩٧ إلى ٣٤ في المائة في ٢٠٠٣. ويوصي المكتب المركز بتحقيق تقدم في توظيف الإناث في حين يشدد على أنه من الواضح ضرورة بذل المزيد من الجهود لبلوغ هدف المساواة بين الجنسين الذي حدده الأمين العام، لاسيما في الوظائف العالية ووظائف المشاريع.

٤١ - ويتبع قسم الموارد البشرية خطة عمليات سنوية ذات توجه يستند إلى المهام، وقد استمدت من خطة عمل المركز التي تدوم ثلاث سنوات. وقد أبلغ المكتب بأن استراتيجية شاملة للموارد البشرية يجري وضعها، غير أنه لم يطلع على أي وثيقة غير ما هو وارد في خطة عمل قسم الدعم البرنامجي لفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٥. ولاحظ المكتب أن إجراءات قد اتخذت في إطار عدة مؤشرات للإنجاز من خطة العمل، غير أن ثمة مجالات مهمة لا تشملها المؤشرات، من قبيل التوظيف وتقييم الأداء.

٤٢ - وباستثناء بعض الحالات القصوى، فإن إحصاءات قسم الموارد البشرية لعام ٢٠٠٢ تشير إلى أن وظائف الفئة الفنية في الميزانية العادية للمركز قد ملئت في غضون فترة متوسطها ٢١٠ أيام. وفي فئة الخدمات العامة، بلغ المتوسط ١٤٠ يوما. ولوحظ أنه في معظم الحالات حدث التأخير بين أجل تقديم الطلبات لملء الشاغر وتاريخ اتخاذ قرار الاختيار. ولاحظ المكتب جهود القسم الرامية إلى تبسيط إجراءات التوظيف، لاسيما عملية إجراء المقابلات، بالحد من عدد أعضاء فريق إجراء المقابلات، الذي يضم في الوقت الراهن ممثلا واحدا عن كل شعبة.

٤٣ - ورحب المكتب بالتقدم المحرز في العمل ببعض المفاهيم والممارسات الجديدة التي أقرها النظام الجديد لاختيار الموظفين والجاري به العمل في الأمانة العامة للأمم المتحدة من قبيل اختيار معايير تقييم معتمدة مسبقا تتضمن القيم الأساسية للمنظمة وبعض الكفاءات الأساسية التي على أساسها تجرى المقابلات مع المرشحين المؤهلين. غير أنه لوحظ أن تلك القيم و/أو الكفاءات لا تدرج رسميا في إعلانات الشواغر باعتبارها جزءا من شروط الوظائف.

٤٤ - واستنتج المكتب أن هدفا من الأهداف الرئيسية للنظام الجديد لاختيار الموظفين، ألا وهو تحويل صلاحيات للمديرين في اتخاذ قرارات التوظيف، لم يدرج في عملية التوظيف بالمركز. وفريق الاستعراض يظل مكلفا باستعراض مقدمي الطلبات وإعداد قائمة بالمرشحين المؤهلين والمستوفين للشروط والذين ستستدعيهم الأفرقة المشتركة بين الشعب بغرض إجراء مقابلات. ويفحص فريق الاستعراض نتائج المقابلات ويعد اقتراح تعيين لكي ينظر فيه جهاز التعيين والترقية المختص الذي يقدم توصية التعيين للمدير التنفيذي. ولقد سر المكتب أن يقف على الجهود التي يبذلها قسم الموارد البشرية من أجل مواءمة تدفق أعمال التعيين بالمركز وإجراءاته عن طريق النظام الجديد لاختيار الموظفين الذي تطبقه الأمانة العامة للأمم المتحدة.

٤٥ - ويستخدم المركز الشبكة الداخلية استخداما فعالا للغاية لتقديم معلومات وتوجيهات شاملة بشأن إدارة الموارد البشرية. ويرى المكتب أن الإجراءات الموجزة لتدفق الأعمال

المتعلقة بالسفر والشراء وتوظيف الخبراء الاستشاريين، واتفاقات الخدمات الخاصة، والمكتبة هي إجراءات مفيدة للغاية. كما تقدم الصفحات على الشبكة الداخلية معلومات عن المركز للوافدين الجدد، بما في ذلك دليل شامل بشأن الإيواء والوضع المحلي. وفي الوقت ذاته، أوضح الموظفون للمكتب أن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ينبغي موازنته بالتفاعل الشخصي، لاسيما خلال فترة تعريف الموظفين الجدد بالمركز. فالتدريب التعريفي ذو المواصفات المحددة للموظفين الجدد على نظام المعلومات الإدارية المتكامل الذي أدخل حديثاً خطوة جيدة في التصدي لهذه الشواغل، شأنه في ذلك شأن عروض الظهيرة المتعلقة بعمل المركز والتسهيلات المقدمة للموظفين التي شرع في العمل بها في أوائل عام ٢٠٠٤. ولعل قسم الموارد البشرية يرغب أيضاً في النظر في إمكانية العمل ببرنامج توجيهي إلزامي للموظفين الجدد، يرمي إلى إكسابهم قدراً كبيراً من الحس بالانتماء إلى المركز وتسهيل تأقلمهم مع بيئة العمل المتعددة الثقافات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذا البرنامج التوجيهي من شأنه أن يتيح للموظفين الجدد فرصة إقامة شراكات وإنشاء شبكات مهنية تساعد في عملهم اليومي وفي تطوير حياتهم الوظيفية.

٤٦ - وتشير أحوب الموظفين على استبيان المكتب إلى ضرورة زيادة التدريب التقني والفني وكذا تعزيز الاهتمام بزيادة المعرفة بشأن عمل الشعب الأخرى. وقد وضع قسم الموارد البشرية استراتيجية لتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم وتعلمهم، وهي استراتيجية كانت رهن التنقيح وقت التفتيش، قبل الموافقة النهائية للمدير التنفيذي. ولئن كان المكتب يقر بالصعوبات الخاصة باللائمة للمؤسسات الصغيرة، فإنه يرى ضرورة استكشاف إمكانية تسهيل تنقل الموظفين بين شعب المركز لتشجيع التنقل، وفتح فرص إضافية لتطوير الحياة الوظيفية وتوسيع إطار الموظفين ذوي المهارات المتعددة.

٤٧ - ويجري حالياً العمل بالصيغة الجديدة لنظام تقييم الأداء في المركز. ولاحظ المكتب فترات تأخير كبيرة في العمل بنظام تقييم الأداء ولاحظ أن لجنة الرصد المشتركة التي أنيط دورها باللجنة الاستشارية المشتركة لم تكن تعمل ببطاقتها الكاملة. ولم يكن تقرير عام ٢٠٠٢ بشأن التقيد بنظام تقييم الأداء وتوزيع المعدلات قد أعد وقت التفتيش. واستناداً إلى ما أبلغ به قسم الموارد البشرية رئيس لجنة الرصد المشتركة في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٣، فإن المستوى العام للتقيد بعملية نظام تقييم الأداء عام ٢٠٠١ كان بمعدل ٩٢ في المائة حيث يتبين أن ٥٩ في المائة من الموظفين يستجيبون استجابة تامة لتوقعات الأداء. ولاحظ المكتب أن معدل ٩٢ في المائة ذاك لا يشمل جميع الموظفين الذين هم في رتبة مد-١ فما فوق، والذين لم يتم إعداد أي تقييم رسمي لأدائهم.

رابعاً - الاستنتاجات

٤٨ - نجح المركز في السنوات الأخيرة في تعزيز مكانته وتوطيد مزاياه النسبية في تعزيز قدرة دوائر الأعمال في البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بفترة انتقالية، لاسيما قدرة مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، للمشاركة الموفقة في التجارة الدولية. فالخدمات التي يقدمها للمستفيدين مهمة وعالية الجودة. وما فتئ المركز يحظى بتقدير متزايد لدى الدول الأعضاء.

٤٩ - ويمكن للمركز أن يستفيد في تعزيز فعاليته من توطيد الاتصال الأفقي وتقوية التعاون بين الشعب والأقسام في وضع المشاريع وتنفيذها. علاوة على ذلك، فإن المركز يمكنه، بتحسين توفر المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمشاريع، أن يشجع الإدارة القائمة على النتائج من خلال مواصلة تطوير أدوات التقييم النوعي لتقديم المشاريع وربطها بنظم رصد التقدم المحرز في إنجاز النواتج وتحقيق الإنجازات المتوقعة المحددة في الميزانية البرنامجية لفترة السنتين. وينبغي تبسيط آليات الإدارة والإبلاغ من قبيل مدخل المشاريع على شبكة الإنترنت و نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق وخطة العمليات السنوية ونظام تقييم الأداء وذلك لتعزيز التكامل والحد من الازدواجية.

٥٠ - وبفضل نهج الشبكات الذي يتبعه في تطوير المنتجات والأسواق والاستخدام الفعال للإنترنت والشبكة الداخلية في أغراض نشر المعلومات، نجح المركز في التواصل مع مجموعة واسعة ومتنوعة من مؤسسات ومشاريع دعم التجارة. وبالإمكان توسيع نطاق تحديد ونشر أفضل الممارسات عن طريق تقوية ما يقدم إلى هذه المؤسسات من دعم فني ودعم لتكنولوجيا المعلومات.

٥١ - ويوفر المركز بيئة عمل داعمة لموظفيه الذين يتسمون عموماً بدرجة عالية من الكفاءة و الاقتدار وتحذوهم رغبة قوية في العمل. ويعتقد المكتب أن التعريف المنتظم للموظفين الجدد بالمركز من شأنه أن يجعل منهم أعضاء في مجموعة المركز ينتجون بطاقاتهم الكاملة في فترة مبكرة ويزيد من التجانس بين الموظفين. ويمكن إدخال تحسينات على نظام تقييم الأداء، ولا سيما توقيت إنجاز شتى إجراءاته. ولعل إتاحة النتائج العامة لتنفيذ نظام تقييم الأداء من شأنه أن يزيد من الشفافية.

خامسا - التوصيات

٥٢ - ينبغي تحميل مديري البرامج على كافة المستويات مسؤولية واضحة ومسئولتهم عن تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. وينبغي أن يكون جمع المعلومات المتعلقة بأداء البرامج المستند إلى منهجيات موثوق بها جمعا منتظما لتقييم ما إذا كان النتائج المتوخاة يجري تحقيقها. كما ينبغي أن يستفيد هذا التقييم من جميع أدلة الإنتاجية والفعالية الأخرى ذات الصلة (الفقرات ١٢-١٤) (SP-03-002-001).

٥٣ - وينبغي أن توظف الإدارة المزايا النسبية لدخول المشاريع على شبكة الإنترنت ونظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق وأن تقيم الروابط الملائمة بينهما بغية تعزيز تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. (الفقرتان ١٥ و ١٦) (SP-03-002-002).

٥٤ - وينبغي مواصلة توسيع تقييمات الأداء النوعي للبرامج القائم على النتائج في التقرير السنوي بالاعتماد بقدر أكبر على الإطار المنطقي، بما في ذلك مؤشرات الإنجاز (الفقرتان ١٧ و ١٨) (SP-03-002-003).

٥٥ - وينبغي أن تقيّم إدارة المركز بصورة تشاركية التقدم المحرز في عملية التغيير التي شرع فيها في عام ٢٠٠٠، وأن تصوغ الدروس المستفادة وتعالج معالجة مهيكلية وتشاركية التحديات الجديدة والناشئة التي يواجهها المركز (الفقرة ٢٠) (SP-03-002-004).

٥٦ - وينبغي أن تعزز إدارة المركز الآليات المشتركة بين الشعب والأقسام في وضع المشاريع وتنفيذها وتقاسم المعرفة، بما في ذلك عند الاقتضاء، تشكيل أفرقة مشاريع ينتمي أعضاؤها إلى مختلف الشعب و/أو الأقسام (الفقرتان ٢١ و ٢٢) (SP-03-002-005).

٥٧ - ولتعزيز التعاون في المركز كله، ينبغي أن يواصل المركز تطوير مدخل المشاريع حتى تحدد بوضوح إسهامات شتى الأقسام والموظفين في كل مشروع. وينبغي أن يولى الاعتبار الملائم في تقييم الأداء الشخصي لعنصر العمل الجماعي (الفقرة ٢٤) (SP-03-002-006).

٥٨ - أولا، ينبغي أن يستكمل قسم خدمات تكنولوجيا المعلومات ويتعهد باستمرار استراتيجيته وخطته ويورد التقدم المحرز في التنفيذ والتكيف في الشبكة الداخلية باعتبارها أداة داخلية لاستخلاص الدروس وتقييم تحقيق أهدافه. وثانيا، ولضمان الجودة العالية لموقع القسم على الشبكة الداخلية، ينبغي أن يعزز القسم عند الضرورة ويستكمل المعلومات المنشورة فيه. وينبغي تعيين منسقين لكل شعبة لتزويد القسم بالمعلومات المستكملة اللازمة. وينبغي عقد اجتماعات دورية لاستعراض الحالة وتنسيق الإجراءات الضرورية (الفقرتان ٣٥ و ٣٦) (SP-03-002-007).

٥٩ - وينبغي أن تستعرض إدارة المركز التعديلات في إجراءات العمل الناجمة عن تنفيذ نظام المعلومات الإدارية المتكامل وأن ترسم خطة عمل للاستفادة الكاملة من المكتسبات المحتملة في الفعالية (الفقرة ٣٧) (SP-03-002-008).

٦٠ - وينبغي أن تكون خطة العمليات السنوية أكثر توجهها نحو تحقيق الأهداف بدل أن يكون توجهها قائما على المهام، وأن تركز على تحديات محددة وعلى أهداف سنوية يمكن رصدها من سنة إلى أخرى في مجالات التوظيف وتمثيل الجنسين وإدارة الأداء وتطوير قدرات الموظفين. وينبغي أن توفر هذه الخطة القائمة على النتائج الأساس لخطة عمل فردية في إطار نظام تقييم الأداء بقسم الموارد البشرية (الفقرات ٣٨-٤١) (SP-03-002-009).

٦١ - ولتبسيط إجراءات التوظيف وتفويض المزيد من السلطة لمديري البرامج، ينبغي وقف العمل بفريق الاستعراض، وأن توزع وظائفه على قسم الموارد البشرية ومديري البرامج وأجهزة التعيين القائمة (الفقرة ٤٤) (SP-03-002-010).

٦٢ - وينبغي التعجيل بوضع الصيغة النهائية لاستراتيجية التدريب وتلبية الحاجة إلى المزيد من التدريب الفني الواسع النطاق وتبادل الخبرة الفنية على نطاق الهيئة (الفقرتان ٤٥ و ٤٦) (SP-03-002-011).

٦٣ - وينبغي تعزيز آلية الرصد القائمة لضمان تنفيذ نظام تقييم الأداء في الوقت المناسب. ولتعزيز أهميته، ينبغي أن يشمل نظام تقييم الأداء الموظفين برتبة مدير (الفقرة ٤٧) (SP-03-002-012).

(توقيع) ديليب نير
وكيل الأمين العام
لخدمات الرقابة الداخلية

الخريطة التنظيمية لمركز التجارة الدولي المشترك بين مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ومنظمة
التجارة العالمية في ١ تموز/يوليه ٢٠٠٤



