

Distr.  
GENERAL

DP/1999/22  
19 April 1999

ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس التنفيذي لبرنامج  
الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق  
الأمم المتحدة للسكان



الدورة السنوية لعام ١٩٩٩  
١٤-٢٣ حزيران/يونيه ١٩٩٩، نيويورك  
البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت  
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

التقرير السنوي للمدير التنفيذي عن أنشطة مكتب  
الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

موجز

يقدم هذا التقرير والموجز الإحصائي (DP/1999/22/Add.1) عملاً بمقرر المجلس التنفيذي ٣٢/٩٤ المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤. وقد تجاوز مكتب خدمات المشاريع أهدافه المالية لعام ١٩٩٨ ولم ينفك يعمل وفقاً لمبدأ التمويل الذاتي. كما يتضمن التقرير وصفاً للإجراءات المتخذة بخصوص تنفيذ خطة أعمال المكتب لعام ١٩٩٨. وتتناول الوثيقة DP/1999/22/Add.2 مسائل الرقابة الداخلية.

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٣	٣ - ١	أولاً - مقدمة
٣	١٣ - ٤	ثانياً - الأداء المالي
١١	٣٣ - ١٤	ثالثاً - استعراض الأهداف غير المالية لخطة الأعمال
١١	٢٠ - ١٤	ألف - إعادة تجهيز النظم الآلية الرئيسية
١٥	٢٥ - ٢١	باء - استراتيجية تطوير الأعمال
١٦	٢٨ - ٢٦	جيم - التحديد الدقيق للرسوم



المحتويات (تابع)

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>
١٦	٢٩ - ٣٠ . . . . . دال - النمو التنظيمي واستراتيجية التحول إلى اللامركزية
١٧	٣١ - ٣٣ . . . . . هاء - التطوير الوظيفي والتدريب
١٨	٣٤ - ٥١ . . . . . رابعا - استكمال المسائل الجارية
١٨	٣٤ - ٣٧ . . . . . ألف - عروض الخدمة الجديدة
١٩	٣٨ - ٤٥ . . . . . باء - شراء البضائع والخدمات
٢٤	٤٦ - ٤٨ . . . . . جيم - آخر المستجدات عن مشروع نقل المقر
٢٥	٤٩ - ٥٠ . . . . . دال - اللامركزية
٢٦	٥١ . . . . . هاء - الاجتماع الأول للممثلين المقيمين
٢٦	٥٢ - ٦١ . . . . . خامسا - العراقيل
	ألف - الأعمال غير المستكملة المتعلقة بعملية انتقال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
٢٧	٥٣ - ٥٦ . . . . .
٢٨	٥٧ - ٥٩ . . . . . باء - المناقصات التنافسية
٢٨	٦٠ . . . . . جيم - الترتيبات المالية مع الأمانة العامة للأمم المتحدة
٢٩	٦١ . . . . . دال - الاتفاقات المبرمة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٢٩	٦٢ . . . . . سادسا - الرقابة الداخلية
٢٩	٦٣ - ٦٤ . . . . . سابعا - المرحلة القادمة
٣٠	٦٥ . . . . . ثامنا - إجراءات المجلس التنفيذي

### أولا - مقدمة

١ - تم إعداد هذا التقرير امتثالا لمقرر المجلس التنفيذي ٢٢/٩٤ المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤، الذي طلب فيه المجلس إلى المدير التنفيذي أن يقدم تقريرا سنويا عن أنشطة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

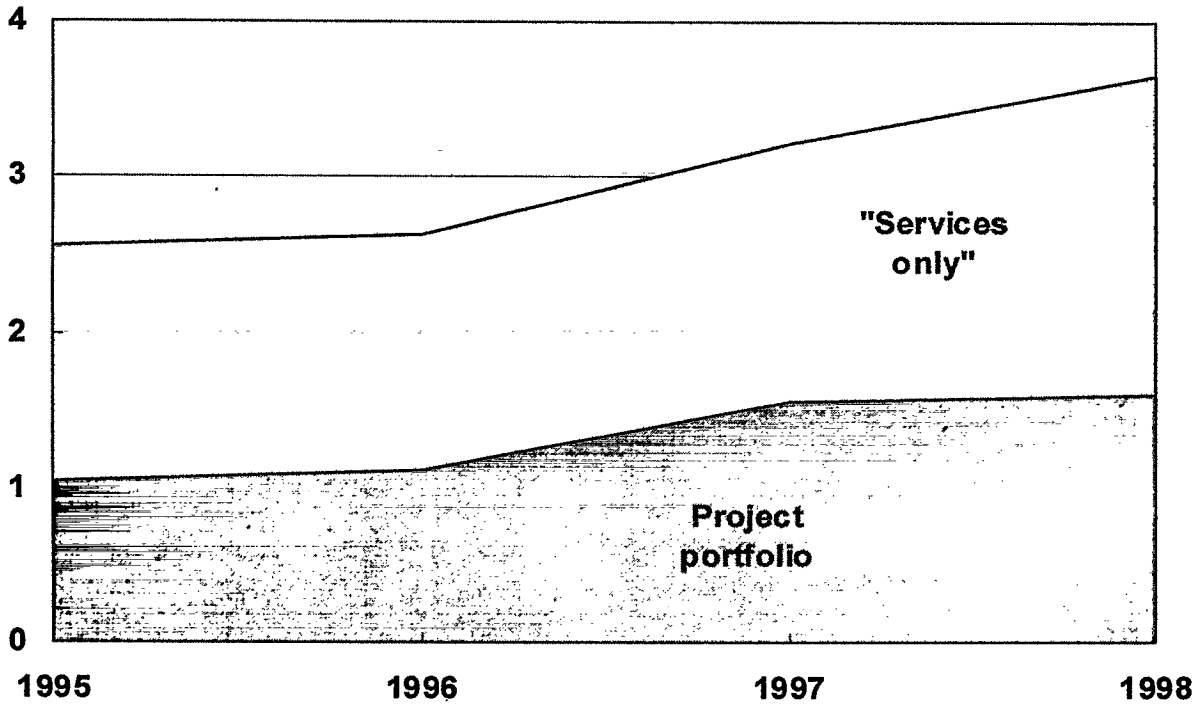
٢ - وتمشيا مع المقرر ١/٩٥ المؤرخ ١٠ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، تولت لجنة التنسيق الإداري استعراض هذا التقرير وإقراره.

٣ - وتنص خطة أعمال مكتب خدمات المشاريع لعام ١٩٩٩، التي تم توزيعها على أعضاء المجلس التنفيذي في الدورة السنوية لعام ١٩٩٨، على الأهداف التي يتم تقييم الأداء على أساسها في هذا التقرير.

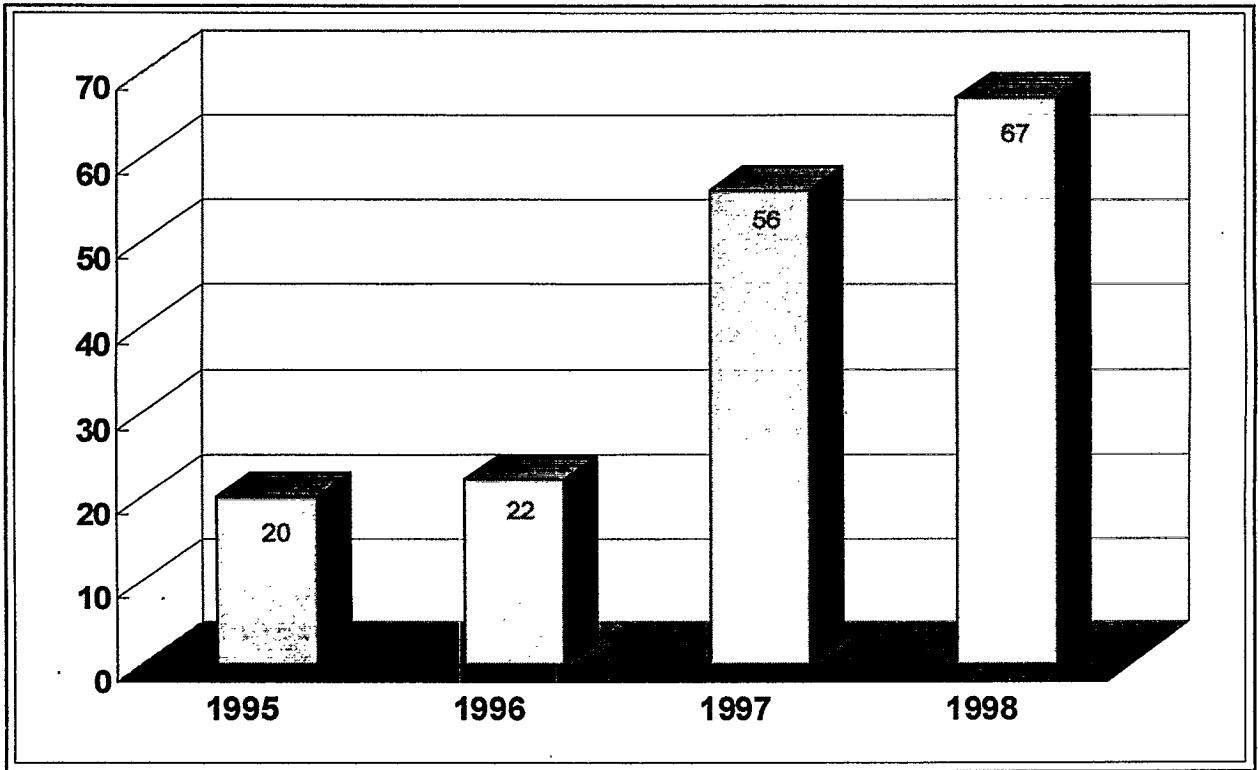
### ثانيا - الأداء المالي

٤ - تم أثناء السنتين الماضيتين تقسيم الحافطة المالية لمكتب خدمات المشاريع إلى فئتين: (أ) حافطة المشاريع، الذي يتولى المكتب بالنسبة إليها إدارة الأموال التي يعهد بها زبائنه إليه ويتكبد نفقات المشاريع؛ (ب) فئة "الخدمات فقط"، حيث يلتزم الأطراف بنفقات أموال المشاريع بدلا من المكتب. وبينما تحسب الرسوم في كلا الحالتين لتغطية التكاليف، فإن الإيرادات الآتية من الحافطة المالية للمشاريع تشكل عادة نسبة مئوية من المبالغ المنفقة نيابة عن زبائن مكتب خدمات المشاريع، في حين أن الإيرادات المكتسبة في حافطة "الخدمات فقط" يعبر عنها بمبلغ بالدولار. وكما يتبين من الشكل ١، زادت قيمة مجموع الحافطة المالية للمكتب من ٣,٢ بليون دولار في عام ١٩٩٧ إلى ٣,٥ بليون دولار في عام ١٩٩٨ (تمثل زيادة بنسبة ٩,٤ في المائة). ويتضمن هذا المبلغ ٧٦٢ مليون دولار من العقود الجديدة التي تم الحصول عليها لحافطة المشاريع و ٢٨٤ مليون دولار لحافطة "الخدمات فقط". ومن ثم، قد تجاوز مجموع العقود التي تم الحصول عليها في عام ١٩٩٨ عتبة الـ ١ بليون دولار لأول مرة في تاريخ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

٥ - ويدل تكوين حافطة المشاريع التي تم الحصول عليها في عام ١٩٩٨ عددا من التطورات الجديدة. فقد انخفضت المشاريع الممولة من الموارد الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحوالي ٩٠ مليون دولار أو بنسبة ٢٢ في المائة بالمقارنة مع السنة الماضية. أما اتفاقات الخدمات الإدارية التي تم الحصول عليها أخيرا، بموجب الترتيبات التي وقعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فقد زادت من ١٥٠ مليون دولار في عام ١٩٩٧ إلى ٢٥٠ مليون دولار في عام ١٩٩٨. ومن أهم ما يذكر، أن المشاريع التي يضطلع بها بالنيابة عن الزبائن غير التقليديين من منظومة الأمم المتحدة تحتل حاليا مرتبة أعلى في الحافطة المالية للمكتب: إذ ارتفعت قيمتها من ١٢ مليون دولار في عام ١٩٩٧ إلى ٣٨ مليون دولار في عام ١٩٩٨. وبلغت حافطة المشتريات مع الزبائن غير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٦٧ مليون دولار في عام ١٩٩٨ (الشكل ٢).



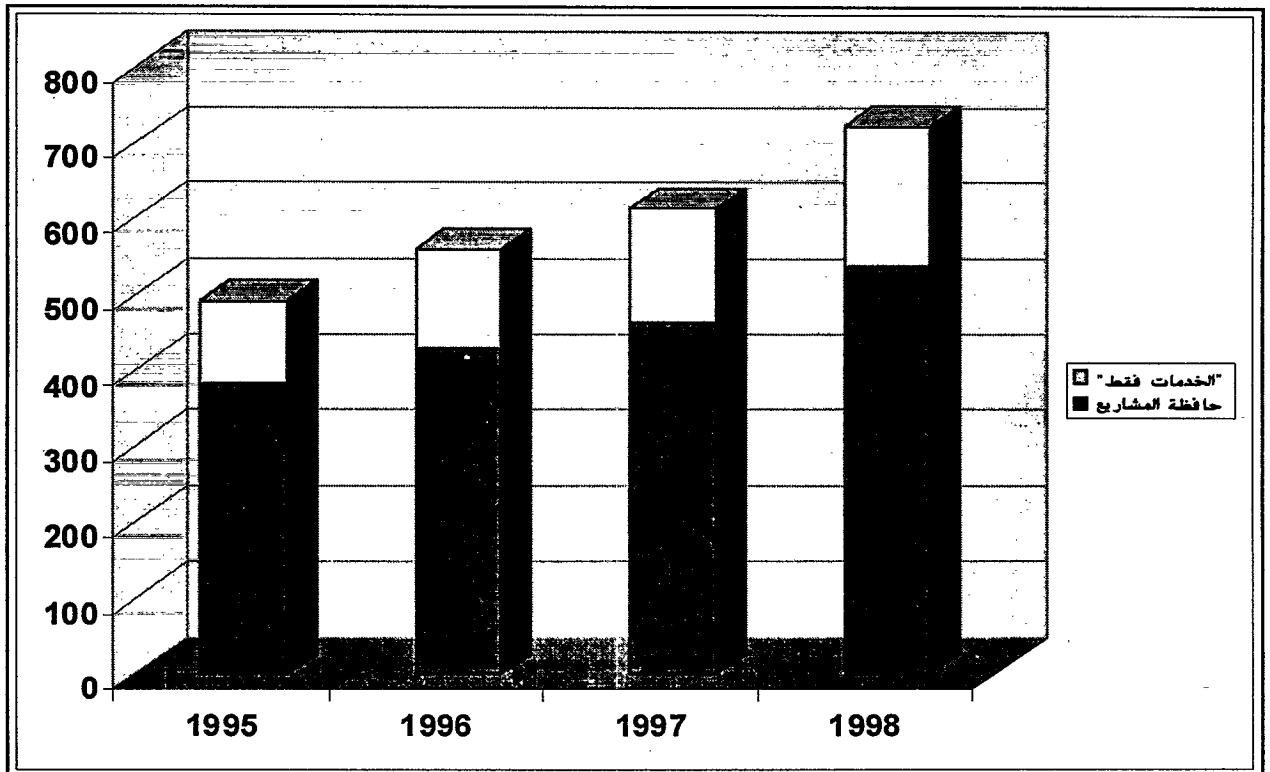
الشكل ١ - تكوين حافظة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (ببلايين الدولارات)



الشكل ٢ - حافظة المشتريات من الزبائن غير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (بملايين الدولارات)

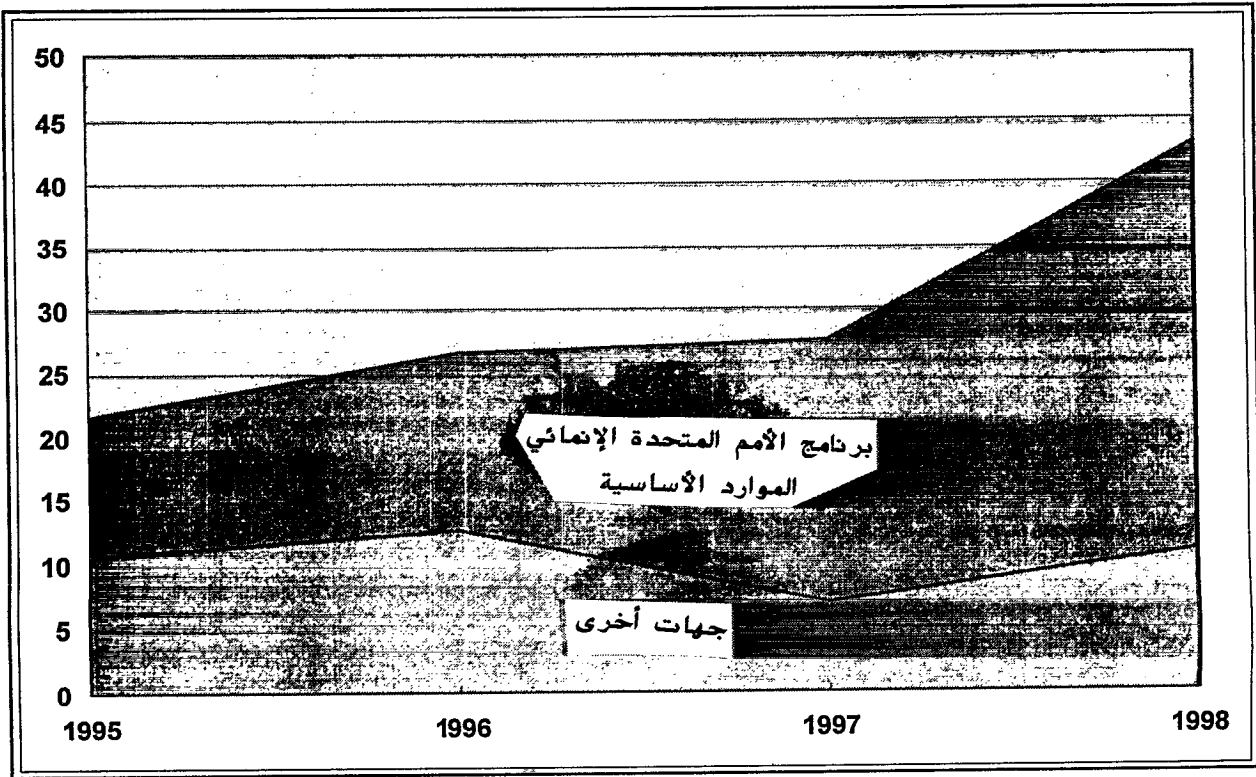
٦ - وتعكس هذه الأرقام أن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع قد حقق نجاحا أكبر من السنوات الماضية في تنوع قاعدة زبائنه. ومن الزبائن الجدد من الأمم المتحدة الذين يستخدمون خدمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لأول مرة في عام ١٩٩٨ إدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام، ومفوضية حقوق الإنسان، ومفوضية شؤون اللاجئين. وهؤلاء هم الزبائن الذين تتجاوز ولاياتهم مجال التعاون الإنمائي. كما قام مكتب خدمات المشاريع أثناء عام ١٩٩٨ بتنوع قاعدة منتجاته بدرجة أكبر. وقد زادت المشاريع التي تنطوي على أعمال البناء والتشييد والهندسة إلى حد كبير. ويرد في الفقرات من ٣٤ إلى ٣٧ أدناه وصف لعروض الخدمات الجديدة.

٧ - وكما يتبين من الشكل ٣، ارتفع مجموع الإنجاز بنسبة ١٦ في المائة في عام ١٩٩٨. وقد تم تحديد هدف الإنجاز لعام ١٩٩٨ بأكثر من ٧٠٠ مليون دولار بقليل، وهو مستوى لم يصل إليه مكتب خدمات المشاريع قبل ذلك مطلقا. وبلغ مجموع الإنجاز في نهاية السنة ٧١٣ مليون دولار، منها ٥٣٨ مليون دولار لحافظة المشاريع و ١٧٥ مليون دولار لأوامر الصرف التي تم تجهيزها من أجل المشاريع الممولة من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وتضاهي هذه النتائج أهداف الإنجاز المحددة في خطة الأعمال لعام ١٩٩٨ البالغة ٥٥٠ مليون دولار بالنسبة لحافظة المشاريع و ١٥٨ مليون دولار بالنسبة لحافظة "الخدمات فقط"، ليصل مجموعهما إلى ٧٠٨ مليون دولار. وبوجه الإجمال، فإن هذا الأداء يمثل معدل الإنجاز بنسبة ١٠١ في المائة.



الشكل ٣ - إنجاز مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (بملايين الدولارات)

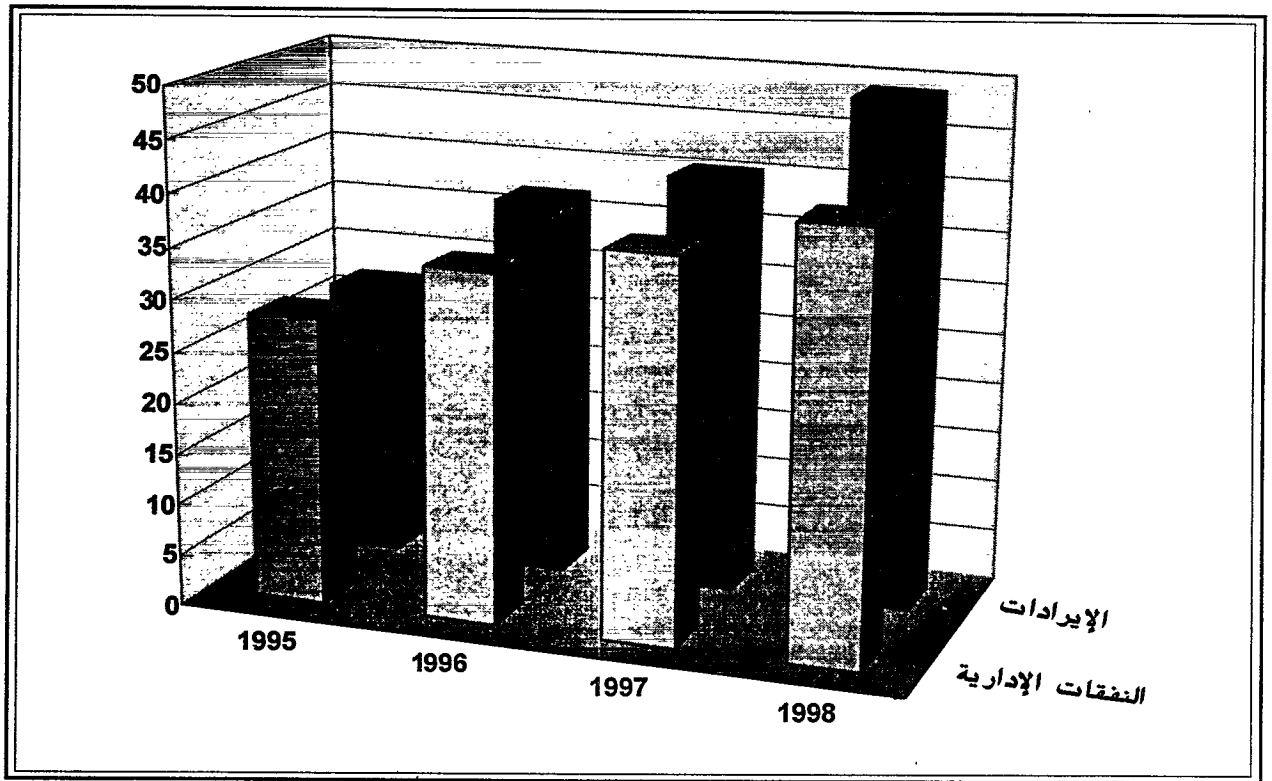
٨ - وفي عام ١٩٩٨، واصل مكتب خدمات المشاريع تقديم مقدار هام ومتزايد من الخدمات إلى المشاريع المنفذة وطنياً، بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من زبائن الأمم المتحدة على السواء. وقد ازداد الطلب على هذه الخدمات من ٤٨ مليون دولار في عام ١٩٩٧ إلى ١٢٠ مليون دولار في عام ١٩٩٨ (زيادة بنسبة ١٥٠ في المائة). وبالمقارنة مع الاتجاه الذي لوحظ فيما يتعلق بالموارد الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوجه عام، فقد ازداد إنجاز مكتب خدمات المشاريع في المشاريع المنفذة وطنياً والممولة من الموارد الأساسية للبرنامج الإنمائي بنسبة ٥٥ في المائة بالمقارنة مع السنة السابقة. وقد ازداد الإنجاز داخل المشاريع المنفذة وطنياً من ٢٧,٥ مليون دولار في عام ١٩٩٧ إلى ٤٣ مليون دولار في عام ١٩٩٨ (الشكل ٤). ومن المتوقع أن يزداد بنسبة أكبر في عام ١٩٩٩.



الشكل ٤ - إنجاز مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في المشاريع المنفذة وطنياً (بملايين الدولارات)

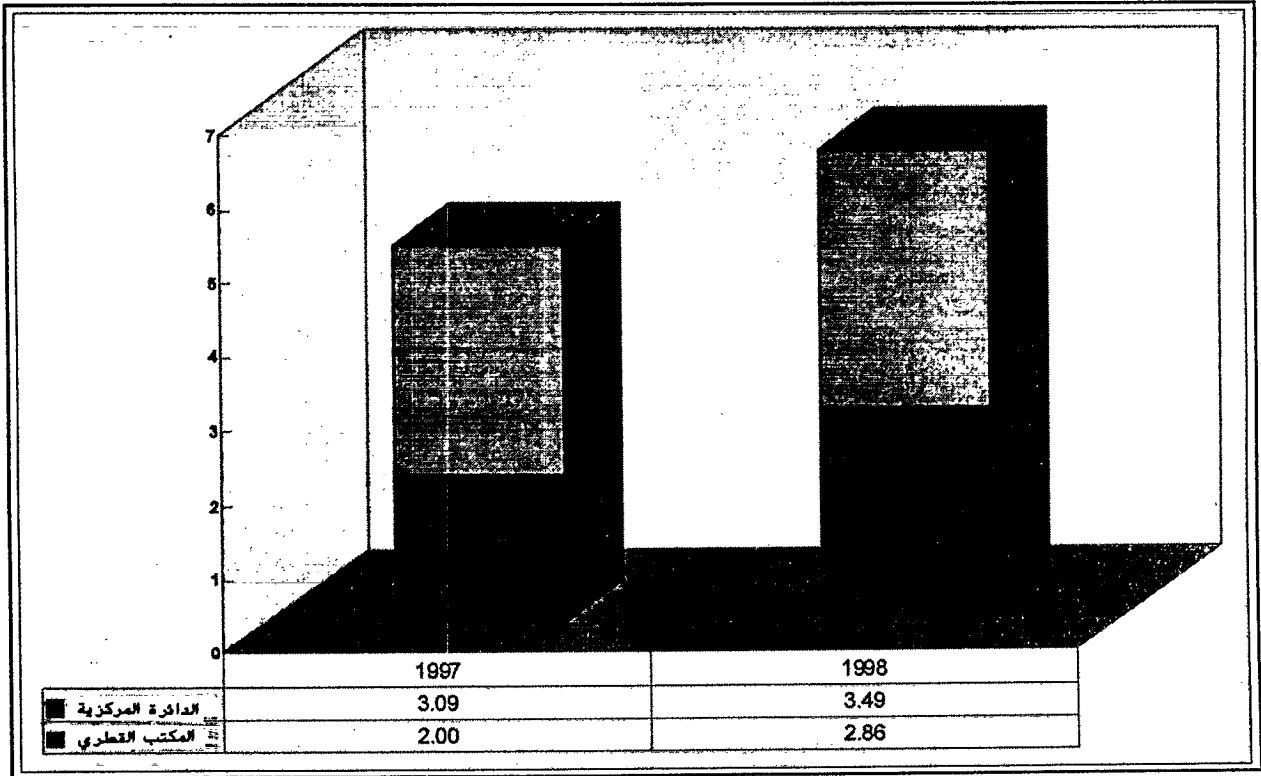
٩ - وفي حين أن هدف الإيرادات قد حدد بمبلغ ٤٤,٥ مليون دولار لعام ١٩٩٨، فقد بلغت الإيرادات الفعلية للسنة ٤٩ مليون دولار، موزعة على النحو التالي: ٤٤ مليون دولار لحافضة المشاريع؛ و ٤ مليون دولار لحافضة "الخدمات فقط"؛ و ١ مليون دولار من الإيرادات الأخرى. وزادت الإيرادات الآتية من مصادر غير البرنامج الإنمائي إلى أكثر من ٨ مليون دولار، أو بنسبة ١٦ في المائة من مجموع إيرادات مكتب خدمات المشاريع. ومن المتوقع أن يكون هذا الرقم أعلى بكثير في عام ١٩٩٩، عندما سيكون معظم الحافضة المالية

التي تحققت أخيراً من الزبائن الجدد قد أنجز. أما النفقات الإدارية، التي تم إسقاطها لعام ١٩٩٨ بمبلغ ٤٥ مليون دولار، فبلغت ٤١ مليون دولار في نهاية السنة. وحتى بالنظر للمصروفات الاستثنائية غير المتكررة التي تم تكبدها من أجل نظام المعلومات الإدارية المتكامل/ مواءمة نظام المعلومات لدى مكتب خدمات المشاريع مع سنة ٢٠٠٠ وضرورة تجديد الاحتياطي التنفيذي (انظر الفقرة ١١)، قد تم استيفاء شروط مبدأ التمويل الذاتي مرة أخرى في عام ١٩٩٨ (الشكل ٥). وتسفر نتائج العملية المالية لعام ١٩٩٨ عن معدل للتمويل الذاتي بنسبة ١١١ في المائة، بالمقارنة مع ١٠٦ في المائة في عام ١٩٩٧.



الشكل ٥ - الإيرادات والنفقات الإدارية (بملايين الدولارات)

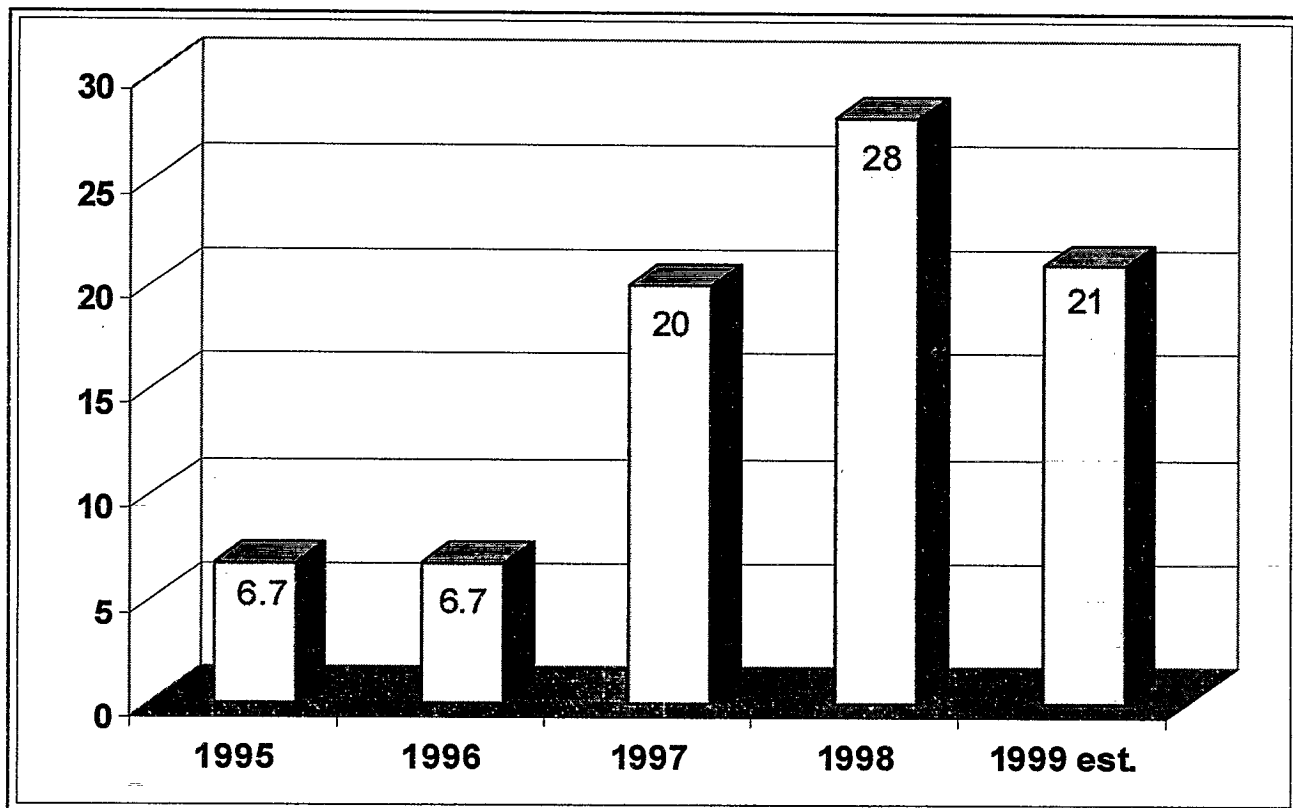
١٠ - وقد ازداد المبلغ الذي سدده مكتب خدمات المشاريع إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل تقديم الخدمات الإدارية بنسبة ٢٥ في المائة بالمقارنة مع عام ١٩٩٧ وبلغ ٦,٣ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٨. ويبين المبلغ الذي تم تحويله مباشرة إلى المكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي زيادة أكبر بكثير بنسبة ٤٣ في المائة. ويرد في الشكل ٦ البيانات التي تشير إلى عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٨.



الشكل ٦ - المبالغ المسددة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي  
من إيرادات مكتب خدمات المشاريع عن الخدمات  
الإدارية المقدمة (بملايين الدولارات)

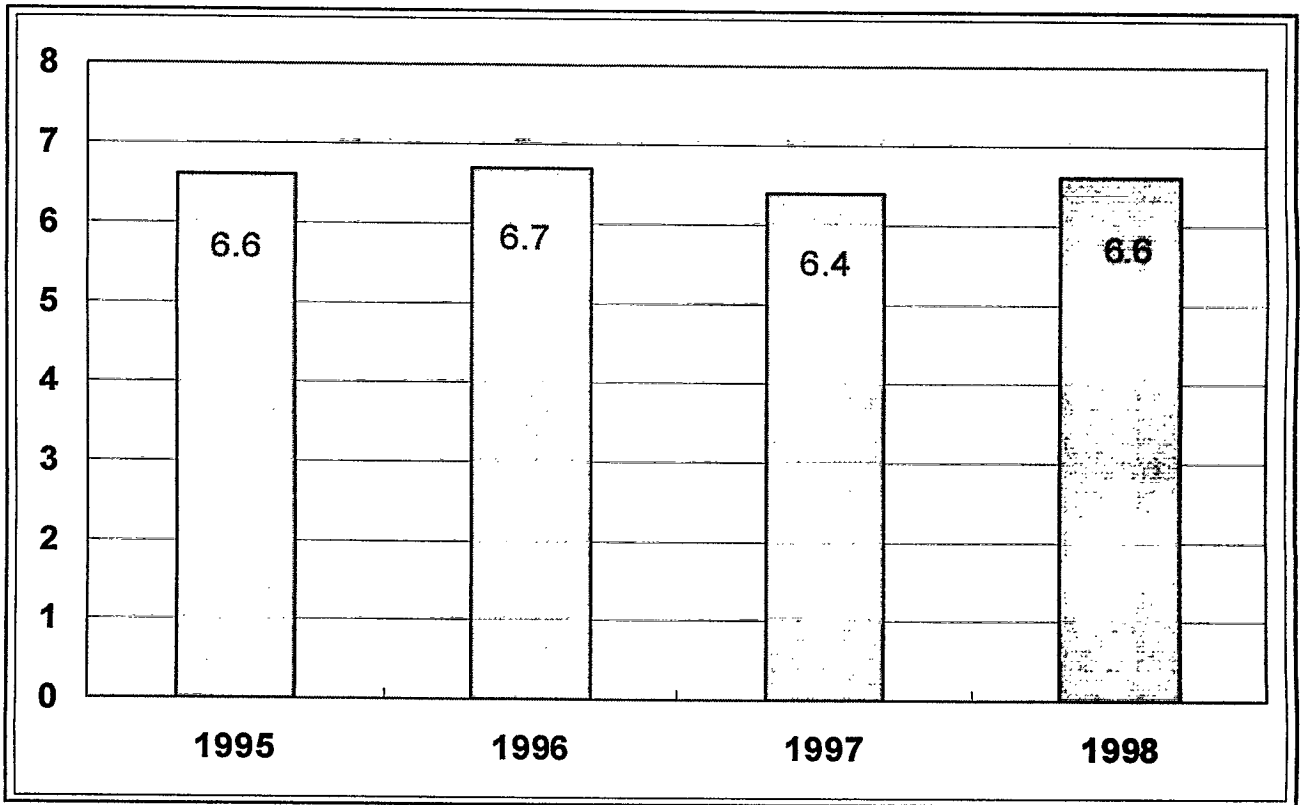
١١ - وتشرط المبادئ التوجيهية التي وضعها المجلس التنفيذي من أجل الاحتياطي التشغيلي زيادة مستوى الاحتياطي من ٢٠ مليون دولار في عام ١٩٩٧ إلى ٢٣ مليون دولار في عام ١٩٩٨. بيد أن المجلس التنفيذي وافق، في مقرره ٢٠/٩٨ المؤرخ ٢٣ أيلول/سبتمبر ١٩٩٨، على تمويل النفقات غير العادية وغير المتكررة المتكبدة في عام ١٩٩٩ من أجل نظم المعلومات ونقل مكاتب مقره من احتياطي التشغيل إلى الحد الذي تقتضيه الضرورة. ولذلك، فإن المدير التنفيذي يقترح إدماج الرصيد النقدي لعام ١٩٩٨ وقدره ٥ مليون دولار بكامله في احتياطي التشغيل. وهذا ما سيتيح استعادة المستوى المقرر أصلاً للاحتياطي عما كان متوقفاً في عرض ميزانية العام الماضي (الشكل ٧).





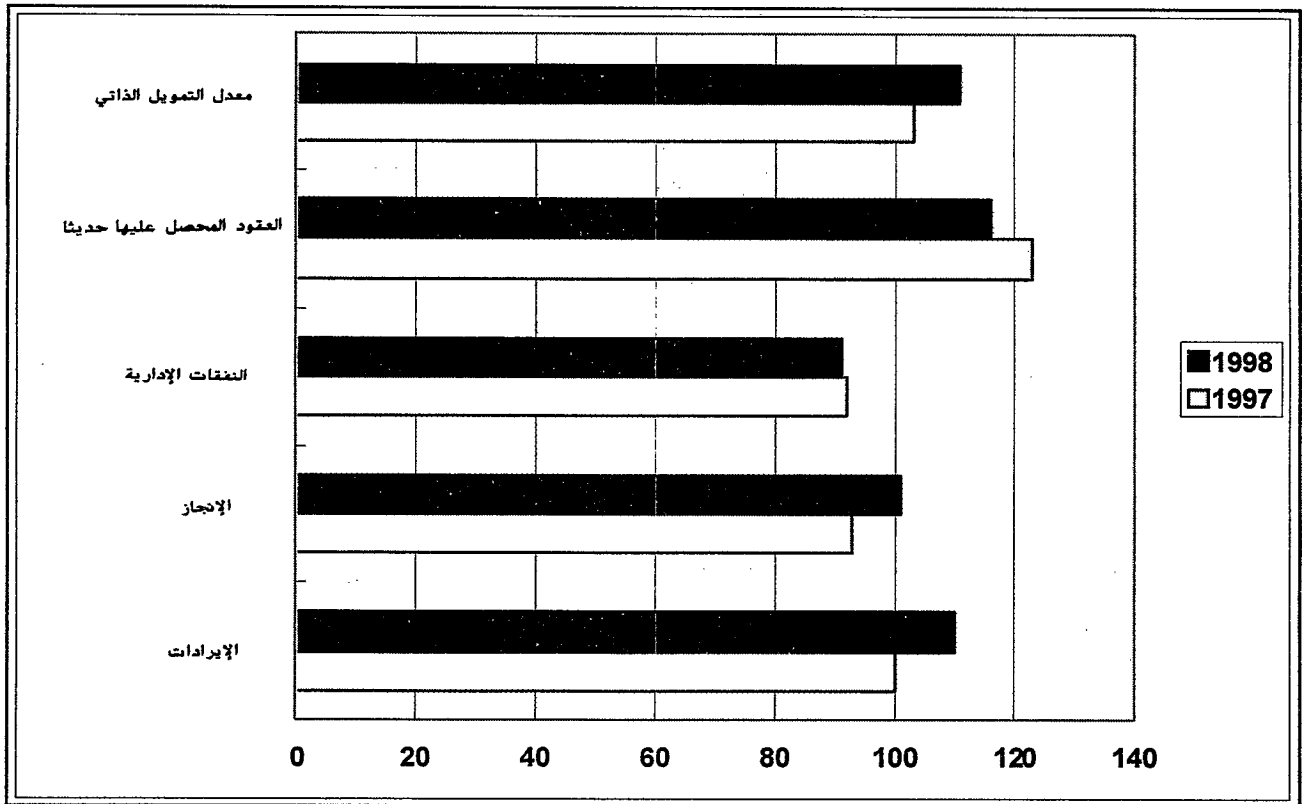
الشكل ٧ - حركة الاحتياطي التشغيلي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (بملايين الدولارات).

١٢ - ما زال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع منذ إنشائه، يرصد المعدل العام الإداري، الذي يمثل التكاليف الإدارية التي تم تكبدها لقاء خدمات المشاريع. واعتبر هذا المتغير أحد مؤشرات القدرة التنافسية التي كان قد حددها المجلس التنفيذي لدى إنشاء المكتب. وعلى غرار السنوات المنصرمة، حافظ متوسط النفقات العامة على نسبة تقل عن سبعة في المائة (الشكل ٨).



الشكل ٨ - النسبة المئوية لمتوسط النفقات العامة

١٣ - اقترب الأداء المالي لمكتب خدمات المشاريع من جديد في عام ١٩٩٨، بشدة من الأهداف التي حددت للعام في خطة الأعمال لعام ١٩٩٨. وتشتمل الحدود الهامة التي تم تجاوزها في عام ١٩٩٨ للمرة الأولى على مبلغ بليون دولار في مجال العقود، و ٧٠٠ مليون دولار في مجال الإنجاز، ونسبة ١٠٠ في المائة لهدف الإنجاز. ويظهر الشكل ٩ موجز الأداء المالي لأهداف خطة الأعمال لعام ١٩٩٨.



الشكل ٩ - أداء عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٨ كنسبة مئوية من أهداف خطة الأعمال

### ثالثا - استعراض الأهداف غير المالية لخطة الأعمال

#### ألف - إعادة تجهيز النظم الآلية الرئيسية

١٤ - بدأ مكتب خدمات المشاريع العمل بإقدام لتنفيذ الأنشطة التي خطط لها لعام ١٩٩٨ في خطة الأعمال واستكملت في التقرير السنوي للمدير التنفيذي لعام ١٩٩٨. وعملا بمقرر المجلس التنفيذي ١٦/٩٨، أنشأ مكتب خدمات المشاريع وملا وظيفة كبير موظفي المعلومات، الذي يرأس شعبة تكنولوجيا المعلومات/ نظم المعلومات، الجديدة التي تنفذ تحت إدارتها حاليا سائر أنشطة نظم المعلومات. وركزت الأنشطة في عام ١٩٩٨ على ثلاثة مجالات رئيسية، يرد أدناه وصف منفصل لكل منها.

## ١ - نظام المعلومات الإدارية المتكامل

١٥ - يشكل نظام المعلومات الإدارية المتكامل بالأمم المتحدة، على نحو ما عدله برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مركز استراتيجية المعلومات القريبة الأجل لمكتب خدمات المشاريع. وما زال المكتب يؤدي دورا نشيطا في عملية التنفيذ التي يشترك فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وأنشئ فريق تنفيذ ضم مدراء، ومحللين وموظفين ومستشارين/مقاولين لدعم تطبيق مكتب خدمات المشاريع لنظام المعلومات الإدارية المتكامل. وعملية تطبيق هذا النظام شديدة الإلحاح، لأن الاستراتيجية المشتركة تقتضي استبدال نظام السجل العام الحالي القائم على الحاسوب الكبير بالإصدار الثالث لنظام المعلومات الإدارية المتكامل، وذلك اعتبارا من السنة المالية ١٩٩٩. وما تحقق من إنجازات حتى تاريخه يشتمل على ما يلي:

(أ) تحول مكتب خدمات المشاريع إلى الإصدار ٢ من نظام المعلومات الإدارية المتكامل (الاستحقاقات) في الموعد المقرر في آب/أغسطس ١٩٩٨ وبدون انقطاع يذكر في أنشطة الموارد البشرية الجارية؛

(ب) شارك مكتب خدمات المشاريع بنشاط في تحديد الجداول المرجعية للإصدار ٣ من نظام المعلومات الإدارية المتكامل بطريقة تتيح فيها لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وصندوق الأمم المتحدة للسكان والصناديق الاستثنائية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (في إطار طرائق التنفيذ المباشر) جمع تفاصيل عن المعلومات من المكاتب القطرية تتيح الإبلاغ عن المشاريع مباشرة من المعلومات التي يتضمنها نظام المعلومات الإدارية المتكامل؛

(ج) ساعد مكتب خدمات المشاريع في اختبار الإصدار ٣ من النظام الذي اضطلع به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛

(د) شارك مكتب خدمات المشاريع في عمليتي العبور والتحول اللتين ستكفلان التطابق الدقيق لأرصدة ١٩٩٨ النهائية الموجودة في السجل العام للحاسوب الكبير مع الأرصدة الأولى لعام ١٩٩٩ لنظام المعلومات الإدارية المتكامل، وهو أمر لا بد منه لأهداف المراقبة المالية ومراجعة الحسابات؛

(هـ) أدى مكتب خدمات المشاريع دورا رئيسيا في تنسيق وتنفيذ التدريب على الإصدار ٣ من نظام المعلومات الإدارية المتكامل لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب خدمات المشاريع. وأنشئ مركز تدريب في مباني الفريق المعني بمشاريع مكتب خدمات المشاريع ووفّر مكتب خدمات المشاريع منسقا للتدريب على نظام المعلومات الإدارية المتكامل للإشراف على تخطيط تدريب الموظفين وتحديد مواعيده بالنسبة للمنظمات الثلاث كافة. وصورت جميع الحلقات التدريبية على

أشرطة فيديو بطريقة مهنية لاستخدامها في أنشطة المتابعة وأنشطة التدريب الجارية. واستثمر موظفو مكتب خدمات المشاريع فرص التدريب بالكامل، إذ حضر ٢٦١ موظفاً ما مجموعه ٢٦٤ ١ حلقة تدريبية رسمية. كما نظم مكتب خدمات مشاريع الخدمات لكل شعبة بشعبتها دورات تتعلق بحل المشاكل بهدف إخراج نظام المعلومات الإدارية المتكامل من حجرة الدراسة لوضعه داخل كل من الحواسيب المنضدية. ويجري العمل على إنشاء مكتب للمساعدة تابع لمكتب خدمات المشاريع ويتضمن خطأ للخدمات المباشرة الطارئة يضم ٨ أشخاص، وموقعا على الشبكة لنظام المعلومات الإدارية المتكامل لدعم الإفادة التامة من نتاج هذا النظام؛

(و) ووضع لكل موظف من موظفي مكتب خدمات المشاريع ملفاً آمناً مفصلاً. وستركز إمكانية استخدام نظام المعلومات الإدارية المتكامل إلى الربط بين هذه الملفات مع سجلات التدريب الخاصة بكل موظف من الموظفين؛

(ز) وأنشئت أفرقة معنية بالوصلات البينية لتعالج النظم الموجودة خارج نظام المعلومات الإدارية المتكامل، بما فيها نظام مراقبة الصناديق ونظام قسائم الصرف الداخلية، وبرامجيات الاشتراء لمكتب خدمات المشاريع (Reality) وهي تعمل بفعالية على إقامة الوصلات البينية الإلكترونية بين هذه النظم ونظام المعلومات الإدارية المتكامل. ومن المقرر أن تنجز جميع هذه المسائل إما في منتصف عام ١٩٩٩ أو قبله؛

(ح) وعمل مكتب خدمات المشاريع مع فريق الأمم المتحدة لتطوير نظام المعلومات الإدارية المتكامل، على وضع منهج عمل تقني تجريبي قد يمكن المكاتب اللامركزية التابعة لمكتب خدمات المشاريع من الاتصال المباشر بنظام المعلومات الإدارية المتكامل وسوف تنجز في الربع الثاني من عام ١٩٩٩ خطة اختبارية وتدقيق آمني تشترك فيهما الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب خدمات المشاريع.

١٦ - وبصورة إجمالية، حقق مكتب خدمات المشاريع النجاح إلى حد ما في مواكبة مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل بدون التسبب بأي انقطاع يذكر فيما يضطلع به مكتب خدمات المشاريع من أعمال، حسبما يشهد عليه الأداء التنظيمي الموثق في مكان آخر من هذا التقرير. غير أن ثمة أموراً ما زالت تستدعي القلق:

(أ) في حين أنه كان من المقرر أصلاً للإصدار ٣ من نظام المعلومات الإدارية المتكامل أن يبدأ إصدار معاملات ١٩٩٩ في مطلع كانون الثاني/يناير ١٩٩٩، فإن من غير المرجح أن يستخدم بطاقته الكاملة في نيويورك قبل مطلع نيسان/أبريل. وكان هذا التأخر إيجابياً إذ أنه أتاح الفرصة لتنفيذ عملية التحويل بطريقة أكثر شمولاً ومنح وقتاً إضافياً للتدريب: غير أن هناك تراكم كبيراً من المعاملات التي لم تنجز في عام ١٩٩٩. ويتوقع أن يؤثر تصفية هذه المعاملات المترابطة في أنشطة إنجاز الربع الثاني من العام؛

(ب) يتوقف الحصول على التقارير الوافية عن المشاريع من نظام المعلومات الإدارية المتكامل على النجاح في جمع البيانات من المكاتب القطرية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالرغم من أنه لا يتوقع تهيئة الوسائل اللازمة لتنفيذ ذلك حتى منتصف السنة. وبالتالي يتوقع مكتب خدمات المشاريع تأخراً أو نقصاً في تقارير المشاريع خلال النصف الأول من عام ١٩٩٩.

١٧ - كما اشترك مكتب خدمات المشاريع، بالإضافة إلى اضطلاعهم بدور نشيط في تطبيق نظام المعلومات الإدارية المتكامل، في الفريق العامل للخدمات المشتركة التابع لنظام المعلومات الإدارية المتكامل، الذي يعمل على وضع نهج متعدد المنظمات لإدارة نظام المعلومات الإدارية المتكامل في الأجل الطويل.

#### ٢ - مشكلة سنة ٢٠٠٠

١٨ - في حين أن التحول من النظام الرئيسي العام للحاسوب الكبير غير المتوافق مع سنة ٢٠٠٠ إلى الإصدار الثالث من نظام المعلومات الإدارية المتكامل يعالج المجال الأكثر حساسية بالنسبة لمكتب خدمات المشاريع، لا تزال هناك جوانب معلقة عديدة تدعو للقلق في مجال مجموعة المعدات الحاسوبية، بما فيها الحواسيب المنضدية، وغيرها من نظم البرمجيات. وعين مكتب مشاريع الخدمات مديراً كيما يعنى بمشكلة سنة ٢٠٠٠، وهو بصدد وضع استراتيجية لمشكلة سنة ٢٠٠٠ والإشراف على تنفيذها، وهي تستند إلى المبادئ التوجيهية المعمول بها في أوساط المهنة ومقترحات مختلف المجموعات التابعة للأمم المتحدة، بما فيها مراجعو الحسابات الخارجيون ولجنة تنسيق نظم المعلومات. وتقتضي الخطط الحالية إنجاز معظم أنشطة التحقق من النظم الأخرى غير نظام المعلومات الإدارية المتكامل واختبارها بحلول مطلع الربيع الأخير من عام ١٩٩٩.

#### ٣ - دعم نقل شعبة تكنولوجيا المعلومات/نظم المعلومات

١٩ - مع نهاية أيلول/سبتمبر ١٩٩٩، يجب أن ينتقل مكتب خدمات المشاريع إلى مكاتب جديدة (الفقرات من ٤٦ إلى ٤٨). وتعمل شعبة تكنولوجيا المعلومات/نظم المعلومات عن كثب مع الفريق المعنى بنقل المكتب لكفالة عدم حدوث أي خلل في حقل نظم المعلومات لدى تنفيذ عملية الانتقال. وإضافة إلى ذلك، تولى العناية الدقيقة إلى بعض المسائل مثل تمديد الأسلاك الكهربائية، والكوابل، وتصميم غرف الحواسيب، والربط مع الجهات الخارجية، بما فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومزودو خدمات شبكة الإنترنت. والقصد من ذلك هو ضمان عدم حدوث أي انقطاع في خدمات المعلومات وإقامة قاعدة تكنولوجية تطلعية تلبى احتياجات مكتب خدمات المشاريع في معظم فترة عقد الإيجار. والعمل جار حالياً على وضع تقدير كلفة شتى التصورات التي تقدم البدائل لدى البت في نقل معدات نظم المعلومات الموجودة إلى الأماكن الجديدة أو تحسين مجموعة المعدات جزئياً أو كلياً. وسوف تعرض جميع الآثار المالية التي تترتب على

هذه الأنشطة في تقرير ميزانية مكتب خدمات المشاريع الذي سيقدم في الدورة العادية الثالثة للمجلس التنفيذي.

#### ٤ - مسائل أخرى

٢٠ - أصبح مكتب خدمات المشاريع في عام ١٩٩٨ من المشتركين في لجنة تنسيق نظم المعلومات، وهي هيئة فرعية تابعة للجنة التنسيق الإدارية.

#### ٤ - استراتيجيات تطوير الأعمال

٢١ - ما زال تنوع الزبائن يشكل محور استراتيجيات تطوير الأعمال لمكتب خدمات المشاريع وأحد الشواغل الرئيسية للجنة التنسيق الإدارية. وبعد بحث مطول، عين مكتب خدمات المشاريع منسقاً لتطوير الأعمال ليدعم تطوير الأعمال ويشرف على ربط خطط التسويق مع خطة أعمال مكتب خدمات المشاريع. وعلى نحو ما يمكن ملاحظته من الفرع المتعلق بالأداء المالي من هذا التقرير، يحقق مكتب خدمات المشاريع مكاسب ذات شأن في عدد الزبائن الذين يخدمهم وفي حجم الأعمال التي يمثلها هؤلاء الزبائن على السواء.

٢٢ - وتشكل خطط أعمال كل شعبة من شعب العمليات (الركائز الأساسية لمجمل خطة مكتب خدمات المشاريع) حتى الآن العنصر الرئيسي في تنوع الأعمال. وما فتئت خطط الشعب تركز اهتمامها على تحديد واستحداث فرص أعمال جديدة ضمن التوجه الجغرافي أو المواضيعي أو الخدماتي للشعبة. وأدى هذا النهج القائم على القاعدة إلى نتائج إيجابية، لا سيما في مجالات معينة مثل الإجراءات المتعلقة بالألغام، والتأهيل بعد النزاع وقطاع "الخدمات فقط".

٢٣ - يمثل قطاع "الخدمات فقط" مجالاً تتعاظم فيه الفرص، على النحو الذي يثبتته عدد من زبائن مكتب خدمات المشاريع الذين أبدوا اهتمامهم بمثل هذه الخدمات. ومن الأمثلة على ذلك، مصرف التنمية الأفريقي الذي طلب من مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، فرع أبيدجان، اقتراحاً بشأن خدمات الإشراف على القروض في غرب أفريقيا.

٢٤ - وثمة بُعد آخر لاستراتيجية تطوير الأعمال الخاصة بمكتب خدمات المشاريع، وهو تحديد عروض جديدة للخدمات، يرد بحث بعضها في الفقرات من ٣٤ إلى ٣٧ أدناه.

٢٥ - سيمضي مكتب خدمات المشاريع في الاستثمار في صقل استراتيجيته المتعلقة بتطوير الأعمال. كما أعربت لجنة التنسيق الإدارية عن رأي مغاذه أنه يجب أن يواصل مكتب خدمات المشاريع الاستثمار في تطوير أعمال جديدة. وبغية تقدير حجم الاستثمارات اللازمة وطبيعتها، سيجري منسق تطوير الأعمال مراجعة لحسابات تطوير الأعمال في النصف الثاني من عام ١٩٩٩. وستدرج أي مبالغ كبيرة للاستثمار ذات صلة بتطوير الأعمال في وثائق الميزانية التي ستقدم في الدورة العادية الثالثة لعام ١٩٩٩.

#### جيم - التحديد الدقيق للرسوم

٢٦ - توجد عدة طرق لدفع المبالغ المالية لمكتب خدمات المشاريع لقاء خدماته. إذ معظم المشاريع التي يمولها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تخضع لمعدل الخدمات الإدارية والتشغيلية، في حين يجري التعويض عن الخدمات الأخرى استنادا إلى رسوم يتم التفاوض عليها ترمي إلى استرداد التكلفة الفعلية لتقديم هذه الخدمات. وتحديد التكاليف الحقيقية ضرورة لا بد منها لنجاح النوع لأن تسعير الخدمات عامل مهم ليس للقدرة التنافسية فحسب، بل أيضا لضمان حفاظ مكتب خدمات المشاريع على استمراريته الاقتصادية ومواصلته العمل وفقا لمبدأ التمويل الذاتي.

٢٧ - وثمة بُعد آخر يستمد من أن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع نفسه يتعاقد من أجل تقديم خدمات مختلفة، بما في ذلك من المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومقر الأمم المتحدة. وإن تحسين الشفافية في معدلات التعويض عن هذه الترتيبات ستتيح لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إجراء تقييم أفضل لما إذا كان مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وزبائنه يحصلون على قيمة مساوية للمال.

٢٨ - وكما ورد في خطة الأعمال لعام ١٩٩٨، تم التعاقد مع خبير استشاري لتنقيح واستكمال النظام المحوسب لتقييم حجم العمل وتقدير تكاليفه. وستراعي عملية الاستكمال أساليب العمل الجديدة التي تم إدخالها نتيجة للإصلاح الداخلي الذي تم في العامين ١٩٩٦ و ١٩٩٧ وسيشمل أحكاما لتحديد تكاليف خدمات التنفيذ التي يمكن التعاقد عليها من الباطن مع المكاتب القطرية. ومن المتوقع أن ينتهي الاختبار التجريبي للمنهجية الجديدة بحلول الربع الثالث من ١٩٩٩.

#### دال - النمو التنظيمي واستراتيجية التحول إلى اللامركزية

٢٩ - منذ عام ١٩٩٥، ما زالت الآلية الرئيسية التي بدأ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يستخدمها لبناء التوافق في الآراء بشأن النمو التنظيمي واستراتيجيات التوجيه بالنسبة لعملية تخطيط الأعمال تتمثل في المعتكف السنوي لكبار الموظفين. وكان قد حدد موعد معتكف ١٩٩٨ أساسا في الربع الأخير من السنة، إلا أنه بغية الوفاء بتوقعات الأداء، وخاصة فيما يتعلق بتوقع حصول توقف في التدريب على نظام



المعلومات الإدارية المتكامل، فقد تم تأجيل المعتكف إلى آذار/ مارس ١٩٩٩. وقد اتفق خلال المعتكف على أن تركز استراتيجيات النمو والتطوير التنظيمي (بما في ذلك التحول إلى اللامركزية) على خمسة مجالات:

(أ) تنوع الزبائن؛

(ب) تقييم وتعزيز كفاءات المؤسسات؛

(ج) تدريب الموظفين من جميع المستويات على الإدارة والقيادة؛

(د) تنظيم المسائل الإدارية والتشريعية المتعلقة منذ تأسيس مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛

(هـ) مواصلة تطوير الهيكل التنظيمي والسلوك.

٣٠ - وقد أنشئت أفرقة عاملة لكفالة متابعة كل مجال من المجالات الاستراتيجية.

#### هـ - التطوير الوظيفي والتدريب

٣١ - واصل قسم إدارة الموارد البشرية في ١٩٩٨، الذي تم إنشاؤه في حزيران/يونيه ١٩٩٧، إعادة هيكلة إجراءاته في العمل لكي يفي على نحو أفضل بالمتطلبات الناجمة عن تزايد حجم العمل ومواصلة تعزيز مفهوم الأفرقة المتكاملة وتنفيذه. وفي أواخر ١٩٩٨، تقرر مواصلة إزالة مركزية الوظائف المتعلقة بتوظيف موظفين دوليين للمشاريع في المكاتب خارج المقر. وقد أذن لمكتب جنيف، على أساس تجريبي، باستخدام موظفين دوليين بعبود لأنشطة محددة المدة. ويتوقع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مزيداً من اللامركزية في توظيف وإدارة الموظفين البعدين بعبود محددة المدة عند تنفيذ نظام المعلومات الإدارية الجديد بشأن الأنشطة المحددة المدة في عام ٢٠٠٠.

٣٢ - وقد انتهى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من مراجعة المبادئ التوجيهية التي تنظم استخدام أدوات التعاقد من قبيل اتفاق الخدمات الخاصة واتفاق سداد القروض، الذي يستخدم بشكل رئيسي للحصول على خدمات دولية، فضلاً عن عقود الخدمة، المستخدمة لتوظيف موظفين محليين في المشاريع. وتم وضع مبادئ توجيهية شاملة ومنقحة لهذه الأصناف من العقود وسيتم تنفيذها في عام ١٩٩٩، مع مراعاة الهدف الرئيسي المتمثل في تحقيق القيمة مقابل المال بطريقة تتسم بالكفاءة والسرعة.

٣٣ - وفي مجال التطوير الوظيفي، واصل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع السير على مبدأ "رد الفعل من القاعدة إلى القمة" بإدخال آلية للإفادة المرتجعة بـ ٣٦٠ درجة كأداة لمواصلة تعزيز مهارات

القيادة لكبار الموظفين. وفي الوقت نفسه، ومن خلال بيئة ممارسة التقييم الذي يشمل جميع موظفي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، تم جمع معلومات عن مستوى ونوع حاجات التطوير المهني للموظفين، وأنشئ فريق عامل لوضع سياسة عامة وبرنامج شاملين للتدريب.

#### رابعاً - استكمال المسائل الجارية

##### ألف - عروض الخدمة الجديدة

٣٤ - في ١٩٩٨، قدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خدمات إدارية وخدمات دعم أخرى إلى رابطة الولايات المتحدة الأمريكية للأمم المتحدة لنشاطها "التكفل بحقل ألغام". وقد تم ذلك عن طريق توقيع أول اتفاق للخدمة التنظيمية بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة غير حكومية في إطار النظام المالي والتواعد المالية المطبقة في كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وتقوم رابطة الولايات المتحدة الأمريكية للأمم المتحدة بتعزيز البرامج التي تمولها جهات مانحة من القطاع الخاص بإزالة الألغام من مناطق تم تحديدها في مشاريع الأعمال المتعلقة بالألغام والبرامج التي ترعاها الأمم المتحدة، أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو الحكومة المضيفة. وتقدم وحدة الأعمال المتعلقة بالألغام التابعة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع جميع المعلومات المطلوبة لاختيار المشاريع وتنفيذ الأنشطة المتعلقة بإزالة الألغام وفق المعايير المتفق عليها دولياً. وهذا النشاط الذي يجري لأول مرة مع منظمة غير حكومية يشكل سابقة فريدة في إرسال التبرعات الفردية من الجهات المانحة من مؤسسات وأفراد إلى هيئات الأمم المتحدة لتنفيذ أنشطة المشروع الهامة.

٣٥ - كما طلبت دائرة الأعمال المتعلقة بالألغام في الأمم المتحدة التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع تقديم خدمات النشر والطباعة لبرنامجها الإعلامي. وفي حين أن هذه العملية ضئيلة من حيث القيمة، فإنها هامة لأنها تعتمد على وحدات الدعم الداخلية التابعة لمكتب خدمات المشاريع لتقديم خدمات تستجيب للطلبات الجديدة المقدمة لزبائن مكتب خدمات المشاريع.

٣٦ - وفي مثال آخر يوضح إمكانية وحدات الخدمة الداخلية التابعة لمكتب خدمات المشاريع لتلبية طلبات الزبائن، بدأ الطلب إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يزداد لتقديم خدمات إدارية هامة في مجال الموظفين الدوليين. وتمثل أهمية هذه الطلبات في أنها تشكل نشاطاً قائماً بذاته وليس عنصراً في مشروع أو برنامج يديره مكتب خدمات المشاريع. إلا أن معظم خبرة مكتب خدمات المشاريع في هذا المجال تتركز في قسم إدارة الموارد البشرية الموجود في المقر. ويأمل مكتب خدمات المشاريع إبرام اتفاقات من شأنها أن تستخدم الخبرة الناشئة عن وحدة الخدمة الداخلية هذه لتلبية حاجات الزبائن بشكل أقرب من وحدة تقليدية للعمليات.

٣٧ - وقد قام مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بتطوير أسلوب خدمة جديد يشار إليه باتفاقات الخدمات الواجبة السداد، الذي تقدم في إطاره خدمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من الميزانية الإدارية للمكتب الذي تسدد له نفقاتها قبل تكبدها فعلا وفق جدول مدفوعات يتم الاتفاق عليه مع الحكومة التي تطلب ذلك. ولا يتلقى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أو يقوم بإدارة الموارد المالية المعنية، بل يوفر مدخلات خدمات على أساس السداد. فقد أبرم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على سبيل المثال اتفاق خدمات واجبة السداد في إطار أنظمتهم وقواعدهم لتقديم خدمات المراقبة المالية مع إحدى الحكومات لدعم استخدام التمويل الذي قدمته حكومة أخرى. ويهدف هذا الابتكار في تقديم خدمات واجبة السداد إلى مساعدة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على تلبية احتياجات التنمية الناشئة بطريقة تتسم بالمرونة.

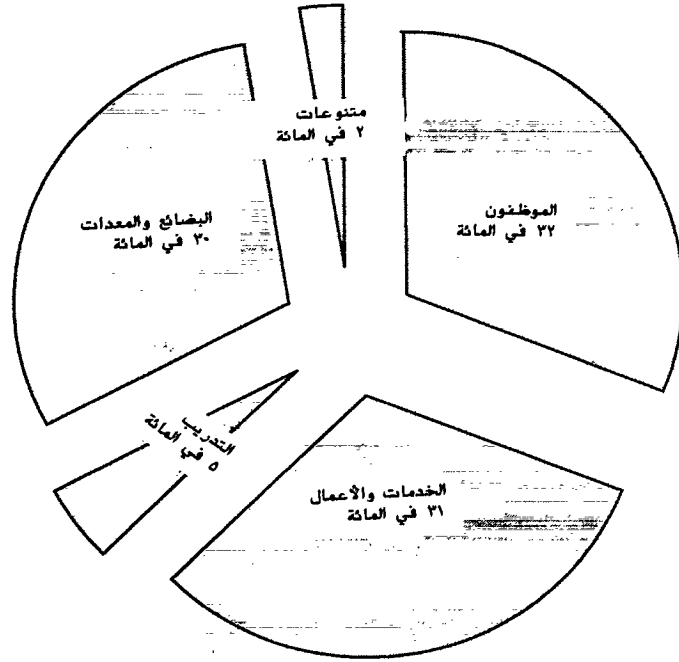
#### باء - شراء البضائع والخدمات

٣٨ - خلال المناقشة التي أجراها المكتب التنفيذي حول التقرير السنوي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لعام ١٩٩٧ (DP/1998/24)، طلب أعضاء المجلس إلى المدير التنفيذي تقديم تقرير حول الاتجاهات البارزة في مشتريات البضائع والخدمات. ويستجيب هذا القسم إلى ذلك الطلب.

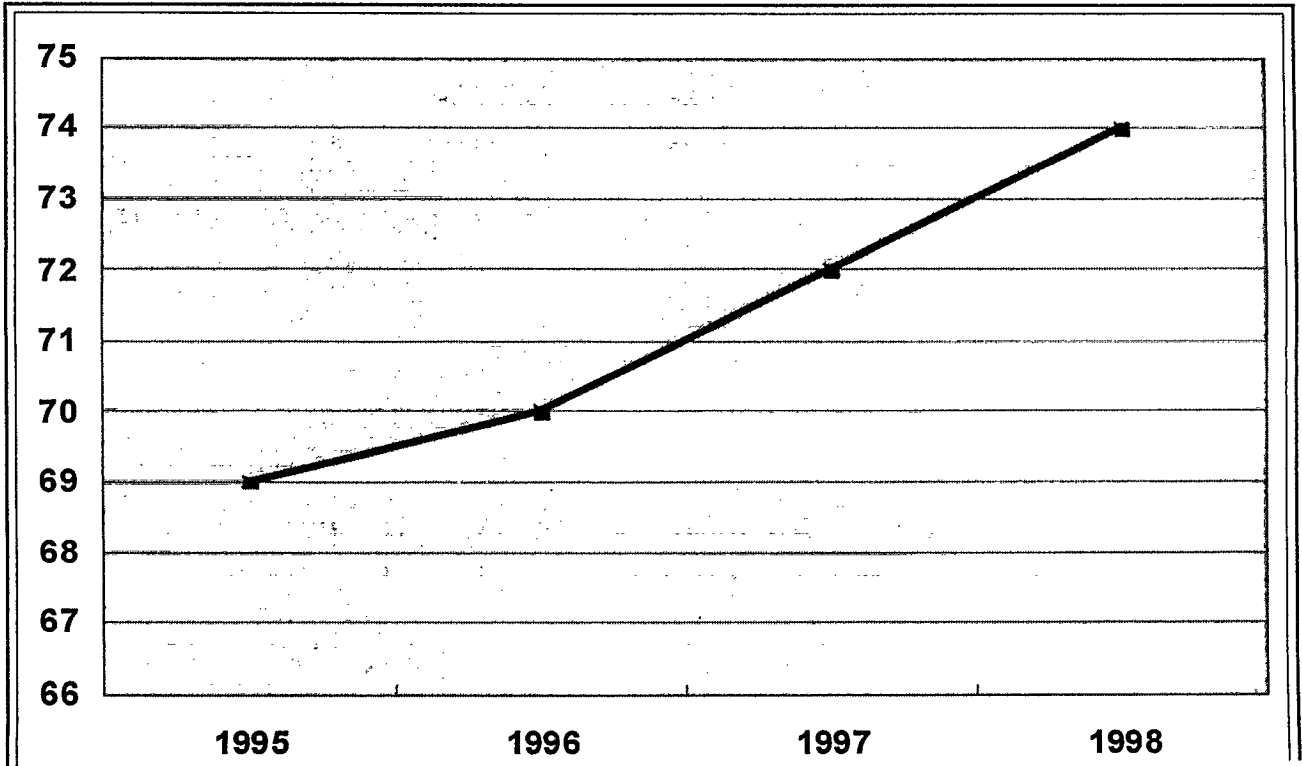
٣٩ - يعرض الشكل ١٠ تفصيلا عن التنفيذ الذي تم في عام ١٩٩٨ لحافضة المشاريع. وكما سيلاحظ، فإن نسبة كل من موظفي المشاريع، والخدمات والأعمال والبضائع والمعدات تشكل حوالي ٣٠ في المائة تقريبا من الأداة.

٤٠ - وقد وظف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ٦ ٣٣١ خبيرا، وخبيرا استشاريا وموظفا فنيا محليا في عام ١٩٩٨. واستمرت حصة العاملين في المشروع من البلدان النامية في الارتفاع (الشكل ١١). وازدادت نسبة العاملات في المشروع من ١٢,٤ في المائة في عام ١٩٩٧ إلى ١٨,٤ في المائة في عام ١٩٩٨. وخلال الفترة التي يشملها التقرير، تبلغ نسبة الموظفين الفنيين المحليين ٥٥ في المائة من عدد العاملين المستخدمين في المشروع.

٤١ - وفي مجال عقود الخدمات والأعمال، فإن خيارات منح العقود هي للمقاولين من البلدان النامية، ومن البلدان المانحة وخاصة البلدان المانحة الرئيسية الناقصة الاستخدام، والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الدولية. وكما يبين الشكل ١٢، فقد تحولت حصة هذه الفئات من ١٩٩٧ إلى ١٩٩٨ على النحو التالي: حافظت البلدان المانحة الرئيسية الناقصة الاستخدام على حصة منخفضة تزيد قليلا على ٤ في المائة؛ وزادت المؤسسات الدولية من حصصها من ٨ في المائة إلى ٩ في المائة؛ وسجل المقاولون من البلدان المانحة بشكل عام انخفاضا من ٣٠ في المائة إلى ١٦ في المائة؛ وارتفعت حصة المنظمات غير الحكومية من ١٩ في المائة إلى ٢٤ في المائة؛ وزاد نصيب المقاولين من البلدان النامية من ٣٦ في المائة إلى ٤٧ في المائة.



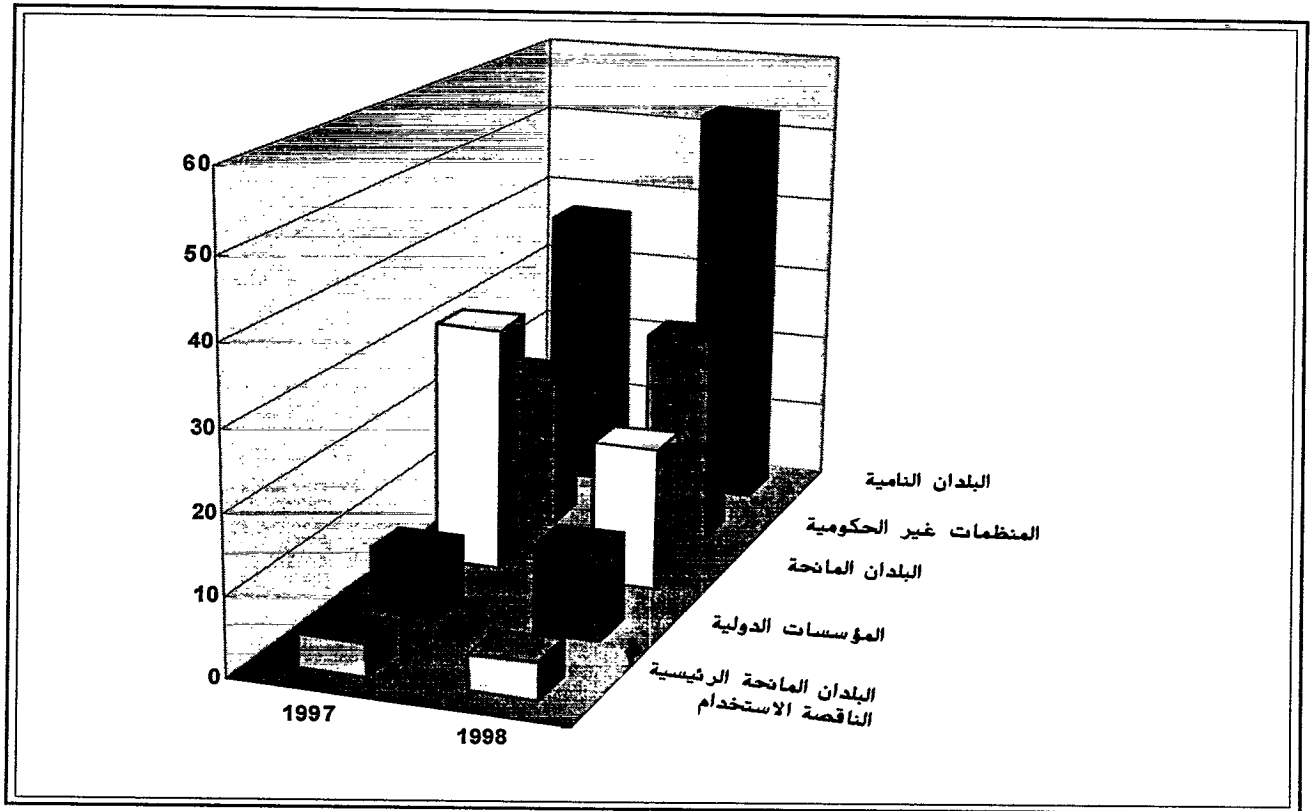
الشكل ١٠ - حافظة مشاريع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع حسب المكونات



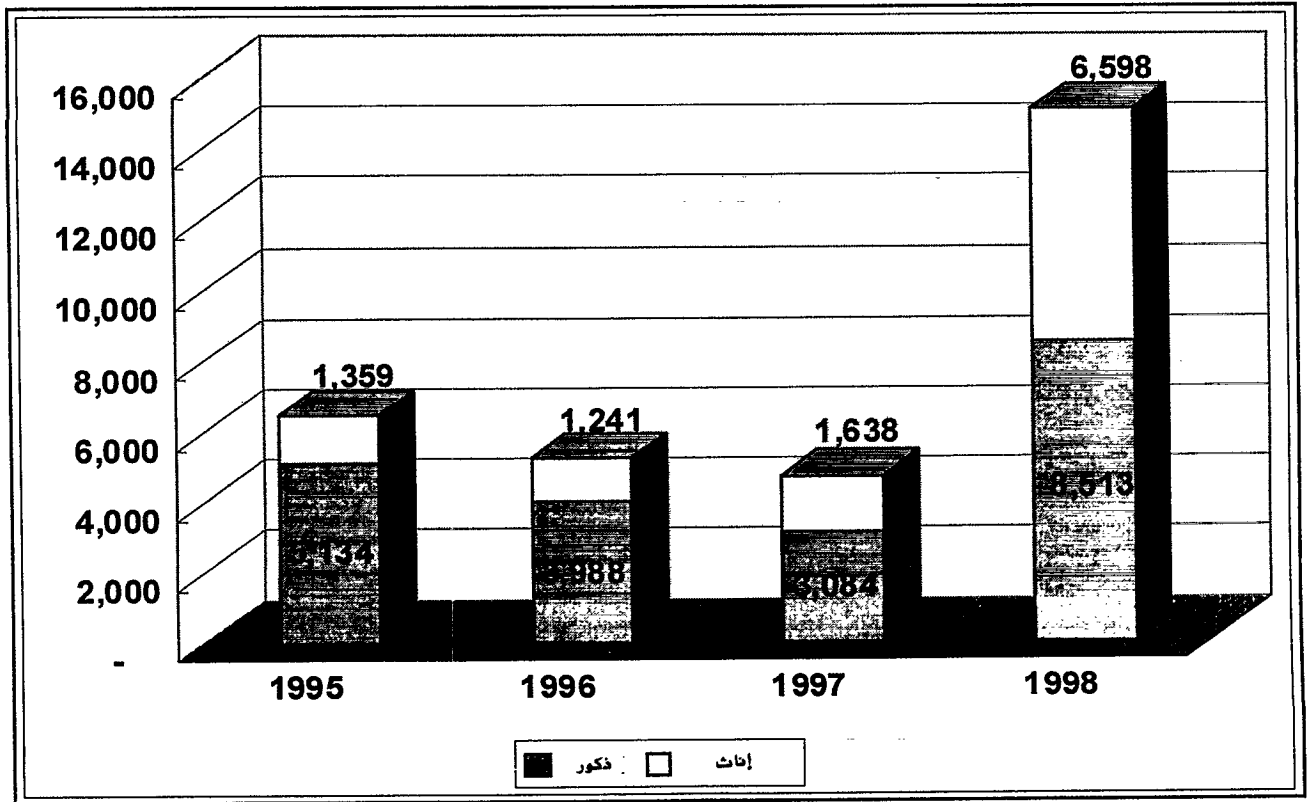
الشكل ١١ - حصة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من موظفي المشاريع المعينين من البلدان النامية (نسبة مئوية)

٤٧ - شهد العمل الذي يضطلع به قسم خدمات التدريب ونقل المعرفة عن طريق الرعايا المغتربين التابع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع زيادة كبيرة. وقدم القسم خدمات تدريب إلى أكثر من ١٥ ٠٠٠ فردا في عام ١٩٩٨، أي أكثر من أقل من ٥ ٠٠٠ فرد في السنة الماضية (الشكل ١٣). كما ارتفع عدد المتدربين من الإناث إلى أكثر من ٦ ٠٠٠ في عام ١٩٩٨، أو نسبة ٤٤ في المائة من المتدربين من المقر، وحظي المتدربون من المنطقة الأفريقية بنصيب أكبر في التدريب حيث بلغت نسبتهم ٩٥ في المائة.

٤٣ - وبلغ إجمالي مشتريات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من البضائع والمعدات مبلغ ١٦٣ مليون دولار في عام ١٩٩٨. وفي هذا المجال، كان هناك ثلاث فئات من البلدان التي أقيمت تحت مراجعة دورية: البلدان النامية، البلدان المانحة الرئيسية الناقصة الاستخدام، والبلدان المانحة الأخرى. ويبين الشكل ١٤ حصتها من البضائع والمعدات المشتراة في عام ١٩٩٨.



الشكل ١٢ - حصص العقود التي منحها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في عام ١٩٩٨ (نسبة مئوية)



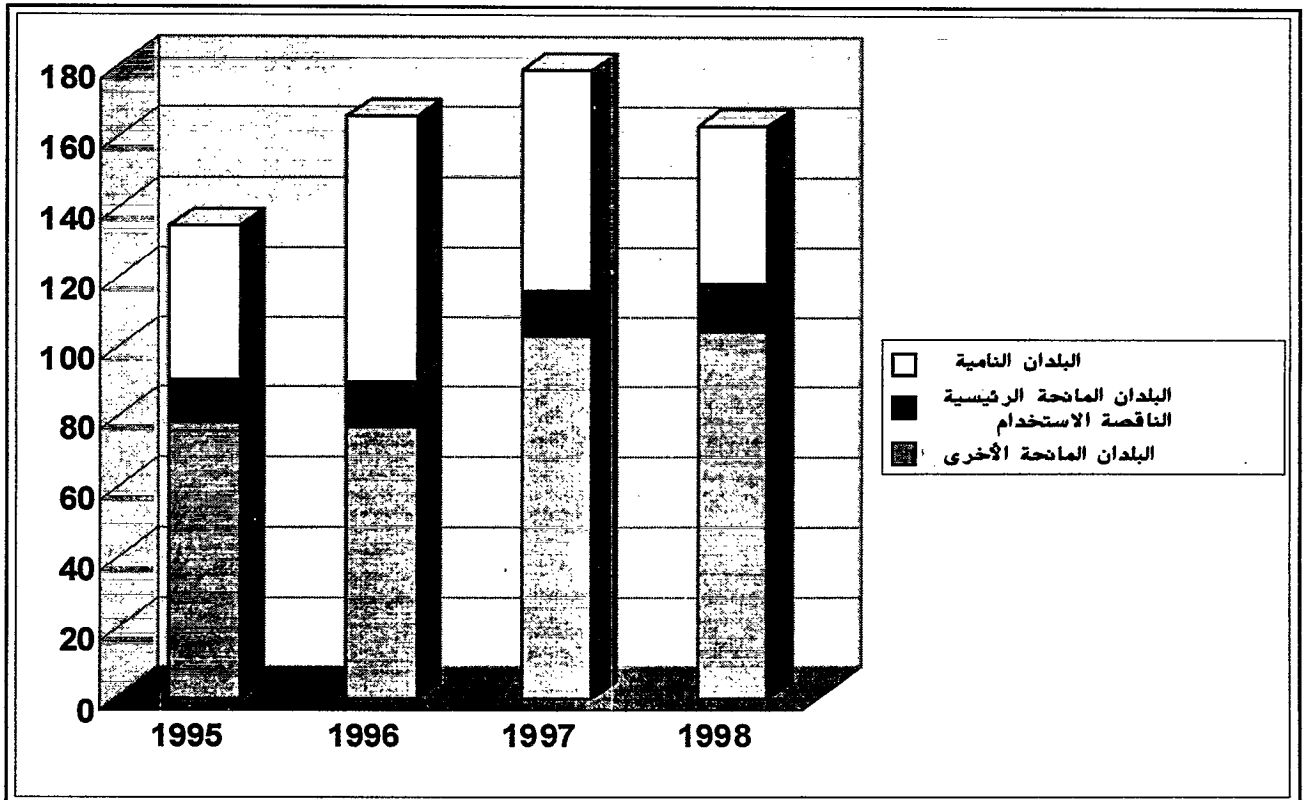
الشكل ١٣ - متدربو مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من المقرر

٤٤ - وبخلاف قطاعات المشتريات الأخرى، انخفض إجمالي المشتريات الدولية من البضائع والمعدات إلى أقل من مستويات عام ١٩٩٦ وذهبت حصة أصغر إلى البلدان النامية. وفي هذا الصدد، هناك عوامل مختلفة جديدة بالملاحظة:

(أ) يتم حالياً شراء قدر أكبر من البضائع الذي كان يتم سابقاً عن طريق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من خلال المشاريع المنفذة محلياً، ولذلك فهي لا تدخل في حافظة مشاريع المكتب. ويرتبط الانخفاض في إجمالي مشتريات بضائع المكتب وفي حصة البلدان النامية من إجمالي المشتريات بهذا المنحى؛

(ب) بدأ يغلب على البضائع المشتراة الواردة إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الطابع العالي التقنية والمعقد، كما هو الحال، مثلا، في مجال استبدال المعدات التي تستنفد طبقة الأوزون، وهو نوع السلع الذي يظهر أكبر زيادة في عام ١٩٩٨؛

(ج) في الوقت الذي بقيت فيه الحصة الإجمالية للبلدان المانحة مستقرة، يشارك عدد متزايد وأكثر تنوعا من البلدان المانحة الأخرى في تلك الحصة مما كان عليه الحال سابقا، إذ سجلت زيادة من ٠,٣ في المائة من جميع المشتريات في عام ١٩٩٧ إلى ١٧,١ في المائة من المشتريات الإجمالية في عام ١٩٩٨.



الشكل ١٤ - مشتريات فئات البلدان من البضائع والمعدات  
في عام ١٩٩٨ (بملايين الدولارات)

٤٥ - يعمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع حسب الطلب وهو ملتزم بالمشتريات التي توازي قيمتها المال المدفوع، ولذلك فليس لديه تأثير كبير على التوزيع القطري للبائعين المختارين. وبالرغم من ذلك، سيواصل المكتب توسيع قاعدة المشاركة في أنشطة المشتريات. وفي هذا الصدد، طرحت مقترحات مفيدة في تقرير وضعته مؤخرا وحدة التفتيش المشتركة بشأن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وتم توزيعه على المجلس التنفيذي للنظر فيه في الوثيقة DP/1999/25. ويأخذ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هذا التحدي بجدية وسيواصل بذل ما بوسعه للابتكار في هذا الاتجاه.

#### جيم - آخر المستجدات عن مشروع نقل المقر

٤٦ - كما سبق إبلاغ المجلس التنفيذي بذلك، يتعين انتقال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى مكتب جديد قبل حلول تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٩. وتجري عملية النقل غير المتوقعة في ظروف صعبة للغاية تمر بها سوق العقارات، مع ارتفاع مستويات الإيجار وفي ظروف تجري لصالح مالكي العقارات بصفة عامة في مجال التفاوض بشأن شروط الإيجار. وحددت استجابة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لهذا التحدي ثلاثة اعتبارات أساسية وهي: تطبيق خبرة المكتب في مجال إدارة المشاريع على عملية نقله ذاتها؛ والحصول على أفضل قيمة في السوق الحالية؛ وإتمام العملية في الموعد المحدد. وتشمل الإنجازات التي تحققت حتى الآن ما يلي:

(أ) اجتمعت الفرقة المعنية بمشروع النقل، برئاسة الرئيس السابق لشعبة مشاريع الشراء. وأعدت الفرقة المعنية بمشروع النقل جدولاً زمنياً لاتخاذ الإجراءات الرئيسية وحددت، من خلال العمليات التنافسية، الخبرة المتخصصة التي ستطلبها في كل خطوة؛

(ب) وبمساعدة وسيط مستأجر، أجرى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع استعراضاً شاملاً لتحديد جميع المكاتب التجارية المتاحة المعنية في المنطقة المجاورة للأمم المتحدة. ودرست أيضاً إمكانية إيجاد مواقع أبعد لتحديد ما إذا كان من شأن الميزة الاقتصادية وميزة التصميم أن تغلبا على فقدان ميزة القرب، وهو ما لم يقع، رغم ذلك؛

(ج) وأجريت مفاوضات فيما يتعلق بستة مواقع مناسبة. ونتج عن عملية التقييم المقارن للجوانب المالية وغير المالية لكل موقع عن تحديد موقع مفضل يقدم أفضل قيمة بالنسبة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. ويعد ذلك الموقع - وهو مبنى كرايزلر - الموقع الوحيد القادر على إيواء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في طابقتين. وتم تأجير ثلاثة من المواقع الأخرى بعد ذلك لمستأجرين آخرين؛ ولم يبق في السوق سوى الموقعين الأقل جودة؛



(د) وتم التوقيع على عقد لإيجار مساحة ٥٢ ٥٠٠ قدم مربع يمكن فرشها بالسجاد في مساحة ٧٦ ٠٠٠ قدم مربع مؤجرة. وحصل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على شروط مالية مواتية وغيرها من الشروط المواتية بالنسبة للسوق المحلية، بما في ذلك قبول مالك العقار للمتطلبات الخاصة بوكالات الأمم المتحدة. وتولى مكتب الشؤون القانونية التابع للأمم المتحدة ومحام خارجي متخصص في العقارات مساعدة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في المفاوضات التي جرت بشأن عقد الإيجار؛

(هـ) وسيقوم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بتصميم الحيز الجديد وبنائه بحيث يوفر في هذا الموقع الجديد بيئة عمل تمكّن قوم في الوقت ذاته من دعم العمليات التي يضطلع بها المكتب، وعكس صورته التطلعية شبه التجارية، وتيسير عملية التكيف المقبلة حسب تغير المتطلبات، وإتاحة بيئة عمل صحية توفر أفضل تهوية وإضاءة طبيعية بالنسبة لجميع الموظفين. وقد وضع مهندس مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خيارات مفضلة لتصاميم تستند إلى مناقشة داخلية مستفيضة. وتم اختيار مورد لنظم الأثاث عبر عملية شراء تنافسية "ذات أفضل قيمة" مما أدى إلى الجمع بين الجودة العالية والتكاليف المنخفضة نسبياً لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

٤٧ - وحصل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بصورة تنافسية على خبرة جيدة في مجال الهندسة، وإدارة البناء وتخصصات أخرى. ويتوقع المكتب أن ينتقل في الوقت المحدد وضمن حدود الميزانية. وواصلت الفرقة المعنية بالنقل وستواصل إدارتها للمشروع سعياً وراء تحقيق وفورات مالية دون تكبد المكتب خسائر في القيمة.

٤٨ - ونجاح تطبيق خبرة المكتب في مجال إدارة المشاريع على عملية نقله دليل على قوة نهجه العام المتمثل في خبرة الإدارة الداخلية، والاستعانة بالخبرة المتخصصة الجيدة المحصل عليها تنافسياً في السوق، مع مشاركة الأطراف التي ستأثر بالإجراءات التي يجري النظر في اتخاذها.

#### دال - اللامركزية

٤٩ - كما هو مقرر، افتتح مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في أبيدجان رسمياً في كانون الثاني/يناير ١٩٩٨. ويعالج هذا المكتب حافظة "الخدمات فقط" بالنسبة لبلدان غرب أفريقيا وبدأ أيضاً في تنفيذ الأنشطة التي يجري نقلها إليه من حافظة المشاريع التي كانت تديرها حتى ذلك الوقت شعبة أفريقيا في نيويورك. واستناداً إلى ما نفذته من حافظته المالية ومن تلك المشاريع التي يجري نقلها إليه، كان مكتب أبيدجان ذاتي التمويل في سنته الأولى من العمل، إذ بلغ مستوى تنفيذه للمشاريع ١٤ مليون دولار، وحصل على إيرادات من حافظة "الخدمات فقط" ومن تنفيذ المشاريع قدرها ٢ مليون دولار.

٥٠ - وبعد ما أذنت لجنة التنسيق الإداري، جرت عام ١٩٩٨ مفاوضات مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة بهدف إنشاء فرع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في روما. وأبرم اتفاق مع منظمة الأغذية والزراعة لإيواء المكتب في مقر المنظمة وتم التوقيع على مذكرة تفاهم رسمية مع منظمة الأغذية والزراعة في كانون الثاني/يناير ١٩٩٩. والهدف من هذا الاتفاق هو تعزيز التعاون بين منظمة الأغذية والزراعة ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من خلال التشاور، وتنسيق الجهود، والتعاون واتخاذ إجراءات مشتركة في الميادين ذات الاهتمام المشترك. ومن المتوقع أن يقدم فرع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في روما خدمات إدارة القروض لحافطة "الخدمات فقط" على صعيد العالم بأسره. وفي ١٩٩٩، سيحول إلى مكتب روما أيضاً الإشراف على المشاريع بالنسبة لحافطة "الخدمات فقط" في منطقة شمال أفريقيا والشرق الأدنى.

#### هاء - الاجتماع الأول للممثلين المقيمين

٥١ - في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨، نظم فرع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في آسيا حلقة العمل الأولى للممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصفتهم ممثلين لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وحضر هذه الحلقة ممثلون مقيمون عن آسيا ومنطقة المحيط الهادئ والمدير المساعد والمدير الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/آسيا والمحيط الهادئ. وفي نهاية هذه الدورة التي دامت يومين، اتفق المشاركون على إتاحة الفرصة لزيادة التعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في المنطقة في سياق بيان المهمة التالي: "إقامة تحالف استراتيجي من أجل تقديم أفضل الخدمات في مجال التنمية البشرية المستدامة إلى بلد من البلدان من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، استناداً إلى مقارنة ميزة كل شريك، مع مراعاة الكفاية والفعالية ووثاقة الصلة". وحدد المشاركون أيضاً عدداً من القضايا الملحوسة التي يواجهونها خلال التفاعل اليومي بين المنظمتين، والتي تم حل العديد منها بعد ذلك. وفي ضوء النجاح الذي حققته حلقة العمل الأولى، يعتزم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع تكرار هذه التجربة الإيجابية في مناطق أخرى.

#### خامسا - العراقيل

٥٢ - في حين أن تنفيذ خطة الأعمال لسنة ١٩٩٨ كان ناجحاً إلى حد بعيد، ثمة عدد من المجالات التي كان فيها التقدم بطيئاً أو التي ووجهت فيها صعوبات غير متوقعة.

## ألف - الأعمال غير المستكملة المتعلقة بعملية انتقال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٥٣ - عندما أنشئ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، وجّه عنايته للاضطلاع بقدر كبير من الأعمال المتراكمة اللازمة للإنجاز الكامل لعملية انتقال المكتب من وحدة تنظيمية تابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى وضعه الجديد ككيان مستقل. والواقع أن ثلث خطة أعمال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خُصص لمهام الانتقال هذه، والتي كان بعضها بسيطاً وبعضها معقداً. وشيئاً فشيئاً، تمكنت المؤسسة الجديدة من إنجاز هذه المهام بنجاح، بما فيها أعمال مهمة كإبرام مذكرة تفاهم مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبناء نظام خاص بالمشتريات ووضع نهج شامل لإدارة الأخطار. على أن العمل لم يكتمل بشأن مجالين رئيسيين وهما: صياغة القواعد المالية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في شكلها النهائي وتفويض السلطة في شؤون الموظفين. وقد اعتبر المكتب فيما يتعلق بهذين الموضوعين الحاسمين أن من الحصافة بناء قاعدة من التجارب قبل تحديد خطة العمل.

٥٤ - فزيما يخص القواعد المالية، قد يذكر المجلس التنفيذي أن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع كان قد اختار استعمال القواعد المالية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مع إدخال ما يلزم من تغيير عليها، إلى الحين الذي يتم فيه استكمال النظام المالي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يعد النظام المالي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مرفقاً له. ولا يزال المكتب قادراً على العمل في نطاق هذا الترتيب ولا يقترح أي تغيير في الوقت الراهن.

٥٥ - أما فيما يخص تفويض السلطة في شؤون الموظفين، فإن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يرصد الآن ثلث حافضة مشاريعه (١٦٨ مليون دولار في ١٩٩٨) للحصول على خدمات الخبراء والخبراء الاستشاريين والموظفين الفنيين الوطنيين. ومن أجل تلبية متطلبات الجودة والكمية التي يفرضها قطاع أعمال من هذا الحجم، قام مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أيضاً بإعادة تنظيم مهام موارده البشرية وإضفاء الطابع المهني عليها في نطاق قسم إدارة الموارد البشرية. ويدرك المكتب أن التحدي الرئيسي في مجال تقديمه للخدمات المتصلة بالموظفين يكمن في قدرته على الاستجابة لاحتياجات الزبائن على نحو سريع وفعال. وللقيام بذلك، يجب أن يكون المكتب قادراً على استحداث وتطبيق أدوات تعاقدية ابتكارية متناسبة ومتطلباته، وذلك في نطاق معايير النظام الموحد للأمم المتحدة. وفي هذا الشأن، ومن أجل تقنين الإجراءات التشغيلية المتصلة بشؤون الموظفين بالاستناد إلى أربع سنوات من الخبرة، استنتج المكتب أنه قد حان الوقت لتنفيذ مقرر المجلس التنفيذي رقم ٣٢/٩٤ المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤، الذي ينص على قيام الأمين العام بتفويض سلطات واسعة في مسائل الموظفين للمدير التنفيذي.

٥٦ - ومن شأن التفويض أن يضفي الطابع الرسمي على تلك المهام التي يقوم بها المكتب أصلاً، بما في ذلك سلطة تعيين الموظفين وترقيتهم وإنهاء عقودهم؛ وتقرير حقوق الموظفين من البدلات والاستحقاقات؛

وفرض تدابير تأديبية بشأن المسائل المتصلة بتسيير أعمال المكتب؛ واستعراض المقررات الإدارية؛ وإقرار الاستثناءات من نظام الموظفين الأساسي حسب الاقتضاء. ولتمكين المكتب من تقديم مجموعة كاملة من خدمات المشاريع، بما في ذلك في مجال شؤون الموظفين، يجب أن يشمل التفويض منح المكتب السلطة الرسمية لإصدار رسائل التعيين لموظفيه. وهذا سيتيح للمكتب تقديم خدمات تتعلق بالموظفين تكون جودتها مماثلة لتلك التي يقدمها عند تعاقد مع الشركات، التي أثبت نظام المشتريات الخاص بالمكتب جدارته بالنسبة إليها.

#### باء - المناقصات التنافسية

٥٧ - في سنة ١٩٩٨، بلغت قيمة حافظة المكتب لمشاريع خدمات الإدارة المقدمة لدعم قروض المؤسسات المالية الدولية ١٢٢ مليون دولار. ومن شأن اتخاذ المؤسسات المالية الدولية مقرراً يقضي إما باستمرار مشاركة وكالات الأمم المتحدة المتخصصة بوصفها مصدر الإمداد الوحيد لاتفاقات الخدمات التنظيمية أو بفتح هذه العملية في وجه المناقصة التنافسية، أن يكون ذا أثر كبير على قدرة المكتب على تحقيق مزيد من النجاحات في هذا القطاع من السوق.

٥٨ - وقد استجاب المكتب في حالات متعددة لطلبات المناقصة المقدمة من الحكومات. ويمكن للمناقصة أن تكون مفيدة لحكومة ما، ذلك أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الخدمات والتكاليف والفوائد. وفيما يخص المكتب، فإنه يقتضي من المدراء القيام بتحليل مسبق وأكثر تفصيلاً لما يلزم القيام به من أجل الحكومة.

٥٩ - وقد شارك المكتب في إحدى عمليات المناقصة للبنك الدولي عام ١٩٩٨. ولكي يستمر المكتب في بحثه عن أسواق بديلة، فإنه سيواصل استجابته على نحو انتقائي للطلبات التي تقدمها الحكومات من أجل مشاركة المكتب في عمليات المناقصة. ويدرك المكتب أن عمليات المناقصة تتطلب تكاليف، سواء بالنسبة للتي تنجح أو التي تبوء بالفشل. وعليه، فالمكتب يعتبر المناقصة مجالاً للاستقصاء سيتم استخدامه على نحو انتقائي في الظروف التي يحدد فيها المكتب أن له فيها فائدة نسبية أو التي يكون فيها احتمال النجاح عالياً وأو عندما تكون تكاليف المناقصة منخفضة.

#### جيم - الترتيبات المالية مع الأمانة العامة للأمم المتحدة

٦٠ - لا يزال استمرار عدم وجود طرق موحدة لتحويل الأموال من الأمانة العامة للأمم المتحدة إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بهدف تنفيذ الأنشطة الموكولة إليه، يشكل عقبة في وجه التنوع المتواصل للأنشطة. وتبقى الآليات القمينة بإتاحة تحويل الأموال في الوقت المناسب هي ذاتها التي اقترحت في الأصل على الأمانة العامة للأمم المتحدة، بعد استعراض لجنة التنسيق الإداري، لكن إحراز التقدم يتم فقط على أساس كل حالة على حدة.

### دال - الاتفاقات المبرمة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

٦١ - اتسم التقدم المحرز في سنة ١٩٩٨ صوب تحقيق الشفافية في تحديد وتقدير تكلفة الخدمات الإدارية التي يحصل عليها المكتب من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالبطء، ويعزى ذلك جزئياً إلى انهماك الموظفين الرئيسيين بكلتا المؤسستين في تنفيذ نظام المعلومات الإدارية المتكامل. وفي جميع الحالات، يتوقع أن يكون للاستخدام المشترك لنظام المعلومات الإدارية المتكامل أثر مباشر على نوع وتكلفة الخدمات الإدارية المقدمة كما أنه سيشجع تجديد الاهتمام بالاستعراض.

### سادسا - الرقابة الداخلية

٦٢ - يواصل مكتب خدمات المشاريع العمل بالممارسة التي أنشئت في التقرير السنوي للمدير التنفيذي لعام ١٩٩٧ والمتعلقة بتضمين تقرير عن أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات وأنشطة الرقابة (DP/1999/22/Add.2). ويأتي هذا التقرير استجابة لطلب المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام ١٩٩٦ (انظر الوثيقة E/1996/33، الجزء الثاني، الصفحة ١٢٧، الفقرة ٢٥٥)، ويتضمن المعلومات المدرجة سابقاً في التقرير السنوي الذي يقدمه المدير إلى المجلس التنفيذي.

### سابعا - المرحلة القادمة

٦٣ - في غضون أربع سنوات فحسب، استحدث مكتب خدمات المشاريع أدوات وممارسات تجارية مكنته من التقيّد بالأهداف التي وضعها المجلس التنفيذي لدى إنشائه. وقد أثبت أن مؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي اعتماداً كاملاً يمكن أن تعيش وتنمو داخل إطار الأمم المتحدة، دون خضوع لسوق مقيدة أو للإعانات المالية. أما مواقف الشك والتحفظ الصادرة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى فهي تتحول تدريجياً إلى مواقف تقدير واحترام. ففي طبعة ١٩٩٨ من كتاب "حقائق أساسية حول الأمم المتحدة"، الذي تنشره إدارة شؤون الإعلام التابعة للأمم المتحدة، قُدّم المكتب إلى الجمهور بوصفه عضواً في "أسرة مؤسسات الأمم المتحدة"، وأدرج كهيئة رئيسية من هيئاتها.

٦٤ - وقد خصص الأمين العام، في تقريره السنوي لعام ١٩٩٨ المقدم إلى الجمعية العامة، فرعاً خصص للمكتب تحت عنوان "خدمات المشاريع". وقد جاء في التقرير أن "مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يعمل مثل مؤسسة تجارية، بيد أنه في عملياته يحترم القيم المكرسة في ميثاق الأمم المتحدة احتراماً كاملاً. وإنه يمثل حالياً وسيلة هامة للتعاقد داخل منظومة الأمم المتحدة". وهذا يبرز المكاسب الممكنة التي يمكن لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تجنيها من خلال التعاقد مع مقاول عام من داخل منظومة الأمم المتحدة تكونت لديه القدرة على تسخير أساليب القطاع الخاص في السعي من أجل بلوغ أهداف منظومة الأمم المتحدة.

ثامنا - إجراءات المجلس التنفيذي

٦٥ - قد يرغب المجلس التنفيذي أن:

(أ) يحيط علما بتقرير المدير التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (DP/1999/22)، الذي يلاحظ من جديد أن المكتب يستمر في العمل بنجاح وفقا لمبدأ التمويل الذاتي؛

(ب) يؤيد إصدار الأمين العام تفويضا للسلطة في مجال شؤون الموظفين، طبقا لمقرر المجلس التنفيذي ٣٢/٩٤ المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤، بما في ذلك تخويل السلطة للمكتب لإصدار رسائل التعيين.

-----