



Distr.  
GENERAL  
A/36/296  
5 June 1981  
ARABIC  
ORIGINAL : ENGLISH



الأمم المتحدة

الجمعية العامة

الدورة السادسة والثلاثون  
البند 4.0.4 من القائمة الأولية \*

وحدة التفتيش المشتركة

الخدمات الإدارية في منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة  
المعنون "الخدمات الإدارية في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REF/81/3).

• A/36/50 \*

81-08008

الخدمات الادارية في منظومة الأمم المتحدة

اعداد

ألفريد ن . فـورد  
وتومان هوتغالونـغ  
وحدة التفتيش المشتركة

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف

كانون الثاني / يناير ١٩٨١

## الخدمات الادارية في منظومة الأمم المتحدة

اعداد ألفريد ن . فـورد  
وتومان هوتاغالونـغ  
وحدة التفتيش المشتركة

### المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
١	٦- ١	أولاً - أهمية وائثر الخدمات الادارية .....
٢	٣٤- ٧	ثانياً - وائثر الخدمات الادارية في الوقت الحاضر .....
٢	٩- ٨	ألف - الاختصاصات .....
٣	١٣-١٠	بباء - التنظيم .....
٤	١٥-١٤	جيم - الموظفون والتكاليف .....
٤	١٦	دال - تقديم التقارير الى الهيئات التشريعية/ مجالس الادارة
٥	٢٢-١٧	هاء - العلاقات مع سائر الوحدات .....
٦	٢٧-٢٣	واو - برامج العمل وأساليبه .....
٨	٢٩-٢٨	زاي - اعتماد التوصيات وتنفيذها .....
٨	٣٢-٣٠	حاء - الناتج .....
١٠	٦٦-٣٣	زاي - المناخ العام .....
١١		ثالثاً - تعزيز وائثر الخدمات الادارية : الناتج .....
		ألف - الوظائف النموذجية المستمرة
		( أ ) ترشيد السياسات والاجراءات - اعداد وتنقيح
١٢	٤٠-٣٩	الكليات والخ .....
١٥	٥٠	(ب) تحديد الاحتياجات من الموظفين .....
١٥	٥٧-٥١	(ج) الادارة القائمة على المشاركة .....
١٨	٥٨	(د) التحليل والاستعراض التنظيميان .....
		(هـ) تقديم الدعم الاداري الاستشاري الى البرامج
١٨	٥٩	التقنية .....
١٨	٦١-٦٠	(و) تصميم النماذج والرقابة عليها .....

المحتويات (تابع)

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
		( ز ) تقديم المشورة بشأن ادخال التكنولوجيا المكتبية الجديدة ، بما في ذلك تقديم المشورة بشأن التوحيد القياسي .....
١٨	٦٢	
١٩	٦٣	( ح ) تحليل النظم واستخدام الحاسبات الالكترونية
١٩	٦٤	باء - الوظائف المؤقتة .....
١٩	٦٥	جيم - كتابة التقارير .....
٢٠	٨٦-٦٦	رابعاً - تعزيز دوائر الخدمات الادارية : العملية .....
٢٠	٦٦	ألف - مشاركة المديرين والموظفين .....
٢٠	٧٠-٦٧	باء - موقع دائرة الخدمات الادارية وحجمها .....
٢٢	٧٤-٧١	جيم - برنامج العمل وأساليب العمل .....
٢٣	٧٨-٧٥	دال - المؤهلات والخبرة والتدريب .....
		هاء - التقييم وتقديم التقارير الى الهيئات التشريعية أو مجالس الادارة .....
٢٥	٨٠-٧٩	
٢٥	٨٢-٨١	واو - الروابط .....
٢٦	٨٣	زاي - تطوير الحياة المهنية .....
٢٧	٨٤	حاء - طلب الموارد .....
٢٧	١٠٢-٨٥	خامساً - موجز الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية .....
		الجدول الأول - تنظيم دوائر الخدمات الادارية ، وموظفوها ، وتكاليفها ، في عام ١٩٧٩ .
		الجدول الثاني - النسبة المئوية للموارد المخصصة لدوائر الخدمات الادارية في خلال الفترة ١٩٧٨ - ١٩٧٩ .
		المرفق الاول : صلاحيات الدوائر المركزية للخدمات الادارية .

## أولا - أهمية دوائر الخدمات الادارية

- ١ - ان منظومة الامم المتحدة هي جد لا أعقد منظمة في العالم ولكي تكون فعالة يجب أن تفكر باستمرار فيما يجرى عمله والطريقة التي ينفذ بها وفيما يمكن تنفيذه بطريقة أفضل .
- ٢ - وتشمل الانشطة التي تتولى منظومة الامم المتحدة المسؤولية عنها كامل نطاق الجهود والانجاز البشريين . ولكي تدبر المنظومة أنشطتها المختلفة بطريقة سليمة فانها تحتاج الى ذكاء ناقد يساعدها على رؤية الاشياء بوضوح وككل : فهي تحتاج الى دوائر يمكنها ان تبحث بنزاهة ما يجرى وتوصي بسبل أفضل لتقديم السلعة أي دوائر يمكنها ان تقدم مشورة موضوعية : بشأن المسائل المتعلقة بالتنظيم والادارة والرقابة وبيئة العمل وأساليبه واجراءاته . ويمكن لدوائر الخدمات الادارية هذه أن توفر أساسا سليما لتحسين القرارات الادارية المتخذة في مجال التنظيم وفي الميادين الفنية والموضوعية .
- ٣ - وتشارك في الادارة جميع وحدات الامانات : فكل وحدة منها يجب أن تسعى وان ترمي الى التوصل الى تقنيات - واجراءات - تحقق فعالية التكاليف مع توليد الشعور اللازم بالرضا عن العمل . وتتمثل مهمة الادارة في الاستخدام الرشيد للموارد ، بما في ذلك الموظفون ، لبلوغ الاهداف بطريقة اقتصادية .
- ٤ - بيد انه لا يمكن ان تكون كل وحدة مملكة قائمة بذاتها ، فهي كجزء لا يتجزأ من المنظومة تطبيق السياسة العامة المعتمدة . ولذا لا يمكنها ان تبتدع بطريقة عمياء قواعد واجراءات تحدد علاقتها بسائر أجزاء الامانة . بل يجب ان تعبر هذه القواعد والاجراءات عن السياسات الموضوعية والادارية للمنظمة ، وان تلبى احتياجات جميع العناصر في المنظمة ، التي أحيانا ما تكون متضاربة . ومن أجل ضمان ان تكون الهياكل والوظائف والقواعد والاجراءات معبرة عن السياسة وفعالة أنشأت بعض المنظمات وحدات للخدمات الادارية . بيد ان منظمات الامم المتحدة قد منحت على وجه العموم أولوية منخفضة لدوائر تحسين الادارة على الرغم من الحاجة الواضحة الى زيادة الترابط والكفاءة .
- ٥ - ويصف هذا التقرير وظائف دوائر الخدمات الادارية بالطريقة التي تمارسها الآن ، ويقترح اجراء بعض التغييرات لزيادة فعاليتها بأقل تكلفة ممكنة . وينصب التركيز على الحاجة الى ربط الموظفين على جميع المستويات بهذه الجهود . ويسعى هذا التقرير الى الاسهام في زيادة فعالية استخدام الموارد ، ولا سيما الموظفين ، عن طريق ترشيد الجهود المبذولة لتحسين الادارة .
- ٦ - ويعنى هذا التقرير بوظيفة الادارة في المنظمات الاحدى عشرة المشتركة في وحدة التفتيش المشتركة (١) ويود المفتشون ان يعربوا عن تقديرهم للمسؤولين الكثيرين في هذه المنظمات الذين أسهموا بمعلومات وأعربوا عن آرائهم بشأن الادارة ودوائر الخدمات الادارية في منظومة الامم المتحدة .

(١) الامم المتحدة ( بما في ذلك برنامج الامم المتحدة الانمائي ومؤسسة الامم المتحدة

( يتبع )

ثانيا - دوائر الخدمات الادارية في الوقت الحاضر

٧ - يقدم هذا الفصل موجزا للمعلومات الواردة من جميع المنظمات ردا على استبيان . وتوجد دوائر للخدمات الادارية في سبع منظمات مستقلة ( الامم المتحدة ومنظمة الامم المتحدة للاغذية والزراعة والوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ( اليونسكو ) ومنظمة الصحة العالمية ) ، وكذلك في برنامج الامم المتحدة الانمائي . وهناك بعض الروابط بين قسم تحسين الادارة بمكتب الامم المتحدة في جنيف ودائرة التنظيم الاداري بالامم المتحدة . وتختلف هذه الدوائر عن بعضها اختلافا كبيرا من ناحية الحجم والوظيفة والمسؤوليات والسلطة والموقع داخل الهيكل التنظيمي ( انظر الجدول الأول ) .

ألف - الاختصاصات

٨ - تسلم اختصاصات ( ٢ ) جميع دوائر الخدمات الادارية باسهام هذه الدوائر في تحسين الممارسات الادارية ونتائجها . وفي معظم الحالات تنص ولايات دوائر الخدمات الادارية على مساعدة الوحدات على تنفيذ التغييرات الموصى بها . وتذكر منظمتان على وجه التحديد جميع وتحديد الكتيبات الخاصة بالسياسات والاجراءات باعتبارهما من مسؤوليات دوائر الخدمات الادارية .

٩ - ودائرة التنظيم الاداري هي الوحيدة التي لها اختصاصات تستند الى قرار تشريعي هو قرار الجمعية العامة ٩٤ / ٣١ جيم المتخذ في ١٤ كانون الاول / ديسمبر ١٩٧٦ . وقد اتخذ هذا القرار بعد حوالي سبع سنوات من انشاء دائرة التنظيم الاداري بشكلها الحالي . وكانت اختصاصاتها قد حددت أصلا في الوثيقة SG/ADM/SER.A/1336 المؤرخة في ١٠ حزيران / يونيو ١٩٦٩ . واعتمدت المنظمات الاخرى على ما للرئيس التنفيذي من حقوق تخوله تحديد اختصاصات دوائر الخدمات الادارية حسبما تقتضيه الحاجة .

( تابع الحاشية رقم ١ )

لرعاية الطفولة ومؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ومنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ومفوضية الامم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الامم المتحدة للبيئة واللجان اقليمية ) ، ومنظمة الامم المتحدة للاغذية والزراعة والوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة العمل الدولية والمنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية والاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية ومنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة والاتحاد البريدي العالمي ومنظمة الصحة العالمية والمنظمة العالمية للارصاد الجوية .

( ٢ ) انظر المرفق الاول .

## باء - التنظيم

١٠ - تضم دوائر الخدمات الادارية التسع خمس دوائر هي وحدات قائمة بذاتها داخل القطاع الادارى والمالي للمنظمات ( انظر الجدول الاول ) . ولدائرة الخدمات الادارية بمنظمة الطيران المدني الدولي علاقة وثيقة بالمراجعة الداخلية للحسابات في حين تدمج معا بالفعل هاتان الوظيفتان في الوكالة الدولية للطاقة الذرية ، بحيث يعمل بعض الموظفين في كلا الميدانين . وفي منظمة العمل الدولية تعمل دائرة الخدمات الادارية في مشاركة مع وظيفة البرمجة والمراجعة الداخلية للحسابات ، في حين ان الخدمات الادارية في منظمة الصحة العالمية عنصر من عناصر برنامج نظم المعلومات . وفي اليونسكو يتولى المفتش العام المسؤولية العامة عن شعبيتي الخدمات الادارية ومراجعة الحسابات .

١١ - ومن الناحية النظرية يمكن لجميع دوائر الخدمات الادارية ، تقريبا ، الاتصال بالرئيس التنفيذي للمنظمات المعنية ، بيد ان هذا الاتصال ليس مباشرا الا في الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الطيران المدني الدولي ، أما في المنظمات الاخرى فهو غير مباشر ويكون عن طريق رئيس القطاع أو مدير الادارة التي توجد فيها الدائرة ، الا في ظروف خاصة أو بناء على تعليمات : على سبيل المثال ، تقدم دائرة التنظيم الادارى تقاريرها الى الامين العام عن طريق وكيل الامين العام لشؤون التنظيم والمالية والادارة ؛ وفي اليونسكو نظرا لأن دائرة الخدمات الادارية جزء من مكتب المفتش العام فان المفتش العام هو الذى يقدم المشورة الادارية الى المدير العام ؛ وفي منظمة الامم المتحدة للاغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية نجد ان مساعد المدير العام لشؤون الادارة والمالية ومدير برنامج نظم المعلومات ، كل فيما يخصه ، هما المسؤولان اللذان لهما أساسا اتصال بالرئيسين التنفيذيين فيما يتعلق بالمواضيع المتصلة بالشؤون الادارية .

١٢ - وتقوم دائرة التنظيم الادارى بتلبية احتياجات جميع وحدات أمانة الامم المتحدة ، باستثناء برنامج الامم المتحدة الانمائى ومؤسسة الامم المتحدة لرعاية الطفولة ( اليونيسيف ) . وقد أجبرت استقصاءات ودراسات لمؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ( الاونكتاد ) ومنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ( اليونيدو ) واللجان الاقليمية . بيد ان بعض هذه الهيئات قد عهد على نحو مفيد الى وحداته المعنية بالخدمات الادارية بمهام مؤقتة تتعلق بالشؤون الادارية من أجل مساعدة دائرة التنظيم الادارى في دراساتها وفي متابعة توصياتها . وتفكر مفوضية الامم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسيف ، نظرا لزيادة تعقد أعمالهما ، في تعيين موظف للعناية بالشؤون الادارية .

١٣ - وقد أوضحت المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية والاتحاد البريدى العالمى والمنظمة العالمية للارصاد الجوية أن أحجامها الصغيرة لا تستدعي انشاء دوائر مستقلة للخدمات الادارية وان دوائرها المعنية بالتنظيم وشؤون الموظفين تعمل في العادة كمراكز تنسيق لشؤون الادارة والتنظيم والاساليب على حد سواء ، وأنها تلجأ عند الحاجة الى الاستعانة بخبراء استشاريين خارجيين لاجراء الدراسات أو الاستعراضات الاكثر تعقيدا . ويفعل الاتحاد الدولى للمواصلات السلوكية والاسلوكية نفس الشيء بالنسبة لدراساته التقنية المتخصصة .

### جيم - الموظفين والتكاليف

- ١٤ - يتراوح قوام وحدات الخدمات الادارية بوجه عام بين موظف واحد كما في منظمة الطيران المدني الدولي وست وظائف من الفئة الفنية كما في منظمة الامم المتحدة للاغذية والزراعة واحدى عشرة وظيفة كما في الامم المتحدة ( دائرة التنظيم الادارى ) ( انظر الجدول الاول ) . وأغلبية الموظفين المعينين في هذه الوحدات حاصلون على شهادات جامعية في الاقتصاد أو ادارة الأعمال أو الادارة العامة ، وبعضهم حاصل على شهادات جامعية في تخصصات مثل الهندسة أو علم السياسة أو الشؤون الدولية أو القانون ، وتلقى عدد قليل منهم تدريباً في العلوم السلوكية . وتفاوت بينهم الخبرة العملية في الشؤون الادارية قبل التعيين وفي مؤسسة من مؤسسات منظومة الامم المتحدة تفاوتاً كبيراً : فتتراوح بين نصف عام وثلاثين عاماً أو أكثر . ويبلغ متوسط مدة الخبرة العملية للموظفين قبل التحاقهم بالعمل في منظومة الامم المتحدة ٩ سنوات ونصف السنة .
- ١٥ - وتمثل تكاليف وائر الخدمات الادارية نسبة ضئيلة من مجموع موارد المنظمات المعنية . فهي تتراوح بين ٠.٤ ر . في المائة في منظمة الطيران المدني الدولي و ٠.١٧ ر . في المائة في الوكالة الدولية للطاقة الذرية ، بحيث يبلغ المتوسط المرجح ٠.١٠ ر . في المائة . ومن ناحية الموظفين يخصص سنويا ما يتراوح تقريبا بين ٣٠ و ٣٥ سنة من عمل موظف من الفئة الفنية للشؤون الادارية في منظومة الامم المتحدة .

### دال - تقديم التقارير الى الهيئات التشريعية/ مجالس الادارة

- ١٦ - لا تقدم حالياً أية منظمة غير الامم المتحدة بصفة منتظمة الى هيئتها التشريعية أو مجلس ادارتها تقارير خاصة عن أداء وائرها المركزية المعنية بالخدمات الادارية وفي الامم المتحدة ، كان الامين العام ولا يزال يقدم سنويا تقارير عن مشاريع تحسين الادارة وغيرها من الخدمات الاستشارية التي تقدمها دائرة التنظيم الادارى منذ عام ١٩٧٠ . وكان يقدمها في أول الامر الى اللجنة الخامسة للجمعية العامة مباشرة ثم أصبح منذ عام ١٩٧٥ فصاعداً يقدمها عن طريق اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية . وهو يقدم الى اللجنة الخامسة أيضاً في بعض الاحيان تقارير خاصة مثل التقرير الذى قدمه في عام ١٩٧٦ والذى استعرض فيه التدابير المتخذة بناءً على توصيات دائرة التنظيم الادارى (٣) - والذى أدى في نهاية الامر الى اتخاذ الجمعية العامة القرار ٩٤ / ٣١ جيم الذى أشير اليه في الفقرة ٩ - وقراراً آخر في عام ١٩٧٨ بشأن " مسألة الرقابة التنظيمية والادارية في الامم المتحدة " (٤) . وفي بضع منظمات لا يبلغ عن أنشطتها وائرها المعنية بالخدمات الادارية الا بصورة غير مباشرة في سياق التقارير المتعلقة بتنفيذ الميزانية البرنامجية أو تقارير الأداء .

(٣) الوثيقة A/C.5/31/6 ، المؤرخة في ١٥ تموز/يوليه ١٩٧٦ .

(٤) الوثيقة A/C.5/33/19 ، المؤرخة في ٣ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٨ .



## ١٥ - العلاقات مع سائر الوحدات

١٧ - ذكرت المنظمات أن دوائرها المعنية بالخدمات الادارية تقوم ، كقاعدة عامة ، بما يلي :

( أ ) اجراء دراسات واستعراضات للشؤون الادارية بمشاركة الوحدات المعنية في الأمانة العامة . وعن طريق هذه المشاركة يكون هناك احتمال أكبر لتنفيذ التوصيات الرامية الى اجراء تغييرات ؛

( ب ) الاستعانة بموظفي الوحدات الأخرى الذين لديهم معرفة متخصصة بالمواضيع التي يجرى طرحها في خلال مهمة معينة . وقد حدث هذا كحالة للحد من حجم المجموعة الأساسية من الموظفين في الدوائر المعنية بالخدمات الادارية ، من ناحية ، للاستفادة من الخبرة الفنية المتوافرة داخل المنظمة من ناحية أخرى .

١٨ - وتتفاوت درجة المشاركة والتفاعل . فأحيانا يختار شخص من الوحدة المستفيدة لتوفير الاتصال بدائرة الخدمات الادارية والساعدة على جمع المعلومات . وفي حالات أخرى يشارك موظفون على مستويات مختلفة في الوحدة المستفيدة في مراحل الدراسة المعنية بالشؤون الادارية أو الاستعراضات المتعلقة بها . وتحدد طبيعة المهمة عدد الموظفين المشاركين في كل حالة . وقد اجأت بعض المنظمات في عام ١٩٧٩ الى الاستعانة بخبراء استشاريين خارجيين ، واستخدمت الامم المتحدة حوالي ٧ في المائة من موارد دائرة التنظيم الاداري في هذا المجال ؛ واستخدمت منظمة الطيران المدني الدولي ما يقرب من ١٧ في المائة واستخدمت اليونسكو ٢ في المائة من الموارد المخصصة لدائرتيهما المعنيتين بالشؤون الادارية .

١٩ - ويوجد في معظم المنظمات قدر من التفاعل بين دوائر الخدمات الادارية ودوائر خدمات الحاسبات الالكترونية . ففي مكتب الأمم المتحدة في جنيف ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة الصحة العالمية توجد روابط وثيقة بين دوائر الخدمات الادارية ودوائر خدمات الحاسبات الالكترونية . وعلى الرغم من أن شعبة التجهيز الالكتروني للبيانات ونظم المعلومات ودائرة التنظيم الاداري في الامم المتحدة هما عنصران تنظيميان منفصلان فانهما يتعاونان ، وكلاهما يقدم تقريره مباشرة الى وكيل الامن العام لشؤون التنظيم العالمية والادارة . ورئيس دائرة الشؤون الادارية في الوكالة الدولية للطاقة الذرية عضو اللجنة التوجيهية لخدمات الحاسبات الالكترونية في الوكالة . ولدائرة الخدمات الادارية في منظمة العمل الدولية علاقة وثيقة ولكن متغيرة بدائرة خدمات الحاسبات الالكترونية . ودائرتي الخدمات الادارية وخدمات الحاسبات الالكترونية في اليونسكو توجدان في وحدتين تنظيميتين متميزتين والاتصالات بينهما فيرسمية .

٢٠ - وتوجد في معظم المنظمات ايضاً علاقة عمل سلية بالمراجع الداخلي للحسابات . ففي كل من منظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة العمل الدولية واليونسكو تعمل دائرة المراجعة الداخلية للحسابات في تكاتف مع دائرة الخدمات الادارية وتتعاون الدائرتان حسب ما تقتضيه

الظروف . وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية تمثل الشؤون الادارية والمراجعة الداخلية للحسابات وحدة واحدة . وتقوم شعبة المراجعة الداخلية للحسابات في الامم المتحدة في خلال زياراتها التفتيشية ، كاجراء روتيني ، برصد تنفيذ توصيات دائرة التنظيم الاداري وتوجيه انتباهها الى المشاكل الادارية . ويوجد تفاهم مائل بين دوائر الخدمات الادارية والمراجعة الداخلية للحسابات في منظمات اخرى ، منها برنامج الامم المتحدة الانمائي .

٢١ - واقامت بعض المنظمات علاقة بين الخدمات الادارية من ناحية والبرمجة والتقييم من ناحية اخرى . وهكذا نجد في الامم المتحدة على سبيل المثال انه قد طلب من الادارات والمكاتب منذ عام ١٩٧٨ ، نتيجة اتخاذ قرار الجمعية العامة (٣١ / ٩٤) جيم ، ان تبين ما اذا كانت قد راعت عند اعدادها مقترحاتها المتعلقة بالميزانية البرنامجية الفوائد المستمدة او المنتظر تحقيقها من تنفيذ ما اتحد من توصيات دائرة التنظيم الاداري . وتقوم شعبة الميزانية ودائرة التنظيم الاداري بالتعاون في التحقق من تأكيدات الادارات او المكاتب بان مقترحاتها تتفق مع ما اتحد من توصيات دائرة التنظيم الاداري . وقد ادمجت منظمة العمل الدولية ، كما ذكر في الفقرة ١٠ ، هاتين الوظيفتين في عنصر تنظيمي واحد هو مكتب شؤون البرمجة والادارة ، لكي تساهم دائرة الخدمات الادارية مباشرة في عمليتي البرمجة والتقييم بدراسات مثلا عن التنظيم والاساليب ومستوى اداء الموظفين وتوزيع الموارد من الموظفين وغيرهم من الموارد . وفي اليونسكو ، تعتمد دائرة الخدمات الادارية التعاون مع المكتب المعني بالدراسات والبرمجة في الانشطة التقييمية . وأشارت منظمة الصحة العالمية الى ان برنامج نظم المعلومات ، الذي تشكل وحدة التنظيم الاداري جزءا منه ، يوفر قاعدة المعلومات بالنسبة لكل التخطيط البرنامجي والتقييم في المنظمة كلها ، وكذلك بالنسبة للاستقصاءات المخصصة للشؤون الادارية .

٢٢ - وهناك شكل آخر للمشاركة بكثرة استخدامه هو اشراك موظفي دوائر الخدمات الادارية في مجموعات عمل أو فرق عمل داخلية لمعالجة موضوع معين مثل الحد من عدد الوثائق والاصلاحات الهيكلية وتجهيز الكلمات واللامركزية ونظم المعلومات . وربما كانت دائرة الخدمات الادارية احدى الدوائر المشغولة في بعض مجموعات العمل أو فرق العمل المذكورة ، بيد أنه كثيرا ما طلب منها أن تعقد اجتماعات لهذه المجموعات أو الفرق أو أن تتولى رئاستها .

#### واو- برامج العمل واساليبه

٢٣ - تقوم دوائر الخدمات الادارية في جميع المنظمات ، باستثناء منظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة الصحة العالمية ، باعداد برامج عمل سنوية او لفترة سنتين ، ويجرى ذلك في العادة بالتشاور مع " العملاء " المرتقبين او بناء على طلبات رسمية . وفي بعض المنظمات مثل برنامج الامم المتحدة الانمائي ، يقوم مدير الادارة او رئيس القطاع الذي توجد فيه دائرة الخدمات الادارية باعداد البرامج . وفي منظمة الاقضية والزراعة ومنظمة اليونسكو يكون وضع

برامج عمل دواثرها المعنية بالخدمات الادارية جزءاً من دورة برنامج وميزانية فترة السنتين : وفي اليونسكو يوجد أيضا تخطيط سنوي تفصيلي . وتقوم الوكالة الدولية للطاقة الذرية باعداد خطط سنوية يعتمد عليها الرئيس التنفيذي . وفي منظمة العمل الدولية يبين برنامج عمل دائرة الخدمات الادارية لفترة السنتين امثلة فحسب للمهام التي يمكن ان تضطلع بها . وفي حين ان دائرة الخدمات الادارية بمنظمة الطيران المدني الدولي لا تعد أي برنامج عمل رسمي لها فان نطاق مهام العمل المنتظر أن تقوم بها يناقش بصفة دورية مع الرئيس التنفيذي .

٢٤ - يبين الجدول الثاني الكيفية التي وزعت بها دوائر الخدمات الادارية موارد ها في خلال الفترة ١٩٧٨ - ١٩٧٩ على العديد من ميادين العمل . ويبين هذا الجدول أيضا انه باستثناء الوكالة الدولية للطاقة الذرية فان جميع دوائر الخدمات الادارية قد عالجت مشاكل الوحدات الفنية والتنظيمية للامانات على حد سواء . ففي الامم المتحدة مثلا أجرت دائرة التنظيم الاداري دراسات عن تنظيم وادارة امانات اللجان الاقليمية وتحليلا للتنظيم وحجم العمل والترتيبات المتعلقة بتعيين الموظفين من اجل الاضطلاع بوظيفة " الحماية " التي يؤديها مكتب مفوض الامم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين . ومن الامثلة الاخرى ، المختارة بطريقة عشوائية ، للاعمال الفنية التي تضطلع بها دوائر الخدمات الادارية في المنظمات الاخرى قيام شعبة الخدمات الادارية في منظمة الافذية والزراعة باستعراض معايير تعيين الموظفين في مكاتب مثلي المنظمة ؛ والدراسة التي اجرتها اليونسكو عن تحقيق لا مركزية الأنشطة الفنية باسنادها الى المكاتب الميدانية ؛ وقيام وحدة التنظيم الاداري بمنظمة الصحة العالمية بتقييم قدرات المنظمة واحتياجاتها من الموارد في المستقبل في اطار التخطيط السابق للاستثمار والاصحاح الاساسي .

٢٥ - وفيما يتعلق بمسألة ما اذا كانت المنظمات تطبق أية جوانب من " الادارة حسب الاهداف " اجابت نصف المنظمات بأنها لا تفعل ذلك . وأشارت المنظمات الاخرى الى انه يجري تطبيق مبادئ " الادارة حسب الاهداف " على نطاق محدود ( مكتب الأمم المتحدة في جنيف ) او ان المحاولات التي بذلت لتشجيع تطبيقها لم تنجح ( اليونسكو ) . وذكرت منظمة العمل الدولية ان دواثرها المعنية بالخدمات الادارية قد ساعدت وحدتين على ان تحددوا لنفسيهما اهدافا وتهيئا الجو والقدرة اللازمين لتحقيقها .

٢٦ - ولا توجد لدى المنظمات في العادة لجان دائمة لاستعراض عمل دواثرها المعنية بالخدمات الادارية . وفي منظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة العمل الدولية تضطلع بهذه الاستعراضات عند الحاجة لجان مخصصة . بيد انه في منظمة الصحة العالمية يعمل الفريق الاستشاري المعني ببرنامج نظم المعلومات كلجنة دائمة لكي يستعرض ، في جملة امور ، عمل وحدة التنظيم الاداري .

٢٧ - وقد ذكرت جميع المنظمات انه لا يوجد لدى دواثرها المعنية بالخدمات الادارية سوى قدر ضئيل من المعلومات ، هذا اذا كانت تتوافر لديها أية معلومات على الاطلاق ، عن

انشطة وجهود الدوائر الاخرى المعنية بالخدمات الادارية . ويوجد توافق عام في الآراء مؤداه ان رؤساء هذه الدوائر الموجودة داخل منظومة الامم المتحدة ينبغي ان يجتمعوا بصفة دورية لتبادل الافكار والخبرات .

#### زاي - اعتماد التوصيات وتنفيذها

٢٨ - تختلف اجراءات اعتماد توصيات آية دائرة للخدمات الادارية . ففي منظمة الطيران المدني الدولي يعتمد الرئيس التنفيذي التوصيات الرئيسية . وفي اليونسكو يقدم المفتش العام التوصيات الى الرئيس التنفيذي لاعتمادها . وفي المنظمات الاخرى يعتمدها في العادة مدير الادارة او رئيس القطاع الذي توجد فيه دائرة الخدمات الادارية على ضوء الملاحظات التي تديرها الوحدات المعنية : بيد انه في الاحوال التي تفسر فيها هذه التوصيات مسائل طس مستوى المنظومة يتعين ان تعتمد المقترحات من الرئيس التنفيذي . ويوجه عام ، تقوم دوائر الخدمات الادارية بمناقشة توصياتها مع الوحدات المعنية مباشرة قبل تقديمها للاعتماد .

٢٩ - وتقوم معظم دوائر الخدمات الادارية عند الطلب او عند الاقتضاء بتقديم المساعدة والمشورة الى الوحدات المعنية بشأن تنفيذ التوصيات . وفي منظمة الافذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية كانت هذه المساعدة تشمل عند الاقتضاء التوجيه والتدريب . واقلية دوائر الخدمات الادارية مسؤولة الى حد ما عن رصد ومتابعة تنفيذ التوصيات المعتمدة .

#### حا - النتائج

٣٠ - يتكون الجزء الاكبر من نواتج دوائر الخدمات الادارية من تقارير ودراسات وتحليلات وتوصيات ترمي الى تحسين استخدام الموارد . وتتعلق نسبة كبيرة منها بالتنظيم والاساليب . ومن شأن هيئة من انواع الدراسات المنجزة ان تعطي فكرة عن النطاق المتنوع الذي تشمله :

- استعراضات لتنظيم امانات اللجان الاقليمية
- تحديد الاحتياجات من الموظفين
- استعراضات للتنظيم والتوظيف
- استعراضات للممارسات التنظيمية والادارية
- استعراض اداري ومالي لخدمات الحاسبات الالكترونية
- تنظيم النماذج
- استعراض لخدمة الزوار في الامم المتحدة
- دراسة للعمليات التي يقوم بها قسم شؤون الموظفين واحتياجاته من الموارد

- دراسة عن الاجراءات واساليب العمل المستخدمة فيما يتعلق بما يلي :
  - ( ١ ) تاشيرات الدخول وجوازات السفر ، ( ب ) النقل والجمارك
  - استعراضات ادارية للمكاتب الميدانية
  - استعراضات لداوئر الشؤون المالية
  - معايير التوظيف لتولي شؤون الممثلين الميدانيين
  - نظم الرقابة على الوثائق
  - نظام تعيين الخبراء في شؤون الموظفين
  - نظام تقدير المشاريع المتتواه
  - دراسة لقوائم الارسال بالبريد لتوزيع المنشورات
  - دراسة لجداول الموظفين
  - استقصاء لنظم المعلومات الفرعية المحددة الغرض
  - ادخال نظام تجهيز الكلمات باستخدام الحاسبة الالكترونية
  - ادخال معدات مكتبية جديدة
- ٣١ - تقدم بعض داوئر الخدمات الادارية التوجيه بشأن تنفيذ التوصيات المعتمدة .  
وتذهب منظمة الافذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية الى ابعده من ذلك خطوة : فهمها  
توفران التوجيه والتدريب لمديري وموظفي الوحدات العميلة لتعزيز قدرتها على تنفيذ الاجراءات  
او النظم الجديدة .
- ٣٢ - والى جانب الامم المتحدة ومنظمة العمل الدولية ، تقوم المنظمات باصدار وحفظ  
كتيبات تضم سياساتها واجراءاتها . بيد أن مسؤولية اصدار هذه الكتيبات في منظمة الافذية  
والزراعة تدخل في نطاق وظيفية دائرة شؤون الموظفين بينما نقلت هذه المسؤولية باكملها فسي  
اليونسكو مؤخرًا من دائرة الخدمات الادارية الى دائرة شؤون الموظفين . وفي منظمة الصحة  
العالمية ، لاتزال مهمة استعراض نصوص الكتيبات والاجراءات الادارية جزءًا من وظيفية وحدة  
التنظيم الاداري ، ولكن مهمة حفظ الكتيب كعمل من اعمال الكتية قد نقلت الى شعبة شؤون  
الموظفين والخدمات العامة . وفي الامم المتحدة ، اصبح كتيب الشؤون الادارية الذي كان  
موجودًا من قبل متيقًا في الخمسينات ، وحل محله تدريجيا نظام من التعاميم والكتيبات  
المحدودة التغطية ؛ ويتعلق الكتيب الوحيد الموجود على مستوى الامانة بتنظيمها ويعتبر جميع  
مواده وحفظه من مسؤولية دائرة التنظيم الاداري . وحتى الآن لم ير أن من الممكن العودة الى  
وضع كتيب واحد يشتمل على جميع السياسات والاجراءات . وتعتمد منظمة العمل الدولية على  
اصدار تعاميم تحت ١٤ عنوانًا ، باعتبار ان تحديثها اسهل من حفظ وتنقيح الكتيب المكتسبي  
الذي اصدرته فيما مضى .

## ٣٣ - المناخ العام

٣٣ - لقد كان انجاز دوائر الخدمات الادارية في منظومة الامم المتحدة متواضعا حتى الآن . واعرب بعض موظفي دوائر الخدمات الادارية عن شعورهم بالاحباط ازا ما كانوا يرون انه " عدم تحرك " : اى جمود يشوب الخدمات التي تقدمها هذه الدوائر . ورأى آخرون ان الخدمات الادارية ليست جزءا لا يتجزأ من فلسفة المنظمة : اى انها ليست اساسية للفكر الادارى . وقد استطاع المفتشون ان يحددوا من خلال مناقشاتهم بعض المشاكل وهي :

## الالتزام

لا يوجد في بعض المنظمات التزام قوى بالخدمات الادارية . فالتوصيات الرامية الى ادخال تحسينات تدوى ككتابة مطبوعة في مجلدات انيقة : ان ان الموافقة على تنفيذ النظم او الاجراءات الجديدة تتحقق ببطء : ويحبط التنفيذ ذاته لعدم وجود اى تحديد واضح لاهتمام الادارة العليا . ودوائر الخدمات الادارية التي تكون دلائل استقبالها ايجابية هي الدوائر التي ييؤد فيها الرئيس التنفيذي ، او اى مدير آخر على مستوى عال ولديه المسؤولية والسلطة اللازمين ، العمل تأييدا مطلقا .

## الاستخدام الناقص

ترى بعض المنظمات انها موجهة - بصورة متعمدة - الى اداء مهام غير مهمة نسبيا ، بينما توجد مشاكل موضوعية تستدعي الاهتمام . ويعتبر موقف الادارة العليا ذات اهمية اساسية بالنسبة للاستخدام السليم لما يوجد لدى دوائر الخدمات الادارية في منظومة الامم المتحدة من موارد ضخمة . بيد أن لدى معظم المنظمات قدرا من العمل اكبر مما تستطيع ان تضطلع به .

## الوجود على الهامش

يبذل عدد كبير من المنظمات جهودا كبيرة لتحسين الادارة عن طريق وسائل اخرى غير دوائر الخدمات الادارية : وتلك الجهود الرامية الى التحسين تستحق ثناء كبيرا . بيد أن دوائر الخدمات الادارية تعمل في بعض الحالات ، للأسف ، وكأنها مكونة او مهملة اداريا ، بحيث تقوم بدور سلبي نسبيا في تحديد او تنفيذ المساعي الجديدة . والافتقار الى الموظفين والخبرة الفنية هو التعليل المقدم في هذه الحالات لتضاؤل المسؤولية الموكلة الى دوائر الخدمات الادارية .

٣٤ - وكان من دواعي سرور المفتشين ان بعض المنظمات تنظر الى دوائرها المعنية بالخدمات الادارية على انها " محركة " وانها " عوامل تغيير " سيتغلغل اسهامها بطريقة غير محسوسة خلال القوة العاملة . وهدفها هو مساعدة الموظفين على التغلب على الصعاب عن طريق

اقتحام المشكلة وتقديم الارشادات والاقتراحات وترك الموظفين يتوصلون الى الحل بساعدة عند الاقتضاء . وقد ادى هذا النهج الى المزيد من الاعتماد على النفس وكان فسي بعض الاحيان اجدى من التقارير . ويرتبط هذا الجانب بانطباع خرج به المفتشون وهو ان دوائر الخدمات الادارية تحتاج الى المزيد من الاشخاص المدربين على الخدمات السلوكية . فبينما يتعين دراسة العمليات الميكانيكية وتحسينها فان هناك حاجة ايضا الى زيادة العناية بالعلاقات البشرية والمعنوية .

### ثالثا - تعزيز دوائر الخدمات الادارية : الناتج

٣٥ - يبين الفصل السابق التنوع الذي تؤدي به المنظمات وظيفته تحسين الاداره . ولا شك في ان هذا التنوع في النهج له ما يبرره في ضوء الاختلافات الموجودة بين برامج المنظمات وهياكلها واحجامها . بيد انه ينبغي للمنظمات جميعها ان تؤدي بعض الوظائف الاساسية لتحسين الادارة بصفة مستمرة . فالاولوية المنخفضة التي تمنحها منظمات كثيرة لدور دوائر الخدمات الادارية تبين في بعض الحالات خيبة املمها في جهود سابقة ، وتكشف في حالات اخرى عن امتناع عن تخصيص الموارد اللازمة ، واحيانا عن عدم رغبة كبار المسؤولين فسي ان يستعرض عملهم . ويعتقد المفتشون ان هذه الآراء تتسم بقصر النظر ، وانها تتسبب في ضياع فرص كبرى لتحسين فعالية المنظمات . ولذا فان المفتشين يقدمون في هذا الفصل وفي الفصل التالي مقترحات لتحديد وظيفته تحسين الادارة بصورة افضل وتعزيزها باقل تكلفة ممكنة .

٣٦ - ينبغي ان يعهد الى دائرة الخدمات الادارية بوظيفة اساسية ومستمرة هي السعي بطريقة منهجية الى تحسين الادارة في المنظمة ، وينبغي لها ان تحت على التغيير الحاسم والمدروس . وينبغي ان تكون وظيفتها الثانية هي معالجة المشاكل المحددة بمجرد ظهورها ، أي ان تكون حلالة العقد . وسوف تختلف بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة نسبة الوقت المخصص لكل وظيفة لي خلال فترة معينة من الزمن ، بيد أنه ينبغي قضا حوالي ٧٠ في المائة في المتوسط من الوقت المتوافر في ادارة الوظائف الاساسيتين والاستمرتين ، وحوالي ٣٠ في المائة منه في ادارة الوظائف المؤقتة . وهذه النسبة ليست سحرية : فهي توهي فقط بأنه لو استغرقت الوظائف المؤقتة جزءا اكبر من اللازم من اهتمام دوائر الخدمات الادارية فان ذلك سيؤدي الى فقدان ترابط الجهد الاداري المركزي .

### الف - الوظائف النموذجية المستمرة

٣٧ - ترد ادناه قائمة بهذه الوظائف ويرد في الفقرات التالية وصف اكثر تفصيلا لها . وهذه القائمة ليست شاملة : فقد تلزم في بعض المنظمات اضافة وظائف اخرى لمراعاة مسؤولياتها الخاصة . وعلى الرغم من ان دائرة الخدمات الادارية ينبغي ان تكون مسؤولة عن ادارة هذه الوظائف ، فانها ينبغي ان تكون قادرة على الاستفادة من وقفت الموظفين الموجودين في سائر الوحدات في هذا الغرض . ويتعين التسليم أيضا بأن تحسين الادارة

يمكن ان يحدث عن طريق وسائل غير التدابير المنفردة التي تتخذها وحدة الخدمات الادارية : فبعض المنظمات تستعين بخبراء استشاريين خارجيين لاداء مهام محددة أو تعين أفرقة داخلية لتخطيط أو تنفيذ اصلاحات ادارية معينة . وينبغي ان تكون لدى دوائر الخدمات الادارية الخبرة الفنية اللازمة ، وان تدعى لمساعدة الادارة العليا في تخطيط وتنفيذ هذه الأنشطة .

٣٨ - يمكن أن تشمل الوظائف المستمرة مجالاً كبيراً للعمل ، على النحو التالي :

- ( أ ) ترشيد السياسات والممارسات - اعداد وتنقيح الكتيبات او النشرات الادارية الاخرى المتعلقة بالسياسات والاجراءات ؛
- ( ب ) تحديد الاحتياجات من الموظفين ؛
- ( ج ) الادارة القائمة على المشاركة ؛
- ( د ) التحليل والاستعراض التنظيميان ؛
- ( هـ ) تقديم الدعم الاداري الاستشاري الى البرامج التقنية ؛
- ( و ) تصميم النماذج والرقابة عليها ؛
- ( ز ) تقديم المشورة بشأن ادخال التكنولوجيا المكتبية الجديدة ، بما في ذلك تقديم المشورة بشأن التوحيد القياسي ؛
- ( ح ) تحليل النظم واستخدام الحاسبات الالكترونية .

#### ( أ ) ترشيد السياسات والاجراءات - اعداد وتنقيح الكتيبات ، الخ

٣٩ - ان ممارسات أية منظمة تنبثق عن سياساتها . والقواعد والاجراءات هي تغلغل سياسة المنظمة في حياة العمل اليومية ، ويجب ان تكون واضحة ومنطقية ومعروفة لمن يعملوا بها . وهذا القول ينطبق أيضا على منظومة الامم المتحدة .

٤٠ - وتتطلب عملية ترشيد القواعد والاجراءات وتبسيطها وجمعها اهتماما متصلا . وليس من المعتاد ان نجد في الدوائر الادارية التنفيذية اشخاصا تلقوا تدريبها متخصصا في العلوم الادارية او اشخاصا لديهم الوقت لابتكار اجراءات فعالة ووضعها قيد الاستعراض المستمر ، فهذه مهمة دوائر الخدمات الادارية ، ان من واجبها ان تكفل ما يلي :

- الا تتجمد المنظمة في انواع من الروتين لا تتطور مع تغير البرنامج والانشطة ؛
- ان تظهر التغيرات التي تطرأ على السياسة بسرعة في شكل تغيرات في القواعد والاجراءات .

٤١ - ويتم اعداد كتيب وتنقيحه في الوقت المناسب فرصة ممتازة لاستعراض وترشيده



السياسات والاجراءات قبل ادراجها في هذا الكتيب . وينبغي ان تتولى دائرة الخدمات الادارية قيادة هذا الجهد الرامي الى التبسيط والترشيد بيد ان جزاى الامانة الادارى والفني ينبغي ان يشاركا ، كلاهما ، بايجابية . ويمكن ان يقوم موظفو دائرة الخدمات الادارية بكتابة بنود الكتيب فعلا وذلك بالتشاور مع الوحدة المعنية او مع اكثر وحدة معنية مباشرة فسي الامانة . على سبيل المثال ، يمكن ان تقدم دائرة الشؤون المالية مشروع الفصل الوارد في الكتيب عن القواعد والاجراءات المالية ذات الاهمية لجميع وحدات الامانة . بيد انه يجب ان يكون لدى دائرة الخدمات الادارية الخبرة الفنية اللازمة لضمان ان تكون الاجراءات الموصى بها بسيطة وواضحة وفعالة ، وان تراعي متطلبات الجزاين الادارى والفني للامانات . وينبغي ان تكون دائرة الخدمات الادارية مسؤولة ايضا عن تصميم الكتيب وطريقة العرض فيه وعن تحرير واصدار النصوص .

٤٢ - وقد ذكرت بضع منظمات انها قامت عند اعدادها لكتيباتها وتنقيحاتها بانتهاز هذه الفرصة لاعادة بحث سياساتها وتبسيطها وتحسينها . والمفتشون مقتنعون بان هذا الجانب من جوانب عملية اعداد الكتيبات مهم للغاية ، ويمكن ان يكون وسيلة فعالة جدا لترشيد عمل المنظمة بصفة مستمرة ، واوصوا بان تقوم جميع المنظمات عند اعدادها او تنقيحها لكتيباتها باستعراضات شاملة لسياساتها واجراءاتها بهدف تبسيطها وترشيدها .

٤٣ - وهناك هدف اساسي آخر من اصدار كتيب هو ابقاء الموظفين على جميع المستويات على علم تام بسياسات واجراءات المنظمة باعتباره مرشدا لهم في ادائهم عملهم اليومي . وكثيرا ما لاحظ المفتشون انه عندما يجهل الموظفون الاجراءات الاساسية للمنظمة او تكون لديهم فكرة غير صحيحة عنها فانه تنتج عن هذا اخطاء ملفة وتأخيرات واحباط . والاعمال التي ينبغي ان تكون روتينية تتطلب وقتا اطول من اللازم بسبب اتباع اجراءات غير سليمة او استخدام نماذج غير صحيحة . ولا نجاز العمل في تلك الظروف تلزم اقامه شبكة من الاتصالات الشخصية والمشاورات التي تستغرق وقتا طويلا . وكرد فعل لصعوبة ادارة الاعمال الروتينية انشئ عدد كبير من وظائف الموظفين الاداريين والساعدين (على سبيل المثال انشئ في الامم المتحدة في نيويورك وجنيف وفيينا حوالي ٣٠٠ وظيفة) للتعجيل بالاعمال الجارية . ويعتقد المفتشون انه يمكن تدريجيا خفض عدد هذه الفئة من الموظفين ، التي تعتبر ضرورية في الوقت الحاضر ، او على الاقل عدم زيادته لودونت السياسات والاجراءات بطريقة سليمة واتيحت معرفتها للجميع ببسر .

٤٤ - ويمكن ان يكون الكتيب أيضا وسيلة للتدريب . فالموظفون الجدد يمكنهم التعرف على مقاصد المنظمة وواجباتهم هم لو تم تبسيط السياسات والاجراءات وتحديثها . وفي حين ان الكتيب لا يغني عن الاتصالات الشخصية فان الموظف الجديد سيحتاج الى قدر اقل من الارشاد لو استطاع الاعتماد على معلومات قاطعة من الكتيب .

٤٥ - وللأسباب الثلاثة المذكورة اعلاه يعتقد المفتشون انه يحسن بالمنظمات ، ولاسيما المنظمات الاكبر التي لا توجد لديها كتيبات بعد ، ان تقوم باعدادها . ويرى المفتشون

انه يمكن للامم المتحدة بالذات أن تحسن عملها بهجرة كبيرة لو أعدت كتيبا باستخدام النهج الذي ورد وصف له في الفقرة (٤) أعلاه؛ ويمكن تخصيص قدر من وقت الموظفين لأداء هذه المهمة لو أعطيت أولوية - ويقدر المفتشون ان الاعداد الأولى للكتيب شامل يقع في أقسام مناسبة تمثل عمل بضع وحدات يستغرق ما يتراوح بين ٣ و ٥ سنوات عمل في الأمم المتحدة. ولا يحتاج جميع الموظفين الى الالمام بالكتيب المنجز بأكمله ، بل ينبغي أن يكون كل موظف قادرا على العثور على الممارسة والاجراءات المعتمدة الناظمة للعمل الذي يؤديه ، وان يسرى عند الحاجة العلاقة بينه وبين الآخرين .

٤٦ - وهناك مشكلة خطيرة أخرى تتعلق بكتيب سياسات واجراءات برنامج الامم المتحدة الانمائي . وهذا الكتيب لا يعتبر ذا أهمية لبرنامج الامم المتحدة الانمائي وشبكته المؤلفة من الممثلين المقيمين فحسب بل يعتبر أيضا ذا أهمية لجميع الوكالات المنفذة . ومع ذلك ، فان هذا الكتيب لا يزال غير كامل وعتيقا الى حد كبير ، وكثيرا ما يستغرق الأمر سنوات لكي تظهر فيه أية سياسة أو اجراءات جديدة ، ويلاحظ المفتشون ، مع الموافقة ، عزم مدير برنامج الامم المتحدة الانمائي على منح أولوية متقدمة لتحديث كل كتيبات برنامج الامم المتحدة الانمائي .

٤٧ - ويوجد لدى المفتشين انطباع مؤداه انه يوجد قدر من المقاومة لدى الموظفين من المستوى المتوسط للقيام باعداد الكتيبات لأن هؤلاء الموظفين يفضلون الاحتفاظ بمعرفة السياسات والاجراءات لأنفسهم ، ان انهم يربطون بين هذه المعرفة والنفوذ . ويبدو أيضا ان دوائر ادارية معينة تفضل ابقاء السياسات والاجراءات التي تعمل بموجبها سرية كحماية لها من الاستفسارات التي قد تتطلب منها تعليل قراراتها في ضوء القواعد . وكلا هذين الموقفين يضران الادارة السليمة ، ومناخ العمل الذي تتاح فيه القواعد والاجراءات بصورة علنية من شأنه ان يقضي على هذين الاتجاهين .

٤٨ - وفي بعض المنظمات التي توجد بها دائرة للخدمات الادارية يكون اعداد الكتيب من مسؤولية دائرة شؤون الموظفين ( منظمة الاغذية والزراعة ومنظمة اليونسكو ) . وقد تكون لهذا اسباب تاريخية ، ولو سمح لدائرة الخدمات الادارية في تلك الحالات بالقيام باسهام ايجابي في المنتج النهائي فقد تكون النتيجة مقبولة للمنظمة . بيد ان المفتشين يعتقدون انه ينبغي ان تضطلع دوائر الخدمات الادارية بوجه عام بالمسؤولية النهائية عن اصدار الكتيب وذلك للاسباب التالية :

اولا : ينبغي ان تشمل الكتيبات كامل نطاق سياسات واجراءات اية منظمة لا المسائل المتعلقة بالموظفين فحسب ، فالأمور المتعلقة بالشؤون المالية والميزانية والتعاون التقني والمؤتمرات والسفر وادارة المبنى تحتاج كلها الى تصنيف وتحديد حتى يستطيع الموظفون ان يستخدموها عمليا . وعلاوة على ذلك فان اعداد اى كتيب يتطلب نهجا في التنظيم والاساليب اقرب الى مؤهلات الاشخاص العاملين في دائرة الخدمات الادارية منه الى مؤهلات الاشخاص العاملين في دائرة لشؤون الموظفين .

ثانيا : تضطلع دوائر شؤون الموظفين في العادة بعدد هائل من الوظائف التي تتصل اتصالا وثيقا بنطاق مسؤوليتها : وليس من الغريب انها قد تهمل تنقيح الكتيبات وتحديثها .

ثالثا : لا ينبغي لاية دائرة من دوائر الادارة ان تصدر هي نفسها اجراءات لكي تتبعها امانة باكملها بشأن مواضع تعنيها هي مباشرة وبشكل صميم . فوضع هذه الاجراءات يتطلب استقلالا وتجردا اذا ارهد الا يكون في هذه الاجراءات انحياز لصالح تلك الدائرة يضر بسائر الوحدات .

٤٩ - ولكل هذه الاسباب يوصي المفتشون بشدة بأن يكون اعداد وتحديث كتيبات السياسات والاجراءات وكذلك النشرات الادارية المتعلقة بالسياسات والاجراءات وظيفية مستمرة من وظائف دائرة الخدمات الادارية ، كجزء من الجهد الرامي الى ترشيد وتبسيط وتدوين القواعد والاجراءات . بيد ان اعداد وتنقيح هذه النشرات ينبغي ألا يصبحا موضع الاهتمام الغالب لدائرة الخدمات الادارية على الرغم من انها كثيرا ما يخلان المنتج النهائي لدراسة اجرائية أو اصلاح اجرائي على سبيل المثال .

#### (ب) تحديد الاحتياجات من الموظفين

٥٠ - تمثل تكاليف الموظفين في المتوسط ٧٠ في المائة من الميزانيات العادية لمؤسسات منظومة الامم المتحدة ، وقد بلغت في عام ١٩٨٠ حوالي ٩٠٠ مليون دولار ؛ بيد انه لا يزال هناك الكثير الذي يود المرء ان يراه يتحقق فيما يتعلق بالتقنيات والاجراءات المستخدمة في تحديد واعتماد عدد الموظفين اللازمين ومستواهم . وقد اعدت وحدة التفيش المشتركة تقريرا منفصلا بشأن هذا الموضوع (اساليب تحديد الاحتياجات من الموظفين - JIU/REP/81/1) لا تتكرر توصياته هنا مرة ثانية . ويكفي ان نقول ان دائرة الخدمات الادارية ينبغي ان تضطلع بدورها في مساعدة الرئيس التنفيذي على تقدير عدد الموظفين الذين تتطلبهم وحدات الامانة ، وذلك عن طريق وضع قواعد ودراسات لقياس العمل واستقصاءات متصلة بها . وينبغي ان يجرى استعراض للتنظيم والاساليب المستخدمة كخطوة روتينية قبل تحديد الاحتياجات من الموظفين ، بغية تقرير ما اذا كانت الوظائف المؤداة ضرورية أو يمكن ترشيدها او حتى الغاؤها .

#### (ج) الادارة القائمة على المشاركة

٥١ - في حين ان معظم الوظائف الاخرى التي جرت مناقشتها في هذا الفصل تعتبر مكانية بطبيعتها ، فان المفتشين يرون ان دوائر الخدمات الادارية يجب ان تضمن ادائها مهامها شعورا قويا بالقيمة الانسانية . فالمورد الاساسي لمنظومة الامم المتحدة هو موظفوها وخلق بالمنظمات ان توفر المناخ والظروف التي من شأنها ان تمكن الموظفين من الاسهام على افضل وجه في بلوغ اهدافها . ويجب على دوائر الخدمات الادارية ايضا ان تصون هذه الامانة .

٥٢ - وكون الموظفين يأتون من حوالي ١٤٠ بلدا توجد فيها ممارسات ادارية واجتماعية مختلفة يعد مصدر تعقيد ، ولكنه أيضا مصدر قوة للمنظمات التي تناضل من اجل اقامة التعاون الدولي . ويتعين على المنظمات ان تدرك قيمة هذه الاختلافات ، وان تبتكر النظم الادارية التي تستفيد منها . ولقد جرب في اجزاء من منظومة الامم المتحدة نهج للادارة يتمثل في تسلسل هرمي تام أو نهج اداري شبه عسكري وفشل هذا النهج لأنه لا يراعي الخبرات المختلفة للموظفين أو يستفيد منها . ولكي يمكن الاستفادة بصورة كاملة من التوزيع الجغرافي الواسع للموظفين يلزم تطبيق شكل من اشكال الادارة القائمة على المشاركة .

٥٣ - والادارة القائمة على المشاركة تعني مشاركة الموظفين في صنع القرار على مختلف المستويات . ومن الواضح انه لا يمكن اشراك كل الموظفين في صنع كل قرار : فببعض ان يكون للادارة الرأي الاخير والسلطة النهائية لكي تقرر وتنفذ ما ترى انه الأفضل للمنظمة . بيد ان القيام بذلك واشراك الموظفين في هذه العملية في نفس الوقت هو عمل مبدع . وعناصر هذه الممارسة توجد بالفعل في بعض اجزاء منظومة الامم المتحدة ، بيد أنها نتيجة لممارسات مستنيرة لرؤساء مفردين اكثر منها نتيجة لأية سياسة معمدة . ووجد المفتشون بين عدد كبير من الموظفين على جميع المستويات شعورا قويا ومتزايدا بعدم الرضا لأنهم لا يستطيعون ان يبرروا الكيفية التي تسهم بها جهودهم الفردية في بلوغ أهداف منظماتهم أو لأنهم ينفذون تعليمات بيد ولهم انها غير حكيمة أو أنها تأتي بنتيجة عكسية . والمناقشة التي يجريها الرؤساء بشأن الطرق التي ينبغي ان تنفذ بها المهام وعن الكيفية التي ستسهم بها هذه المهام في بلوغ الاهداف من شأنها ان تفعل الكثير من ناحية ازالة اوجه سوء التفاهم وتركيز الجهد البناء .

٥٤ - وفي الوقت الحاضر تقوم منظمات الامم المتحدة ، ولاسيما المنظمات ذات الميزانيات البرنامجية والخطط المتوسطة الاجل وخطط العمل الداخلية ، بتكرس جهود كبرى لتعيين الأهداف وتحديد النوازل والتقنيات اللازمة لبلوغها . وتبين هذه الآليات التخطيطية الاتجاهات التي ينبغي ان تسير فيها المنظمات والخطوط الاساسية التي يمكن ان يقاس بها التقدم المحرز والمساهمات التي ينبغي ان تقدمها كل وحدة من الوحدات من اجل بلوغ الاهداف . وهي توفر الاطار اللازم لمخطط للادارة القائمة على المشاركة ، ينبغي ان يدمج في عملية التخطيط وكتابة التقارير . وينبغي ان تتخلل هذه المشاركة كامل نطاق العملية بدءا بالتخطيط ومرورا بالتنفيذ ووصولاً الى المتابعة .

٥٥ - وتقوم بعض المنظمات حاليا باستخدام خطط العمل الداخلية لكفالة اشراك الموظفين في صنع القرارات وتوعيتهم بما ينتظر منهم وما من شأنه ان يساعد على تنفيذ البرنامج على نحو فعال . وتعتبر هذه العملية قائمة على المشاركة بقدر ما يشترك فيها الموظفون الذين

سينفذون البرنامج ويقدر ما تراعي بصورة معقولة تفضيلاتهم المهنية للمهام . فعلى سبيل المثال ، تقوم الامم المتحدة حاليا ، استجابة لاقتراح قدمته وحدة التفتيش المشتركة فسي تقريرها بشأن " البرمجة والتقييم في الامم المتحدة " ( ٥ ) ، بوضع برامج عمل داخلية واجراءات لكتابة التقارير المتعلقة بتنفيذ البرنامج من اجل وحدات امنتها المعنية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية . واحد اهداف هذا الاجراء هو تحديد الاعمال المطلوبة من كل شخص لتنفيذ كل عنصر من عناصر البرنامج والسماح باجراء حوارات دورية بشأن التقدم المحرز . ومن بين الامثلة الاخرى وثيقة " تفاصيل الانشطة البرنامجية لليونسكو " التي تحدد فيها الاعمال للاشخاص او مجموعات الاشخاص ووثيقة " تفاصيل القرارات البرنامجية لمنظمة العمل الدولية " التي توزع فيها الاعمال على الوحدات . والمطلوب هو ضمان أن تصبح هذه العمليات والجهود الماثلة الجارية في المنظمات الاخرى قائمة على المشاركة فعلا ، وبهذا تستفيد بصورة كاملة من خبرة الموظفين المختلفة .

٥٦ - وقد يكون أفضل نظام معروف للادارة القائمة على المشاركة هو الادارة حسب الاهداف . وهي نظام دينامي يسعى الى التوحيد بين اهداف المنظمة الفورية والطويلة الاجل والاهداف الشخصية والرضا الشخصي لموظفيها . وقد استخدمت الادارة حسب الاهداف عبر السنين في المؤسسات الخاصة والعامة ، احيانا كنظام رسمي ففصل ، واهيانا بطريقة بسيطة وفهر رسمية ، بيد أن نجاحها لم يكن ثابتا ، ومن الواضح ان الادارة حسب الاهداف لم تحقق حتى الآن كل ما كان ينتظر منها وقد يرجع ذلك الى انها تسعى الى معالجة الانماط السلوكية الدقيقة والمعقدة بطريقة منهجية اكثر من اللازم . ومع ذلك فان المفتشين مقتنعون بان من المفيد تطبيق بعض مبادئ وتقنيات الادارة حسب الاهداف ولكن بالمرونة اللازمة باعتبار ان ذلك خطوة نحو تطبيق الادارة القائمة على المشاركة . فعلى سبيل المثال ، الى جانب الاستراتيجيات الواسعة النطاق التي تحددها الهيئات الحكومية الدولية ينبغي ان تعين الاهداف داخل اية منظمة عن طريق اجراء حوار يحدد بصوره واقعية قدرة الموظفين على تحقيقها ويبين بوضوح مساهمة كل منهم .

٥٧ - وسيكون على كل منظمة بالطبع ان تحدد جوانب الادارة القائمة على المشاركة التي تناسبها وافضل طريقة لتطبيق مبادئها . بيد أنه ايا كانت الاساليب المعتمدة فانها يجب ان تخضع للتنقيح على اساس الخبرة المكتسبة ، ويجب ان تراعي تغير وظائف المنظمات وتغير طابع المنظمات . ولذا ينبغي ان يكون من بين المسؤوليات المستمرة لدائرة الخدمات الادارية ان تشجع هذا النهج الذي يعلق اهمية كبرى على اشراك الموظفين الى ابعد حد ممكن في تطوير المنظمة وبلوغ اهدافها .

### (د) التحليل والاستعراض التنظيميان

٥٨ - هذه مهمة موحدة لدوائر الخدمات الادارية وينبغي ان توجد في المنظمات مارسة روتينية مؤداها انه كلما كان هناك تفكير في اجراء اضافات للهيكل التنظيمي او تنقيحات له يطلب من دائرة الخدمات الادارية تقديم المشورة بشأن المقترحات .

### (هـ) تقديم الدعم الادارى الاستشارى الى البرامج التقنية

٥٩ - ينبغي ان تعمل دوائر الخدمات الادارية في كل المنظمات في الميدان الفنية والادارية على حد سواء ، وذلك عن طريق تقديم المشورة بشأن أكثر التقنيات فعالية من ناحية التكاليف لتنفيذ البرنامج ، ويمكنها على وجه الخصوص أن تساعد مديري البرامج التقنية على حل المشاكل التي قد تحول بينهم وبين تنفيذ برامجهم بكفاءة وفعالية .

### (و) تصميم النماذج والرقابة عليها

٦٠ - تستخدم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على نطاق واسع أنواع كثيرة من النماذج والاستبيانات . وعدد كبير من هذه النماذج سيء الاعداد وهذا يعقد عملية ملئها واستخدامها . والنموذج السيء الاعداد يمكن ان يزيد التكاليف بسبب طلبه معلومات غير لازمة أو اقله البيانات المطلوبة أو عدم وضوحه أو لأن شكله والمسافة بين الأسطر يعقدان ملاءه . وهذا ينطبق بصفة خاصة على النماذج المقصود بها أن تكون مدخلات لحاسبة الكترونية . فلا يوجد اهتمام كاف للاختيارات العملية مثل عدد النسخ المطلوبة فعلا وكيفية حفظ النموذج والمكان الذي سيحفظ فيه .

٦١ - وتصميم النماذج وظيفية متخصصة تتطلب نظر وحكمة أشخاص مدربين . فكثيرا ما تشمل النماذج المنتج النهائي المنظور لاجراء معقد ، وينبغي أن تصمم بالتعاون بين الموظف الفني المسؤول عن ذلك الاجراء وموظفي دوائر الخدمات الادارية . ويوصي المفتشون بأن يكون تصميم النماذج والرقابة عليها وظيفية من بين الوظائف المستمرة لدائرة الخدمات الادارية تربي الى ازالة النماذج غير اللازمة وتحسين فعالية النماذج المطلوبة .

### (ز) تقديم المشورة بشأن إدخال التكنولوجيا المكتبية الجديدة ، بما في ذلك تقديم

#### المشورة بشأن التوحيد القياسي

٦٢ - تقوم جميع منظمات الامم المتحدة حاليا باستخدام معدات مكتبية حديثة على نحو متزايد . وفي الوقت الحاضر يبين تنوع المعدات المتوفرة واتساع نطاق المواصفات التي يلزم الاختيار منها وتنوع المهام التي تستخدم هذه المعدات لأدائها الحاجة الى دراسة فعالية تكاليف هذه التكنولوجيا الجديدة بشكل دقيق قبل الحصول عليها . ولا تتطلب هذه الدراسات معرفة قدراتها فحسب بل أيضا معرفة المهام التي ستؤدي بمساعدتها . وكثيرا ما يتيح ادخال المعدات الحديثة فرصة لتبسيط الاجراءات وتقديم خدمات اضافية كمنتجات ثانوية . ومن المهم ان تستخدم اماكنيات هذه التكنولوجيا الجديدة استخداما كاملا او اذا لم تكن هناك حاجة الى هذه القدرة ان تقتني معدات ابسط وأقل تكلفة . فهناك حالات استخدمت فيها حاسبات الكترونية قوية بمعدل يزيد

قليلًا على معدل استخدام الآلات الحاسبة والآلات الكاتبة السريعة : وكان ينبغي في هذه الحالات اقتناء معدات أقل تكلفة . ف شراء المعدات التي لا يمكن استغلال طاقتها بصورة كاملة يعتبر تبديدًا . وهو صي المفتشون بأن يكون من بين الوظائف المستمرة لدائرة الخدمات الإدارية استعراض اقتناء واستخدام التكنولوجيا المكتبية الجديدة وتقديم المشورة بشأنها . كذلك ينبغي لها أن تقدم المشورة بشأن التوحيد القياسي في جميع أنحاء المنظمة .

### ( ح ) تحليل النظم واستخدام الحاسبات الالكترونية

٦٣ - هناك أسباب وجيهة لاشراك دوائر الخدمات الادارية بصورة كاملة في صنع القرارات المتعلقة باستحداث النظم الجديدة التي تستخدم فيها الحاسبات الالكترونية او في تنقيح النظم الموجودة ؛ فوجهة نظر دوائر الخدمات الادارية عنصر غفيد في تحليل النظم . كما ينبغي ان تقدم دوائر الخدمات الادارية المشورة بشأن اقتناء الحاسبات الالكترونية وبشأن مسائل مثل الاختيار ما بين الاستئجار والشراء ؛ واختيار الحاسبات الالكترونية الصغيرة كبديل لدائسرة مركزية للحاسبات الالكترونية ؛ الخ .

### ٦٤ - الوظائف المؤقتة

- ٦٤ - فيما يلي قائمة بالوظائف المؤقتة التي يمكن ان تضطلع بها دائرة الخدمات الادارية :
- ( أ ) تشيل مدير شؤون الادارة او الرئيس التنفيذي في اللجان الداخلية المعنية بمواضيع مثل نظم المعلومات والمنشورات واماكن المكاتب الخ ، واعداد التقارير الاستشارية لهذه الاجتماعات بشأن تلك المواضيع ؛
  - ( ب ) المشاركة في مجالس الادارة العليا التي تتخذ القرارات الادارية والفنية التي تمس التنظيم او تعيين الموظفين او المواضيع الاخرى المتعلقة بتحسين الادارة ؛
  - ( ج ) الاضطلاع بالمهام الاخرى التي يطلبها كبار الموظفين والتي يدخل في نطاق اختصاص دوائر الخدمات الادارية تقديم المشورة لها او متابعتها .

### ٦٥ - كتابة التقارير

٦٥ - نورد هنا كلمة عن كتابة التقارير . ومن المهم ان تكون تقارير دوائر الخدمات الادارية مكتوبة بمنطق سليم وواضحة ومباشرة ، وينبغي ان يراعى في كتابتها تجنب استخدام اللغسة الاصطلاحية ، وينبغي ان يكون من السهل فهمها . فالتقرير السيء الصياغة او المعروض بطريقة غير مناسبة يمكن ان يكون هو نفسه عقبة امام التنفيذ .

## رابعاً - تعزيز دوائر الخدمات الادارية : العطفية

### ألف - مشاركة المديرين والموظفين

٦٦ - يكتنف انشاء وحدات الخدمات الادارية في المنظمات توتر أساسي كامن . فأية وحدة لها صلاحية - وولاية - تحرر اعمال سائر الوحدات في أية منظمة لا بد وأن تكون مصدر شك بل وخوف . ونطاق الولاية هو بالطبع عنصر دقيق ، ولكننا اذا تركنا هذا جانباً فإنه يمكن أن يوجد نزاع بين دوائر الخدمات الادارية وسائر أجزاء المنظمة التي تشعر بأن هناك تهديداً لا استقلالها أو حرية عملها . ولذا فإن من المهم أن يقوم الرئيس التنفيذي أو مظهره قبل انشاء دائرة الخدمات الادارية وصيغة دورية بعد ذلك ، بمنافشة غاياتها وأهدافها بصورة كاملة مع مديري جميع الوحدات التنظيمية ومع الموظفين لضمان ما يلي :

أولاً : أن ينظر المديرين والموظفون الى عمل دائرة الخدمات الادارية بوصفه عملاً أساسياً يسهم في أداء عمل كل منهم وبالتالي في نجاح المنظمة . وروح تحمل اهداف دائرة الخدمات الادارية على هذا النحو تنبع من تأثير الموظفين بقوة الالتزام الذي يبديه رئيس المنظمة ومديروها في تلك الحالة :

ثانياً : ألا ينظر الى دائرة الخدمات الادارية على أنها نوع من الديكتاتورية الخارجية أو على أنها مصدر لنظم جامدة للتوحيد ؛ بل يجب أن ينظر اليها بوصفها قوة دافعة للتكامل والمشاركة والتضافر والتكيف . وهي يجب أن تثني عن الجسود وأن تساعد على ايجاد مناخ يقدر الجدارة والمبادرة . وتعتبر دائرة الخدمات الادارية ناجحة بقدر ما تشحن الطاقة البشرية الموجودة حولها ؛

ثالثاً : يوجد اقتناع عام بالحاجة الى كيان من المهنيين الموضوعيين لمساعدة المديرين على الحصول على أكبر انتاج من موارد هم المالية والبشرية وغيرها . ويعترف المديرين جيداً كيف يمكن أن يمنعهم ضغط العطفية اليومية من معالجة المشاكل المتعلقة بالنظام أو التغييرات الاتجاهية بيد أن من الضروري اقتناعهم بأن يعهدوا بتلك المهمة الى أشخاص آخرين ؛

رابعاً : يمكن لدائرة الخدمات الادارية عن طريق ما تقوم به من تحريرات غير مضادة أن تبين الطريق الذي يؤدي الى سياسات جديدة ؛ وينبغي للادارة العليا أن تشجع أية مبادرات من هذا النوع .

### باء - موقع دائرة الخدمات الادارية وحجمها

٦٧ - هناك امكانيات كثيرة متاحة فيما يتعلق بتحديد موقع دائرة الخدمات الادارية ؛ ويتوقف الحل على الحقائق المحيطة بالحالة المعينة للمنظمة واحتياجاتها المحددة . بيد انه توجد بعض المبادئ التوجيهية ، وهي ما يلي :

أولاً : يجب أن يبدي رئيس المنظمة أو رئيسها التنفيذي اهتماماً بدائرة الخدمات الادارية باعتبارها تضطلع بدور مركزي في أداء المنظمة لاعمالها . وأحد الخيارات التي



تترتب على ذلك هو انشاء وحدة الخدمات الادارية في مكتب رئيس المنظمة أو أن يختار لها موقع من شأنه أن يتيح لها الامكانية الكاملة للاتصال برئيس المنظمة عن طريق مدير مسمى كبير الرتبة حسبما تقتضيه الظروف .

ثانياً : يجب على دائرة الخدمات الادارية أن توضح سياسة المنظمة وتفسرها وتنفذها عن طريق ضمان الاستخدام السليم والاقصادى للموارد ، ويمكن أن يمنحها أنشطة أية ادارة ، ادارية كانت أو فنية . ولذا يتعين أن يتيح موقع وحدة الخدمات الادارية لرئيسها فرصة روتينية لحضور كل اجتماعات المجالس العليا المعنية بتقرير السياسة وغيرها من الاجتماعات والا سهام فيها بقدر ما تسه هذه الاجتماعات الشؤون الادارية واستخدام الموارد في المقر أو في الميدان .

ثالثاً : يرى بعض الاشخاص أنه ينبغي أن يكون لوحدية الخدمات الادارية استقلال ذاتي : أي انها يجب أن تكون متحررة من " قيود " أية ادارة معينة . ولا يعتقد المفتشون انه يوجد أي رأى قاطع بهذا الشأن . والمهم هو انه أيا كان موقع الوحدة فان رئيسها وموظفيها يجب أن يكونوا من الفنيين والمتخصصين المؤهلين للتحدث وجها لوجه مع المديرين والموظفين في أي مكان في المنظمة . ويجب على رئيس الوحدة أن يكتسب ثقة رئيسه وتأييد كبار المسؤولين على جميع المستويات . ولو تحقق له ذلك ، فان موقع الوحدة سيكون أقل أهمية مما لو كان الامر خلاف ذلك .

٦٨ - واختصار فان ظروف كل حالة ستؤثر في اختيار الموقع ، ولكن الوحدة ستستمد سلطتها من الاهتمام الذي يوليه رئيس المنظمة لعمالها ومدى تعقل المديرين والموظفين لأهدافها .

٦٩ - ولا توجد صيغة بسيطة يمكن الاسترشاد بها في تحديد عدد الموظفين اللازمين لأية دائرة للخدمات الادارية على الرغم من أن حجم الميزانية الاجمالية للمنظمة يمكن أن يعتبر مؤشرا . ويفضل المفتشون الوحدات الصغيرة التي تضم موظفين مؤهلين تأهيلا عاليا ، يتراوح عددهم بين موظفين اثنين و ١٢ موظفا من الفئة الفنية ، بشرط أن تتوافر لهم امكانية وسلطة اختيار موظفين من الوحدات الاخرى للمشاركة في دراسات محددة . وبالطبع ، يعتمد عدد الموظفين اللازمين للعمل في هذا المجال في كل منظمة على طبيعة ونطاق الأنشطة التي ينتظر من دائرة الخدمات الادارية الاضطلاع بها وما يعلق على اعمالها من أهمية .

٧٠ - وفي بعض المنظمات تقوم بالعمل الذي له جوانب تتعلق بتحسين الادارة ، كما في تجهيز البيانات مثلا ، وحدة لا يطلق عليها رسميا اسم وحدة الخدمات الادارية ، ولكنها تعنى بعمل من هذا النوع . ويكون لوحدية الخدمات الادارية الموجودة في منظمة تستخدم حاسبة الكترونية مدخلات هامة في استخدامات الحاسبات الالكترونية ، وينبغي لها أن تنسق عملها مع عمل دوائر خدمات الحاسبات الالكترونية . ومن المهم أيضا أن تحدد بوعي كل دوائر التحسين الاداري في المنظمة حتى يستطيع كل منها أن يستفيد من العمل التي تقوم به الوحدات الاخرى .

## جيم - برنامج العمل وأساليب العمل

٧١ - حيثما توجد سياسة مركزية لتحسين الادارة يتعين وضع برنامج عمل للأجلين القصير والطويل . ويجب على وحدة الخدمات الادارية أن تعطي في اطار سياسة ادارية وأن تقوم سنويا بتخطيط ورسم مسارها . ومن المهم تجنب الظروف التي يكون فيها عمل الوحدة مؤلفا من طلبات وقتية من مصادر مختلفة تعالج بطريقة عشوائية أو كأمر طارئة . وقد تتطلب بعض المشاريع اهتماما عاجلا غير متوقع ، وينبغي أن يكون هناك قدر كاف من المرونة للسماح بمعالجة هذه المشاريع ؛ بيد أنه يجب ان يكون للوحدة برنامج عمل مخطط له من قبل ، يجمع الجوانب المتعددة لتحسين الادارة في نمط من نوع ما سنويا . وتضع أغلبية دوائر الخدمات الادارية في منظومة الامم المتحدة سنويا برامج عمل وتقوم باستعراضها في أوقات مناسبة . ويوصي المفتشون بهذه الممارسة .

٧٢ - وما أنه ينبغي اشراك المديرين والموظفين في الاعمال التحضيرية لانشاء وحدة الخدمات الادارية فانه ينبغي اشراكهم في اعداد برامج عمل الوحدة . وفي حين أن محلل الخدمات الادارية يعالج كل مشكلة وهو مزود بمهارات خاصة فانه يجب أن يتشاور ويعمل في تكاتف مع الاشخاص الذين يأمل في أن يجعل جهودهم أكثر فعالية من ناحية التكاليف وأكثر اشباعا . ولا توجد طريقة بسيطة أو حتى سهلة تؤدي الى النجاح في هذا المجال ؛ ولكن اذا أيد المديرين على المستويين العالي والمتوسط التغييرات ، وازا شارك موظفهم في وضع برنامج يؤدي الى اتباع اجراءات أو أساليب جديدة تعزز عملهم ، فان ذلك يرجح احتمال أن تكون التوصيات الرامية الى التغيير مقبولة . وازا نظرنا الى دوائر الخدمات الادارية من زاوية اخرى فاننا نجد انها تستمد قوة من اقناع الموظفين بأن تحسين أداء كل منهم لعمه وقدرتهم على قياس أدائهم الخاص يشكلان اسهاما في تحسين الادارة ذاتها .

٧٣ - وأينما وجدت الممارسة المتمثلة في دعوة موظف من وحدة اخرى للمشاركة في دراسة توجد لدى الموظف خبرة أو معرفة خاصة تتعلق بها تعد ممارسة جيدة . وكلما تفادت " دوائر الخدمات الادارية " عزل نفسها عن بقية المنظمة كلما زاد احتمال قبول مقترحاتها . وينبغي أيضا الاستعانة بموظفين ذوي خبرة مناسبة من خارج منظومة الامم المتحدة من حين الى آخر بعقود محددة الاجل لجلب أفكار جديدة ومهارات حديثة .

٧٤ - وتوجد حاجة أيضا الى ضمان تنفيذ التوصيات . فالتوصيات تكون عديمة القيمة اذا لم تنفذ أو اذا نفذت على مضض - وعلى نحو غير فعال . وهنا أيضا اذا كانت أساليب العمل تعاونية فمن المحتمل أن تؤثر في موقف الموظفين من التنفيذ . فمن المرجح أن تلقى التغييرات التي جرت مناقشتها والمشاركة فيها تأييدا أكبر من التغييرات التي توضع بشكل تعسفي أو من على بعد . وتقرير الأمين العام الذي يستعرض فيه التدابير المتخذة بناء على التوصيات التي وضعتها دائرة التنظيم الاداري في عام ١٩٧٥ يعرض للمشاكل المتعلقة بالتنفيذ على النحو التالي :

"وتدل التجربة بوجه عام حتى تاريخه ان التنفيذ كان يتم بدرجة عالية عند اقتصار الدراسات على مجال اختصاص ادارة واحدة أو مكتب واحد أو كانت متعلقة

بمسائل ادارية مباشرة نسبيا . وعلى خلاف ذلك كان الغالب أن تكون درجة التنفيذ منخفضة اذا تعلق الامر بأكثر من مكتب واحد أو اذا أوصى بأساليب ادارية جديدة ومعقدة . وهناك بوجه عام أوجه تشابه كثيرة بين هذه الحالة في الامانة العامة للامم المتحدة وتجارب المنظمات الكبيرة ، سواء العامة أو الخاصة . ولم يكن الخروج عن الممارسات التقليدية يحوز القبول إلا عندما كانت المكاتب المعنية تفهم تماما طابع التغييرات الموصى بها وتقتنع بأن منافع طموسة سوف تتحقق من جراء التنفيذ . وتتوقف هذه العطية بدورها على ما اذا كانت توجد بالمنظمة مرونة فسي النظرية الادارية ومواهب على التحسين وعلى مدى توفر ذلك . (٦)

وهذه الفقرة تحدد بدقة مشكلة المقاومة التنظيمية للتغيير وتقتح علاجاً لتخطي هذه الحواجز، يوافق عليه المفتشون . وكل دوائر الخدمات الادارية في حاجة الى التنبيه بالمشاكل المتعلقة بالتنفيذ والاستعداد لها مقدما عن طريق اشراك المديرين والموظفين بصورة كاملة في عطية الاستعراض والتفحيم .

#### دال - المؤهلات والخبرة والتدريب

٧٥ - ان المؤهلات الاكاديمية الجيدة والخبرة ذات الصلة في منظومة الامم المتحدة أو في اماكن اخرى تشكل الاساس الوطيد لاختيار موظفي دوائر الخدمات الادارية . وليس في هذا شيء فريد ، بيد أن هناك ثلاثة عوامل اضافية ينبغي أن تؤثر في هذا الاختيار هي كما يلي :

٧٦ - ( أ ) هل أبدى المرشح في خلال عطفه السابق نهجا تحليليا تجاه المشاكل الادارية ؟ هل يحتل أن يشجع المرشح بفطرته أو ميوله التغيير ؟

( ب ) هل من المحتمل أن يستسيخ المرشح ما يتطلبه منصبه من حوار وما يتيح من فرص للأخذ والعطاء ؟

( ج ) هل لدى المرشح قابلية لتلقي مزيد من التدريب في فنون وعلم المحلل الاداري التي تعتبر أكثر تخصصا ؟

٧٦ - ويركز المفتشون بدرجة كبيرة على العوامل التالية : المواهب البشرية والقدرة على استيعاب الأفكار الجديدة . ويأتي بعض موظفي دوائر الخدمات الادارية الى وحداتهم وقد تلقوا تدريبا متخصصا على سبيل المثال في التنظيم والاساليب أو في تحليل النظم أو في بحوث العطيعات . ويكون البعض الاخر في حاجة الى تدريب على بعض التقنيات الراسخة . ولهذا الغرض توفر المنظمات أحيانا التدريب اللازم أو تتخذ ترتيبات لاجراءه في مؤسسات خارج منظومة الامم المتحدة . وهذه الجهود جديرة بالشناء ، بيد أنها تحتاج الى تعزيز اذا أريد استمرار القوة الدافعة لعطية الادارة وزبائدها . وينبغي التركيز الى حد ما ، سواء فسي

(٦) الوثيقة A/C.5/31/6 المؤرخة في ١٥ تموز/يوليه ١٩٧٦ ، الفقرة ٦١ .

تعيين الموظفين أو في التدريب ، على الدراية والخبرة فيما يتعلق بالعلوم السلوكية .  
وسيكون الموظف الجديد بالطبع في حاجة الى تعريفه بصورة منهجية بعلمه في دائرة  
الخدمات الادارية ، بما في ذلك التدريب في اثناء العمل مع تكليفه بمهام عملية . بيد أن  
المتخصص سيكون في حاجة أيضا من حين الى آخر الى تلقي معرفة جديدة وتحديث مهاراته .  
وينبغي أن يشمل التدريب كل فرد في اطار تقدم مخطط له .

٧٧ - وكما رأينا فان جانبها هاما من جوانب الخدمات الادارية هو ما يمكن أن تقدمه السي  
المديرين والمشرفين والموظفين من مساعدة من أجل تحسين الاداء الفردي . ويتحقق جزئ  
من هذا عن طريق تدريب المديرين ( على جميع المستويات ) في المنظمة حتى يدركوا  
الحاجة الى الممارسات الادارية المحسنة ويستوعبونها . والتدريب التكميلي للموظفين في  
مجالات مثل أساليب العمل ومبادئ السلوك الاجتماعي ، بما في ذلك الادارة القائمة على  
المشاركة وقياس العمل والبرمجة والميزنة ، من شأنه أن يكمل جهد دوائر الخدمات  
الادارية . وينظم هذا النوع من التدريب داخلها في الوقت الحاضر للمديرين والموظفين  
بمساعدة بعض وحدات الخدمات الادارية ، وهو جهد قيم .

٧٨ - وهناك سبب آخر يجعل المفتشين يعتبرون التدريب في مجال الادارة وأساليب  
العمل ضروريا وهو أن الاشخاص الذين يعطون في الامم المتحدة والوكالات المتخصصة يأتون  
من بيئات ثقافية عديدة ومختلفة ؛ فهناك تنوع كبير في الخبرات الاجتماعية والاتجاهات  
الثقافية . وينبغي انتهاز الفرصة لجعل هذا الخليط من الخبرات الثقافية يتلاقى ويتحرك  
على الطرق التي من شأنها أن تؤدي الى تحسين الادارة . ومن المفيد جدا في هذا  
الاطار أن تنظم للمديرين على المستوى العالي أو المتوسط حلقات دراسية قصيرة ( لمدة يوم  
أو يومين ) في التفهم أو التوجيه لمناقشة وتحديد أساليب الادارة التي من شأنها أن تنهض  
على خير وجه بالعمل الخاص الذي تقوم به منظومة الامم المتحدة . وقد كانت توجد على المسرح  
الاداري في منظومة الامم المتحدة بعض التقاليد الاوتوقراطية التي كانت لا تترك مجالاً للقدر  
ضئيل من المبادرة أو الابتكار والتي كانت تحول دون تنمية قدرات الموظفين واثراء معرفتهم  
وهو ما ينبغي أن يكون الهدف المنشود . وينبغي أن تكون اللجنة الاستشارية المعنية  
بالمسائل الادارية قادرة على تقديم المساعدة عن طريق تجميع الاشخاص المعنيين بالتدريب  
على الادارة والخدمات الادارية في منظومة الامم المتحدة .

## هـ - التقييم وتقديم التقارير الى الهيئات التشريعية أو مجالس الإدارة

٧٩ - ينبغي أن يكون هناك تقييم واع لعملي وحدة الخدمات الادارية علي أساس برنامج عملها ومنجزاتها في كل عام . ولهذا الغرض ينبغي أن يقيس برنامج العمل ، وأن يحدد كمياً ، قدر الامكان النتائج المنتظرة لجهود الوحدة . وبهذه الطريقة يمكن للوحدة أن تثبت قيمتها علي نحو أفضل .

٨٠ - وينبغي أن يقوم الرئيس التنفيذي للوحدة ، كاجراء روتيني ، بتقديم تقرير تقييمي موجز عن أعمالها الى الهيئة التشريعية أو مجلس الإدارة الذي يراقب أنشطة المنظمة . وينبغي أن يقيّم التقرير كمياً ، كلما أمكن ، الوفورات التي تحققت نتيجة عمل الوحدة وما أدى اليه هذا العمل من تحسينات في استخدام الموارد البشرية وغيرها . ومن المهم احاطة الهيئة التشريعية أو مجلس الإدارة علماً بصورة كاملة بدور وأهمية الخدمات الادارية في مساعدة المنظمة علي أن تكون ذات كفاءة وفعالية من الناحيتين المالية والبشرية علي حد سواء .

## وا - الروابط

٨١ - من المفيد للجميع أن تعمل وحدات الخدمات الادارية المنتشرة في جميع أنحاء منظومة الأمم المتحدة في عزلة أقل احداها عن الأخرى ، وقد وجد المفتشون حالات يقوم فيها عدد من المنظمات بدراسة نفس المواضيع أو مواضيع متشابهة - كالاحتياجات من الموظفين واستخدام الحاسبات الالكترونية فيما يتعلق بالبيانات المالية والمتصلة بشؤون الموظفين وقوائم الارسال بالبريد ونظم المعلومات ، علي سبيل المثال لا الحصر - دون أن يكون لديها سوى فكرة بسيطة عن النتائج التي توصل اليها كل منها والحلول التي يقترحها أو دون أن تعرف ذلك علي الاطلاق وتحاول كل منظمة أن تعيد اختراع الدولاب . ولا شك في أنه يمكن أن تتحقق فائدة كبرى لو حطمت الأبراج العاجية ، وجرى تقاسم المعرفة المتعلقة بمنجزات واخفاقات كل منها .

٨٢ - ولا يعتقد المفتشون أن هناك حاجة الى آلية تنسيقية رسمية حتى لو كان هذا ذا قيمة عظيمة بالنسبة للوحدات ، بيد أنه ينبغي انتهاج جميع الفرص لتبادل الخبرات المكتسبة بين المنظمات . ويمكن تحقيق ذلك بعدة سبل ، هي كما يلي :

( أ ) عن طريق الاعارات . لن يكون من اليسير أو من الممكن دائم لأية منظمة أن تعبير منظمة أخرى متخصصاً في الإدارة ، بيد أنه يحتمل جداً أن تكون هناك مناسبات يمكن أن تحدث فيها هذه الاعارة لفترة محددة بغية تقديم الخبرة الفنية في مجال الخدمات الادارية . واعارة موظفي الخدمات الادارية لفترات قصيرة من أجل أداء مهام محددة في المنظمات الأخرى يمكن أن يعزز الأهداف المشتركة وأن يدعم التخصص في الخدمات الادارية في الأمم المتحدة ؛

( ب ) عن طريق تقديم المساعدة الى المنظمات الأصغر . تكون المنظمات الأصغر أحياناً في حاجة الى مشورة في مجالي التنظيم والأساليب أو في غير ذلك من مجالات التخصص في الخدمات الادارية ، وهي تسعى في بعض الأحيان الى الحصول على هذه المشورة من خبراء استشاريين من خارج الأمم المتحدة . ومن المفيد أن تكون قدرات وحدات الخدمات الادارية ، كل على حدة فسي منظومة الأمم المتحدة معروفة بصورة كافية لبعضها البعض ، وأن تستعين بها من وقت الى آخر تلك

الذي تحتاج الى المساعدة بحيث يتسنى كلما أمكن اعارة أحد المتخصصين في شؤون الادارة من منظمة كبرى الى منظمة أصغر بالشروط التي يتفق عليها من أجل أداء مهمة محددة . ويمكن تطبيق هذا الترتيب أيضا بين المنظمات الأكبر كما اقترح ذلك في الفقرة ( أ ) ، عندما تكون إحدى دوائرها الخدمات الادارية قد طورت تخصصا في مجال تعاني المنظمة الأخرى من نقص فيه . وفي حين أنه سيلزم في بعض الحالات اللجوء الى الاستعانة بالخبراء الاستشاريين الخارجيين فان الاستفادة من الدراية الفنية المتوفرة في منظومة الأمم المتحدة ، والملمة بالفعل بالمشاكل المؤسسية للأمم المتحدة ، يمكن أن تكون وسيلة حسيطة !

( ج ) عن طريق تقاسم التدريب . ينبغي أن يبدو من الممكن تحقيق بعض الفوائد بتعميق خبرة موظفي الخدمات الادارية عن طريق اتخاذ ترتيبات بشأن عقد دورات تدريبية قصيرة يحضرها موظفون من مختلف الوحدات . ويمكن أن تتضمن المواد المستخدمة في هذا التدريب دراسات حالات افرادية من المنظمات المختلفة ، وبذا يمكن أن يستفيد التدريب من تنوع الخبرة المستمدة من العمل . وقد لا يتطلب بدء هذا التدريب أجهزة رسمية ؛ فيمكن لاحدى المنظمات أن تعرض على غيرها من المنظمات مكانين أو ثلاثة أماكن في أية دورة تدريبية تقوم بالتخطيط لها . ويمكن أن يتحقق بدء تنفيذ هذه الفكرة بمساعدة اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية فتقوم بتجميع الأشخاص المسؤولين في المنظمات المختلفة عن التدريب على الخدمات الادارية !

( د ) عن طريق تبادل المعلومات . تعنى وحدات الخدمات الادارية أحيانا بوضع معايير للعمل من أجل الحصول على تقدير أكثر سلامة للاحتياجات من الموظفين وللمساعدة على تحليل الأداء . فتوضع معايير للانتاجية وتسن اجراءات جديدة وتجري محاولات لاجراء تغييرات في علاقات العمل . وهناك الكثير الذي يمكن أن يقال في الثناء على الوحدات التي تتبادل احداها مع الأخرى هذا النوع من المعلومات .

( هـ ) عن طريق عقد اجتماعات سنوية . من المفيد أن يجتمع رؤساء وحدات الخدمات الادارية وكبار موظفيها مرة في السنة لمناقشة مهنتهم وتبادل الخبرات والقيام تدريجيا بتعزيز الكادر الفني للمتخصصين في تحسين الادارة في الأمم المتحدة . ولا داعي لأن تكون هذه الاجتماعات مناسبة رسمية ، بل ينبغي أن تنظم مقدا مع اتاحة الفرصة لجميع الوحدات لاقتراح المواضيع التي ترى أن من المفيد مناقشتها . ويمكن للجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية التي شاركت في تنظيم اجتماعات مماثلة في تخصصات أخرى ( اللغات والوثائق والتدريب ) أن تساعد في هذا المجال .

### زاي - تطوير الحياة المهنية

٨٣ - حدث المفتشون على تشجيع التخصص المهني في الخدمات الادارية بالنسبة للأشخاص الذين تتوافر فيهم النزعة والتدريب والمهارات اللازمة . بيد انه لا ينبغي حصر هؤلاء الأشخاص في العمل في مجال الخدمات الادارية طوال حياتهم المهنية أو لفترات أطول من ١٠ سنوات أو ١٥ سنة . وينبغي فتح المجال أمام الأشخاص ذوي الخبرة الكافية في الخدمات الادارية للعودة أو الانتقال الى أداء مهام تنفيذية في منظماتهم او في أماكن أخرى . فالعمل في وسط الادارة الفعلية بعد العمل فترة طويلة في مجال الخدمات الادارية من شأنه أن يساعد على الاخصاب التهجيني للأفكار بين ميداني المحلل والممارس . وبالمقابل فان النقل المخطط له من دوائر الخدمات الادارية واليه من شأنه أن يسمح بتغيير الخليط الموجود من الخلفيات الوطنية والثقافية مع مرور الوقت حتى تعكس الخدمات الادارية ذاتها التنوع الموجود في الأمم المتحدة . وما يشكله من تحد .

## ٨٥ - طلب الموارد

٨٤ - يتطلب تعقد واتساع نطاق المشاكل الادارية التي يتعين على المنظمات معالجتها أن تخصص لدوائر الخدمات الادارية موارد تتناسب مع الدور الرئيسي المطلوب منها الاضطلاع به في مجال تحسين الادارة . وفي ظل قيود الميزانية الحالية سيتعين السعي الى زيادة الموارد اما عن طريق اعادة النظر في الأولويات ، وما يترتب على ذلك من نقل فيما بين الاعتمادات المدرجة في الميزانية ، واما عن طريق زيادة اللجوء الى الاستعانة بموظفين من الوحدات الأخرى لتنفيذ مهام محددة في اطار برنامج عمل دائرة الخدمات الادارية أو تحت اشرافها . ويمكن أيضا الجمع بين هذين الأسلوبين . ويعتقد المفتشون أن أي جهد ملموس لتزويد دوائر الخدمات الادارية بالوسائل المالية أو غيرها لكي تعمل على نحو فعال سيعود بالنفع على المنظمات . فالمال الذي ينفق في تعزيز وتحسين تلك الدوائر سيكون قد أنفق في محله وسيؤدي الى تحقيق وفورات أكبر .

## خامسا - موجز الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية

٨٥ - توجد في سبع من المنظمات الاحدى عشرة المشاركة في وحدة التفحيش المشتركة دوائر للخدمات الادارية وتوجد مثل هذه الدوائر أيضا في الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ومكتب الأمم المتحدة في جنيف . وتختلف جميع دوائر الخدمات الادارية التسع التي جرت دراستها اختلافا كبيرا فيما بينها من ناحية الحجم والوظيفة والموقع والمسؤوليات والسلطة . ويبدو أن معظم المنظمات لا تمنح تحسين الادارة أولوية متقدمة وبذا تضع فرص كبرى لتحسين فعالية المنظمات (الفقرتان ٢ و ٣٥) .

التوصية ١ : ينبغي لجميع المنظمات ان تضطلع بصفة مستمرة ببعض الوظائف الأساسية الرامية الى تحسين الادارة (الفقرة ٣٥) .

٨٦ - ويمكن تجميع وظائف دائرة الخدمات الادارية ، من ناحية ، تحت الوظائف الأساسية والمستمرة المتمثلة في السعي بطريقة منهجية الى تحسين الادارة في المنظمة ، ومن ناحية أخرى ، تحت الوظائف المؤقتة المتمثلة في معالجة ما ينشأ من مشاكل وحالات معينة . وتتضمن الوظائف المستمرة ترشيد السياسات والممارسات عن طريق اعداد وتقيح الكتيبات أو النشرات الادارية الأخرى المتعلقة بالسياسات والاجراءات ؛ وتحديد الاحتياجات من الموظفين ؛ والادارة القائمة على المشاركة ؛ والتحليل والاستعراض التنظيميين ؛ وتقديم الدعم الاداري الاستشاري الى البرامج التقنية ؛ وتصميم النماذج والرقابة عليها ؛ وتقديم المشورة بشأن ادخال التكنولوجيا المكتسبة الجديدة ، بما في ذلك تقديم المشورة بشأن التوحيد القياسي ؛ وتحليل النظم واستخدام الحاسبات الالكترونية (الفقرات ٣٦ و ٣٨ و ٦٤) .

التوصية ٢ : ينبغي قضا حوالي ٧٠ في المائة في المتوسط من الوقت المتاح في أي أداء الوظائف الأساسية والمستمرة وحوالي ٣٠ في المائة منه في أداء الوظائف المؤقتة (الفقرة ٣٦) .

٨٧ - ونظرا لأن قواعد واجراءات أية منظمة هي تغلغل سياسة المنظمة في حياة العمل اليومية فانها يجب ان تكون واضحة ومنطقية ومعروفة لجميع الأشخاص الذين يتعين عليهم العمل بموجبها . ويمكن ان يستفيد العمل الرامي الى ترشيد وتدوين القواعد والاجراءات من الاهتمام المستمر من جانب أشخاص مؤهلين وغير منحازين او مفرضين (الفقرات ٣٩ و ٤٠ و ٤٨) .

التوصية ٢ : ينبغي لدوائر الخدمات الادارية أن تكفل ألا تصبح المنظمة مكبلة باجراءات روتينية لا تتطور مع تغير البرنامج والأنشطة ؛ وأن تجد التغييرات التي تطرأ على السياسة صداها بسرعة في تغييرات في القواعد والاجراءات (الفقرة ٤٠) .

٨٨ - ويوفر اعداد كتيب وتنقيحه في الوقت المناسب فرصة ممتازة لاستعراض السياسات والاجراءات وترشيدها . ومن ثم فان الكتيبات الجيدة الصياغة والحديثة ينبغي أن تبقى الموظفين ، على جميع المستويات ، على علم تام بسياسات واجراءات المنظمة باعتبارها مرشدا لهم في عملهم اليومي . وعلاوة على ذلك فان القواعد والاجراءات المتاحة بصورة علنية من شأنها أن تسهم اسهاما كبيرا في توفير الادارة السليمة والمناخ الصحي للعمل . ويمكن للكتيبات أيضا أن تكون وسيلة للتدريب ، إلا أنها لا ينبغي أن تحل محل الاتصالات الشخصية . وينبغي أن تغطي الكتيبات كامل نطاق سياسات واجراءات المنظمة . واعداد هذه الكتيبات يستلزم نهجا يتعلق بالتنظيم والأساليب . ويتطلب تجردا وعدم تحيز ( الفقرات ٤١ و ٤٣ و ٤٤ و ٤٧ و ٤٨ ) .

التوصية ٤ : ينبغي لجميع المنظمات ان تعد كتيبات لجعل سياساتها واجراءاتها واضحة لجميع المعنيين . وينبغي ان يكون اعداد هذه الكتيبات وتنقيحها من الوظائف المستمرة لدائرة الخدمات الادارية (الفقرتان ٤٥ و ٤٩) .

التوصية ٥ : يستلزم اعداد وتنقيح كتيبات السياسات والاجراءات ( ا ) اضطلاع جميع المنظمات باستعراضات شاملة لسياساتها واجراءاتها بهدف تبسيطها وترشيدها ؛ ( ب ) تولي دائرة الخدمات الادارية في المنظمة قيادة الجهد الرامي الى التبسيط والترشيد ولكن مع المشاركة الفعالة من جانب الوحدات الفنية والادارية لآمانة المنظمة (الفقرتان ٤١ و ٤٢) .

٨٩ - تمثل تكاليف الموظفين في المتوسط ٧٠ في المائة من الميزانيات العادية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، ومع ذلك فان التقنيات والاجراءات المستخدمة في تحديد واعتماد عدد ومستوى الموظفين اللازمين ليست على المستوى المنشود (الفقرة ٥٠) .

التوصية ٦ : ينبغي أن تقوم دوائر الخدمات الادارية بدور هام في تقديم المشورة الرئيس التنفيذي للمنظمة بشأن الاحتياجات من الموظفين ، وذلك عن طريق اجراء استعراضات للتنظيم والأساليب ووضع قواعد واعداد دراسات لقياس العمل والاضطلال باستقصاءات متصلة بها (الفقرة ٥٠) .

٩٠ - ونظرا لأن الموظفين يأتون من حوالي ١٤٠ بلدا توجد فيها ممارسات ادارية واجتماعية مختلفة فانه يتعين وضع النظم الادارية بطريقة يستفاد فيها تماما من خبرات الموظفين المختلفة . وحيث لا توجد شورى او مشاركة في عملية صنع القرار فانه لا بد وأن يوجد شعور بعدم الرضا بين الموظفين الذين لا يستطيعون ان يروا الكيفية التي تسهم بها جهودهم الفردية في تحقيق اهداف منظماتهم او الذين يتعين عليهم تنفيذ تعليمات يبدولهم انها غير حكيمة او تأتي بنتيجة عكسية . وفي العادة توفر الميزانيات البرنامجية والخطط المتوسطة الاجل وخطط العمل الداخلية الاطار



اللازم لمخطط للإدارة القائمة على المشاركة . وقد يكون أفضل نظام معروف للمشاركة في الإدارة هو الإدارة حسب الأهداف ، التي تسعى إلى التوحيد بين أهداف المنظمة الفورية والطويلة الأجل والغايات الشخصية والرضا الشخصي لموظفيها (الفقرات من ٥١ إلى ٥٦) .

التوصية ٧ : ينبغي أن يكون من بين المسؤوليات المستمرة لدائرة الخدمات الإدارية تشجيع تطبيق الإدارة القائمة على المشاركة بشكل يناسب المنظمة ، ولكن يجب أن يخضع ذلك للتنقيح حسب الخبرة المكتسبة وأن يراعي تغير وظائف المنظمة وتغير طبيعتها (الفقرة ٥٧) .

٩١ - ويوجد في جميع المنظمات مجال لقيام دوائر الخدمات الإدارية بدور فعال في الميادين الفنية والإدارية على حد سواء (الفقرة ٥٩) .

التوصية ٨ : ينبغي للمنظمات أن تشجع دوائرها المعنية بالخدمات الإدارية على تقديم المشورة الإدارية الاستشارية بشأن المشاكل الفنية التي قد تعرقل تنفيذ البرامج التقنية بكفاءة وفعالية (الفقرة ٥٩) .

٩٢ - تستخدم النماذج والاستبيانات على نطاق واسع في جميع أنحاء منظومة الأمم المتحدة ، ولكن عددا كبيرا منها تصميمه سيئ . وتصميم النماذج وظيفية متخصصة تتطلب بصيرة وحكمة موظفيها من مدرسين (الفقرتان ٦٠ و ٦١) .

التوصية ٩ : ينبغي أن يكون تصميم النماذج والرقابة عليها بهدف النماذج غير اللازمة وتحسين فعالية النماذج اللازمة إحدى الوظائف المستمرة لدائرة الخدمات الإدارية ، بالتعاون الوثيق مع المستخدمين (الفقرة ٦١) .

٩٣ - والنطاق المتنوع الحالي للتكنولوجيا المكتبية الجديدة وتنوع المهام المطلوب إنجازها يجعلان أحيانا اختيار المعدات مهمة صعبة . وينبغي لدوائر الخدمات الإدارية أن تقدم المشورة بشأن إدخال التكنولوجيا المكتبية الجديدة . وينبغي انتهاز فرصة إدخال معدات جديدة لتسيير الإجراءات وتقديم خدمات إضافية كمنتجات ثانوية (الفقرة ٦٢) .

التوصية ١٠ : ينبغي أن يكون من بين الوظائف المستمرة لدوائر الخدمات الإدارية تقديم المشورة بشأن إدخال واستخدام التكنولوجيا المكتبية الجديدة وبشأن التوحيد القياسي في جميع أجزاء المنظمة . وينبغي أيضا إشراك دوائر الخدمات الإدارية في بحث المواضيع المتعلقة بتحليل النظم واستخدام الحاسبات الإلكترونية (الفقرتان ٦٢ و ٦٣) .

٩٤ - وإذا كانت تقارير دوائر الخدمات الإدارية رديئة الصياغة أو سيئة العرض فإنها يمكن أن تشكل عقبة أمام التنفيذ (الفقرة ٦٥) .

التوصية ١١ : ينبغي أن تصاغ تقارير دوائر الخدمات الإدارية بلغة سليمة المنطق وواضحة وموجزة (الفقرة ٦٥) .

٩٥ - وكثيرا ما يصبح وجود وحدة الخدمات الادارية أو انشاؤها المنتظر مصدر شك أو خوف أو تنظر اليه سائر أجزاء المنظمة على أنه تهديد لاستقلالها أو حرمتها في العمل (الفقرة ٦٦) .

التوصية ١٢ : قبل انشاء وحدة للخدمات الادارية ، وبعد ذلك بصفة دورية ، ينبغي أن يقوم الرئيس التنفيذي أو مثله بمناقشة مقاصدها وأهدافها بصورة كاملة مع مديري جميع الوحدات التنظيمية ومع الموظفين (الفقرة ٦٦) .

٩٦ - ولا بد أن تؤثر ظروف كل منظمة واحتياجاتها الخاصة في اختيار موقع وحدة الخدمات الادارية وكذلك حجمها . ويتوقف حجم كل وحدة بالطبع على طبيعة ونطاق المهام المسندة اليها (الفقرات من ٦٧ الى ٧٠) .

التوصية ١٣ : ينبغي عند النظر في تحديد موقع وحدة الخدمات الادارية مراعاة المبادئ التوجيهية التالية : ينبغي أن يبدي رئيس المنظمة اهتمامه بوحدة الخدمات الادارية باعتبار انها تضطلع بدور أساسي في تحسين الادارة ؛ وينبغي ان تتاح لرئيس دائرة الخدمات الادارية الفرصة للاشتراك والاسهام في كل اجتماعات المجالس المعنية بتقرير السياسة وغيرها من الاجتماعات التي تناقش فيها المواضيع التي تمس الادارة والاستخدام العام للموارد ؛ وينبغي ان تحظى وحدة الخدمات الادارية بثقة وتأييد الادارة العليا للمنظمة (الفقرة ٦٧) .

٩٧ - ان الافتقار الى اطار للسياسة والى برنامج يجمع الجوانب العديدة لتحسين الادارة في نمط من نوع ما يؤدي الى تشتت جهود دائرة الخدمات الادارية وبعبارة اخرى ، وحيثما يؤيد المديرون على المستويين العالي والمتوسط اجراء التغييرات وحيثما يشاركون هم وموظفهم في وضع البرنامج الذي يؤدي في النهاية الى ارساء اجراءات وأساليب جديدة تعزز عملهم تكون هناك فرصة أكبر لقبول توصيات دوائر الشؤون الادارية الرامية الى التغيير وانخفاض المقاومة التنظيمية للتغيير (الفقرات من ٧١ الى ٧٤) .

التوصية ١٤ : حيثما توجد سياسة مركزية لتحسين الادارة ينبغي وضع برنامج عمل للأجلين الطويل والقصر . وينبغي اشراك المديرين والموظفين في اعداد برامج عمل دوائر الخدمات الادارية (الفقرتان ٧١ و ٧٢) .

التوصية ١٥ : كمارسة منتظمة ينبغي دعوة موظفي الوحدات الاخرى الذين لديهم خبرة أو معرفة خاصة تتعلق بالعمل الذي تضطلع به دوائر الخدمات الادارية للمشاركة في هذا العمل . وينبغي ايضا الاستعانة من حين الى آخر باشخاص ذوي خبرة مناسبة من خارج منظومة الامم المتحدة لاجل محدد لجلب افكار جديدة ومهارات حديثة (الفقرة ٧٣) .

التوصية ١٦ : ينبغي لدوائر الخدمات الادارية ان تتبنا بالمشاكل التي قد تواجه التنفيذ وان تستعد لها مقدما عن طريق اشراك المديرين والموظفين بصورة كاملة في عملية الاستعراض والتقيح (الفقرة ٧٤) .

٩٨ - ينبغي ان يراعى في اختيار موظفي دوائر الخدمات الادارية لا توافر المؤهلات الأكاديمية

الجيدة والخبرة ذات الصلة في منظومة الأمم المتحدة فحسب بل أيضا اعتبارات مثل القدرة على بدء التغيير اللازم والقدرة على التفاعل مع الناس بصورة سليمة وتلقي مزيد من التدريب . وإذا أريد المحافظة على القوة الدافعة لتحسين الإدارة وزيادتها يتعين توفير فرص كافية للتدريب سواء بالنسبة للموظفين الجدد لتعريفهم بعملهم في ميدان الخدمات الإدارية أو بالنسبة للموظفين الموجودين في دوائر الخدمات الإدارية والذين قد يكونوا في حاجة إلى تحديث مهاراتهم . وتدريب المشرفين لكي يتفهموا الحاجة إلى الممارسات الإدارية المحسنة واستيعابها وتدريب الموظفين في ميادين تتصل بتحسين الإدارة من شأنها أيضا أن يساعدا على دعم جهود دوائر الخدمات الإدارية . وينبغي للإدارة أيضا أن تستفيد بصورة كاملة من تنوع الخافيات الثقافية للموظفين في منظمات الأمم المتحدة ؛ فهذا مورد يمكن ، إذا استخدم بقدرة على التجديد ، أن يدعم ويحسن العمل الخاص الذي تقوم به منظومة الأمم المتحدة (الفقرات من ٧٥ إلى ٧٨) .

التوصية ١٧ : يجب أن تصمم برامج تدريب موظفي دوائر الخدمات الإدارية بحيث تحسن المهارات في إطار تقدم مخطط له . وينبغي أن يركز التوظيف والتدريب على الدراية الفنية والخبرة المتعلقة بالعلوم السلوكية . وينبغي تدريب المشرفين والموظفين بطريقة منهجية على الممارسات الإدارية الحديثة الرامية إلى تحسين الأداء ، وذلك بمساعدة وحدات الخدمات الإدارية (الفقرتان ٧٦ و ٧٧) .

٩٩ - ينبغي أن يكون عمل دوائر الخدمات الإدارية ، مثله في ذلك مثل أي نشاط آخر تضطلع به منظومة الأمم المتحدة ، خاضعا لتقييم واع (الفقرتان ٧٩ و ٨٠) .

التوصية ١٨ : ينبغي أن تقدم المنظمات إلى هيئاتها التشريعية أو مجالس إدارتها تقارير موجزة من أعمال دوائرها المعنية بالخدمات الإدارية . وينبغي أن تبين في هذه التقارير كلما أمكن الوفورات التي تحققت نتيجة عمل دوائر الخدمات الإدارية وما أدى إليه هذا العمل من تحسينات في استخدام الموارد المالية والبشرية (الفقرة ٨٠) .

١٠٠ - كانت دوائر الخدمات الإدارية الموجودة في المنظمات المختلفة تعمل حتى الآن بمعزل عن بعضها البعض . وينبغي إتاحة مزيد من الفرص لتبادل الخبرات وتقاسم المعرفة فيما يتعلق بمنجزات واخفاقات كل منها (الفقرة ٨١) .

التوصية ١٩ : ينبغي للمنظمات أن تعمل على توثيق الروابط بين وحداتها المعنية بالخدمات الإدارية وذلك من طريق ما يلي :

( أ ) إماره موظفي الخدمات الإدارية لفترات قصيرة من أجل أداء مهام محددة في منظمات أخرى ؛

( ب ) تقديم المساعدة إلى المنظمات الأصغر بأن يعار إليها المتخصصون الإداريون بالشروط التي يتفق عليها ولأداء مهام محددة ؛

(ج) تقاسم التدريب الذي يمكن أن تقوم فيه اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية بدور أساسي عن طريق تجميع الأشخاص المسؤولين في المنظمات المختلفة عن التدريب على الخدمات الإدارية ؛

(د) تبادل المعلومات ؛

(هـ) عقد اجتماعات سنوية لرؤساء وحدات الخدمات الإدارية وكبار موظفيها لمناقشة مهنتهم وتبادل الخبرات . ولا داعي لأن تكون هذه الاجتماعات رسمية ، بل ينبغي تنظيمها مقدما مع إتاحة الفرصة لجميع الوحدات لاقتراح المواضيع التي ترى انه ينبغي مناقشتها . ويمكن أن تقوم اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية بدور تنسيقي في هذا المجال ( الفقرة ٨٢ ) .

١.١ - يمكن أن يستفيد التخصص المهني في الخدمات الإدارية بصورة كبيرة لو أتيحت فرص للأشخاص ذوي الخبرة الكافية في ميدان الخدمات الإدارية لكي يعودوا أو ينقلوا لأداء مهام تنفيذية في منظماتهم أو في أماكن أخرى ، والعكس صحيح ( الفقرة ٨٣ ) .

التوصية ٢٠ : ينبغي للمنظمات أن تعتمد سياسات لتطوير الحياة المهنية من شأنها أن تسمح بأجراء تنقلات مخطط لها من دوائر الخدمات الإدارية إليها وأن تراعى الخليلط الموجود من الخلفيات الوطنية والثقافية ( الفقرة ٨٣ ) .

١.٢ - وأي جهد يبذل لتزويد دوائر الخدمات الإدارية بالموارد المالية أو غيرها لكي تعمل على نحو فعال سيعود بالنفع على المنظمات ( الفقرة ٨٤ ) .

التوصية ٢١ : ينبغي للمنظمات أن تسعى الى زيادة الموارد المخصصة لدوائر الخدمات الإدارية إما عن طريق إعادة النظر في الأولويات ، وما يترتب على ذلك من نقل فيما بين الاعتمادات المدرجة في الميزانية وإما عن طريق زيادة اللجوء الى الاستعانة بموظفين من الوحدات الأخرى لأداء مهام محددة في إطار برنامج عمل دائرة الخدمات الإدارية وتحت إشرافها . ويمكن أيضا الجمع بين هذين الاجرائين ( الفقرة ٨٤ ) .

ناتجة للمدفوعات الإدارية		ناتجة للمدفوعات الإدارية		ناتجة للمدفوعات الإدارية	
اسم المنظمة	نوع	اسم الدائرة	نوعها	رقمها	تاريخها
الأمم المتحدة/شؤون	X	دائرة التعليم	واحدة من ست دوائر تابعة لادارة شؤون التنظيم والادارية والدائرة (وهي الدوائر الاخرى بالتفصيل المرفقة وتحتوي الموظفين والمدفوعات العامة والبرامج العامة للمؤسسات والتعليم الالكتروني للبيانات وتعليم الطلبة)	٤-٤	١٩٧٤
كيب الأمم المتحدة	X	قسم تحسين الادارة	جزء من دوائر الشؤون الادارية والتالية بما في ذلك التعليم، التعليم، والاتصال، والتعليم، الالكتروني للبيانات.	٣ (الربح) - ٤ (٤١٠٠ - ٢)	١٩٧٤
بنك الأمم المتحدة	X	قسم الامتزاز والتطوير الاداري	جزء من دوائر الشؤون الادارية والتنظيم	٤ (١٠٠ - ١) - ٢ (١٧ - ١)	١٩٧٤
منظمة الاقليات والارمن	X	منظمة الاقليات والارمن	منظمة الاقليات والارمن	٧ (شؤون قسمة المدفوعات الادارية) - ٢ (٤١٠٠ - ١)	١٩٧٤
منظمة الاقليات والارمن	X	منظمة الاقليات والارمن	منظمة الاقليات والارمن	١٢٠٠٠٠ (الربح) - ٥ (٤٣٠ - ١)	١٩٧٤
منظمة الاقليات والارمن	X	منظمة الاقليات والارمن	منظمة الاقليات والارمن	٢٢٣٠٠ (٤٠٠ - ١)	١٩٧٤
منظمة الاقليات والارمن	X	منظمة الاقليات والارمن	منظمة الاقليات والارمن	٤٢٠٠ (٤٠٠ - ١)	١٩٧٤
منظمة الاقليات والارمن	X	منظمة الاقليات والارمن	منظمة الاقليات والارمن	١٢١٩٠٠	١٩٧٤

كانت دائرة التعليم الاداري اقل وحدة صغيرة في مكتب المراقب المالي سابقا ، ثم اعيد تنظيمها في شهر حزيران/يونيه ١٩٦٩ مع تخصيصها لخدماتها بوحدة وصفت اكثر في عام ١٩٧٢ اثر قرار الجمعية العامة ١٤/٢١ في المرفق ١٤ كالتالي: ر/بمصر، وادبيات، مكتب الامم المتحدة في جنيف ويوضح ان قسم التعليم الاداري لم يؤخذ في الاعتبار من امانة ام المتحدة والاشارة وحدات مستقلة للمدفوعات الادارية.

انضم اقل في عام ١٩٧٥ في مكتب مدير الشؤون الادارية والتالية بهيئة قسم المنظمة الادارية. وفي عام ١٩٧٢ تغير اسمه الى قسم تحسين الادارة واصبح جزءا من دوائر الشؤون الادارية والتالية واصبحت وحدات الخدمات لتوفير دعم اكثر لتعليم نظم المعلومات والخدمات الادارية.

وردت اذرة للمدفوعات الادارية كمنظمة للتنظيم والادارية في عام ١٩٧١ في مديرية مكتب التنظيم الاداري والتالية. وقد اعيد تنظيمها في عام ١٩٧٢ ومرت تالية في عام ١٩٧٥ عندما اصبح قسم الاخصائيين الاداريين ووزارة المساهمات. والتمت في خلال الفترة من عام ١٩٧٢ الى عام ١٩٧٨. وأعيد انشاؤها في اواخر عام ١٩٧٨ داخل قسمية المدفوعات التنظيمية الادارية بوقتها قسم المدفوعات الادارية ، وفي شهر ايار/مايو ١٩٧٩ اصبح القسم باسمه الحالي وحدة مستقلة داخل مكتب الشؤون الادارية والتنظيم.

هذه المنظمة موجودة منذ عام ١٩٧٠. وقد اعيد تسمية الاخصائيين التالفة للمدفوعات الادارية عدة مرات تتعلق بالمستويات الاكثوية ونظم المعلومات الادارية.

انضمت اذرة المدفوعات الادارية في عام ١٩٦٩ وانضمت بوحدة البرامج العامة الاعلى للمساهمات والمدفوعات الادارية. تكون مكتب البرامج العامة الاعلى للمساهمات والمدفوعات الادارية.

بعد انشاء منظمة الطيران المدني الدولي وحتى تصفح الحسابات كان فرع التنظيم وتكون الموظفين في البرامج المتعلقة بالادارة والتمهيد وفيما بعد يمدد بالادارة المتعلقة بالتنظيم الاداري الى قسم شؤون التنظيم وكبك التنظيم والمدفوعات. وفي عام ١٩٦٢ تم اقسام قسم شؤون التنظيم لجميع المدفوعات الادارية ويخضع لمؤسسات امنية والمقر يمكن ان من العام ، وفي الزم من ان قسم البرامج العامة الاعلى للمساهمات جزء من مكتب المدفوعات الادارية فان المراسم المالي الذي يعقد باجتماعه من قادم من البرامج المتعلقة بالبرامج المتعلقة بالادارة الى الامن العام عاجزة.

في عام ١٩٧٥ كانت المدفوعات الادارية الاستيعابية تشكل جزءا لا ينفصل عن المدفوعات التالية والعامه. تم نقل الى وقعتها الحالي من اجل التركيز على المحل التنفيذي المتعلق بوظيفة عمالية البرنامج والبرامج العامة الاعلى للمساهمات المتعلق بها الكتيب ايرنا .

الجدول الأول (تابع)

اسم المنظمة	نوع العمل	نوع النشاط	مؤسساها	مؤسساها الحالي داخل المنظمة	اسم المؤسسة	تاريخ التأسيس
المنظمة الإسلامية العالمية	المنظمة الإسلامية العالمية	مؤسساها	مؤسساها	مؤسساها	مؤسساها	1972
المنظمة الإسلامية العالمية	المنظمة الإسلامية العالمية	مؤسساها	مؤسساها	مؤسساها	مؤسساها	1972

تكون المنظمة ان جميعها لا يستعمل في اثناء دورة مركزية للخدمات الادارية . وفي حين ان من المفهمي ان تكون شعبة تكون التنظيم هي المركز التسيقي للسلطة بالمنظمة الادارية الاعلى ولما ان وحدات اخرى علم بدور ايضا في هذا المند وبعثان بها بالمشراء الاستغناء عن الخارجيين .

ذكرت المنظمة ان تنظيمها الاحادي ( اربعة اقسام ) اربعة اقسام هي : ادارة مركزية للخدمات الادارية ، وفي حين ان من المفهمي ان تكون شعبة تكون التنظيم هي المركز التسيقي للسلطة بالمنظمة الادارية الاعلى ولما ان وحدات اخرى علم بدور ايضا في هذا المند وبعثان بها بالمشراء الاستغناء عن الخارجيين .

ذكرت المنظمة ان تنظيمها الاحادي ( اربعة اقسام ) اربعة اقسام هي : ادارة مركزية للخدمات الادارية ، وفي حين ان من المفهمي ان تكون شعبة تكون التنظيم هي المركز التسيقي للسلطة بالمنظمة الادارية الاعلى ولما ان وحدات اخرى علم بدور ايضا في هذا المند وبعثان بها بالمشراء الاستغناء عن الخارجيين .

ذكرت المنظمة ان تنظيمها الاحادي ( اربعة اقسام ) اربعة اقسام هي : ادارة مركزية للخدمات الادارية ، وفي حين ان من المفهمي ان تكون شعبة تكون التنظيم هي المركز التسيقي للسلطة بالمنظمة الادارية الاعلى ولما ان وحدات اخرى علم بدور ايضا في هذا المند وبعثان بها بالمشراء الاستغناء عن الخارجيين .

ذكرت المنظمة ان تنظيمها الاحادي ( اربعة اقسام ) اربعة اقسام هي : ادارة مركزية للخدمات الادارية ، وفي حين ان من المفهمي ان تكون شعبة تكون التنظيم هي المركز التسيقي للسلطة بالمنظمة الادارية الاعلى ولما ان وحدات اخرى علم بدور ايضا في هذا المند وبعثان بها بالمشراء الاستغناء عن الخارجيين .

ذكرت المنظمة ان تنظيمها الاحادي ( اربعة اقسام ) اربعة اقسام هي : ادارة مركزية للخدمات الادارية ، وفي حين ان من المفهمي ان تكون شعبة تكون التنظيم هي المركز التسيقي للسلطة بالمنظمة الادارية الاعلى ولما ان وحدات اخرى علم بدور ايضا في هذا المند وبعثان بها بالمشراء الاستغناء عن الخارجيين .

ذكرت المنظمة ان تنظيمها الاحادي ( اربعة اقسام ) اربعة اقسام هي : ادارة مركزية للخدمات الادارية ، وفي حين ان من المفهمي ان تكون شعبة تكون التنظيم هي المركز التسيقي للسلطة بالمنظمة الادارية الاعلى ولما ان وحدات اخرى علم بدور ايضا في هذا المند وبعثان بها بالمشراء الاستغناء عن الخارجيين .

ذكرت المنظمة ان تنظيمها الاحادي ( اربعة اقسام ) اربعة اقسام هي : ادارة مركزية للخدمات الادارية ، وفي حين ان من المفهمي ان تكون شعبة تكون التنظيم هي المركز التسيقي للسلطة بالمنظمة الادارية الاعلى ولما ان وحدات اخرى علم بدور ايضا في هذا المند وبعثان بها بالمشراء الاستغناء عن الخارجيين .



المرفق الأول

صلاحيات الدوائر المركزية للخدمات الإدارية

الأمم المتحدة - دائرة التنظيم الإداري

(استنادا الى الوثيقة ST/SGB/Organization, Section P(IV)/Rev.1

المؤرخة في ٢٩ آذار/مارس ١٩٧٧)

- ١ - تقوم ، بوصفها مجموعة الموظفين الاستشاريين المعنيين بشؤون الادارة الداخلية ، بما يلي :
  - (أ) تحدد المشاكل أو الميادين الادارية التي تستلزم تحسين الادارة ، وتضطلع باستقصاءات أو دراسات ادارية بناءً على طلب الامين العام أو مديري الادارات ورؤساء المكاتب وتضع توصيات محددة بشأن التدابير التي يلزم اتخاذها ؛
  - (ب) تقدم المساعدة والمشورة ، عند الطلب ، بشأن الجهود الرامية الى تحسين الادارة ؛
  - (ج) تقدم المشورة وتعلق ، عند الطلب ، على المسائل المتعلقة بالمبادئ والتقنيات الادارية ؛
  - (د) تشرف على الدراسات المتعلقة بالانتاجية بالنسبة لوحدات معينة وفئات محددة من الاعمال .
- ٢ - تقوم برصد تنفيذ التوصيات المعتمدة والمساعدة ، عند الحاجة ، على تنفيذها .
- ٣ - تقوم ، حسب الحاجة ، بمساعدة شعبة شؤون الميزانية على كفاية أن تعكس المقترحات المتعلقة بالميزانية البرنامجية الفوائد المستمدة من تنفيذ كل التوصيات المعتمدة .
- ٤ - تقوم بجمع مواد كتيب تنظيم الامانة وتحفظه .
- ٥ - تستعرض نشر وتوزيع كل النشرات المتعلقة بالسياسة والتعليمات الادارية والكتيبات والتعاميم الاعلامية وتأذن بنشرها .
- ٦ - تتولى تنظيم استخدام النماذج الادارية الموحدة والرقابة عليها .

مكتب الامم المتحدة في جنيف - قسم تحسين الادارة

(استنادا الى الرد الوارد على استبيان وحدة التفتيش المشتركة)

- ١ - يجري استقصاءات ادارية شاملة ودراسات تنظيمية واستعراضات لاستخدام القوي العاملة وتحليلات للنظم .



- ٢ - يساعد جميع الوحدات التنظيمية في مكتب الأمم المتحدة في جنيف على تصميم نظم وأساليب ترمي الى تحسين التخطيط والكفاءة التنفيذية والرقابة الادارية .
- ٣ - يضع برنامجا لتحسين الادارة وتساعد على تنفيذه .
- ٤ - يحدد النظم الممكنة للتجهيز الالكتروني للبيانات والتطبيقات ذات الصلة ، وتقــــوم بالتخطيط من اجل التطوير والاستخدام المنظمين لموارد التجهيز الالكتروني للبيانات .

برنامج الامم المتحدة الانمائي - قسم الاستعراض والتحليل الاداريين

(استنادا الى الرد الوارد على استبيان وحدة التفتيش المشتركة)

- ١ - يقوم بتحديث كتيبات برنامج الامم المتحدة الانمائي ويحفظها .
- ٢ - يتولى تطوير وحفظ نظام مركزي لتنظيم النماذج والرقابة عليها .
- ٣ - يطلع باستعراضات للمكاتب الميدانية ، ويقدم اليها ، عند الطلب ، خدــــمات استشارية لاقتراح حلول لمشاكل محددة .
- ٤ - يجري دراسات أو استعراضات تنظيمية وادارية وتحليلات لكل وحدة من الوحدــــات الموجودة في مقر برنامج الامم المتحدة الانمائي .
- ٥ - يستعرض العلاقات والممارسات الادارية بين المكاتب الميدانية والمقر ، ويقدم اقتراحات بشأن تحسين الاستجابة التنظيمية والكفاءة وفعالية التكاليف .

منظمة الاغذية والزراعة - شعبة الخدمات الادارية

(استنادا الى الرد الوارد على استبيان وحدة التفتيش المشتركة)

- تساعد الادارة على زيادة فعالية وكفاءة الخدمات التي تقدمها المنظمة الى الدول الأعضاء عن طريق العمل على اعتماد أساليب ادارية محسنة وتقنيات أفضل تتعلق بالحاسبات الالكترونية . وتحقيقا لهذه الغاية تقوم بما يلي :
- ١ - توصي بسياسات ادارية لجعل العمليات التي تقوم بها المنظمة أكثر وفرا وفعالية .
  - ٢ - تضطلع باستقصاءات ودراسات ادارية أو تعمل كحلقة اتصال مع الخبراء الاستشاريين الخارجيين المكلفين بالقيام بهذه الدراسات .
  - ٣ - تؤمن متابعة الدراسات والتوصيات .
  - ٤ - تقوم بوضع ورصد النظم التي تحدد احتياجات الادارة من المعلومات ، وتقديم تلك المعلومات بكفاءة وبطريقة اقتصادية .

٥ - تساعد المديرين على الاضطلاع بجميع جوانب دورهم الاداري بطريقة اقتصادية وكفاءة متزايدة .

الوكالة الدولية للطاقة الذرية - مكتب المراجعة الداخلية  
للهسابات والخدمات الادارية

(استنادا الى الرد الوارد على استبيان وحدة التفتيش المشتركة)

- ١ - يقدم خدمة ادارية استشارية الى جميع الادارات .
- ٢ - يقوم بجمع وتحديث مواد الكتيب الاداري للوكالة وسائر تعليماتها الادارية .

منظمة الطيران المدني الدولي - مكتب الخدمات الادارية

(استنادا الى كتيب عن وظائف أمانة منظمة الطيران المدني الدولي)

- ١ - مسؤول عن الرقابة على الملاك ويقوم باستعراض المقترحات ويوصي باجراء تغييرات في عدد الموظفين ومستويات الدرجات والتنظيم .
- ٢ - يقوم بتنقيح وتعديل مواصفات الوظائف والجداول التنظيمية .
- ٣ - يجري استعراضات لأساليب العمل والاجراءات والنماذج وقياسات للنتائج .
- ٤ - يظطلع بدراسات استقصائية عن مرتبات موظفي الخدمات العامة خارج المنظمة .
- ٥ - يدير أنشطة تجهيز البيانات ، بما في ذلك ما يلزم من تطوير النظم والتحليل والبرمجة .

منظمة العمل الدولية - مكتب البرمجة وشؤون الادارة  
(الخدمات الادارية الاستشارية)

(استنادا الى الوثيقة ILO Circular, Series 2, No. 87 المؤرخة فس ٢٩ نيسان /  
ابريل ١٩٧٦ )

- ١ - يوفر دراسات ويقدم المشورة بشأن المشاكل المتعلقة بالتنظيم والادارة والاجراءات .
- ٢ - يجري دراسات ترمي الى تحديد حجم العمل وأعداد الموظفين اللازمين وتبسيط أساليب العمل والاجراءات والغاء المهام والاجراءات غير اللازمة .
- ٣ - يساعد على تنفيذ توصياته المعتمدة ويؤمن عمل المتابعة المناسب .

- ٤ - يقوم باستعراض طلبات الاستعانة بالخبراء الاستشاريين الخارجيين فيما يتعلق بالمواضيع الادارية والتنظيمية لكي تحدد ما اذا كان يمكن الوفاء بهذه الطلبات باستخدام موظفي المكتب وموارده . ويقوم عند الاقتضاء بالمساعدة على اختيار هؤلاء الخبراء الاستشاريين وتحديد اختصاصاتهم واستعراض ما يحرزونه من تقدم وتقييم تقاريرهم .
- ٥ - يشارك في دراسات الجدوى وتصميم نظم المعلومات الاساسية الجديدة المشتركة بين الادارات سواء اليدوية أو التي تستخدم فيها الحاسبات الالكترونية .
- ٦ - يضطلع باستعراضات ويقدم توصيات بشأن نتائج هذه الدراسات والتصميمات قبل اعتمادها من الادارة العليا .

#### اليونسكو - شعبة الخدمات الادارية

( مقتطفة من البرنامج والميزانية المعتمدين للفترة ١٩٧٩ - ١٩٨٠ )

- ١ - تضطلع بدراسات عن الهيكل التنظيمي والتوظيف وحجم العمل والاجراءات وأساليب العمل بهدف اقتراح تدابير تؤدي الى استخدام الموارد بطريقة أكثر وفرا وفعالية .
- ٢ - تقترح تدابير تكفل عمل الامانة بكفاءة .

#### منظمة الصحة العالمية - دائرة التنظيم الادارى

( استنادا الى الرد الوارد على استبيان وحدة التفتيش المشتركة )

- ١ - تقدم الدعم الى برامج منظمة الصحة العالمية وشعبها في تطبيق التقنيات التنظيمية والادارية السليمة وذلك عن طريق اجراء دراسات ادارية والاسهام عند الاقتضاء في تنفيذ التوصيات المعتمدة .
- ٢ - تساهم عند الحاجة في الانشطة التدريبية المتعلقة بنظام المعلومات في منظمة الصحة العالمية ، وتشارك في الانشطة التدريبية التي تشمل مواضيع علم الادارة والمخصصة للموظفين الوطنيين أو موظفي منظمة الصحة العالمية ، وتقدم المواد اللازمة لها .
- ٣ - تقوم بتقييم الهيكل التنظيمي للشعب أو البرامج وأنماط التوظيف واستخدام المعسرات الحديثة وتضع توصيات بهذا الشأن .
- ٤ - تضطلع عند الاقتضاء بأعمال تطويرية تتعلق بالخدمات الاعلامية المحددة الغرض .

-----