

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثالثة لعام ١٩٩٦

١٩٩٦ أيلول/سبتمبر

البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت*

لاتخاذ إجراء

تقرير مرحلٍ بشأن برنامج الامتياز الإداري: توصيات بشأن أدوار المكاتب القطرية والإقليمية ومكاتب المقر والمسؤولية عن إدارة العلاقات مع اللجان الوطنية

موجز

يستكمل هذا التقرير التقدم المحرز في متابعة عملية الاستعراض الإداري، على نحو ما طلبه المجلس التنفيذي في دورته العادية الثالثة المعقدة في أيلول/سبتمبر ١٩٩٥ (E/ICEF/1995/9/Rev.1)، المقرر ٢٥/١٩٩٥، آخذًا في الاعتبار تعليقات الوفود في دورة المجلس السنوية لعام ١٩٩٦.

وبعد مقدمة موجزة، يتناول الفصل الأول التقدم المحرز مؤخرًا في إصلاح الهيكل التنظيمي لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) في المجالات التالية: تعزيز المسائلة؛ وترشيد أعمال المقر؛ وتعزيز نظم العمليات؛ وتحسين إدارة الموارد البشرية؛ وتعزيز التعاون مع وكالات الأمم المتحدة. ويقدم الفصل الثاني معلومات أساسية لمناقشات السياسة العامة بشأن (أ) أدوار المكاتب القطرية والإقليمية ومكاتب المقر، بما في ذلك موجز استدلالي عن التغيرات المقترن إدخالها على أدوارها ومسؤولياتها فيما يتعلق بإعداد وتنفيذ ورصد وتقييم البرامج القطرية؛ و (ب) إدارة العلاقات مع اللجان الوطنية لليونيسيف. ويتضمن الفصل الثالث مشروع توصية مقدمة إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها. ويتضمن المرفق مصفوفة مستكملة بشأن إجراءات المتابعة التي اتخذت حتى الآن استجابة لدراسة بوز - ألين وهاملتون.

المحتويات

| الصفحة | الفقرات | مقدمة |
|--------|---------|--|
| ٣ | ٣- ١ | |
| ٣ | ١٦- ٤ | أولاً - التقدم المحرز مؤخراً في إصلاح الهيكل التنظيمي لليونيسيف .. |
| ٣ | ٥ | ألف - تعزيز المساءلة .. |
| ٤ | ٧- ٦ | باء - ترشيد أعمال المقر .. |
| ٥ | ١٢- ٨ | جيم - تعزيز نظم العمليات .. |
| ٦ | ١٤-١٣ | DAL - تحسين إدارة الموارد البشرية .. |
| ٧ | ١٦-١٥ | هاء - تعزيز التعاون مع وكالات الأمم المتحدة .. |
| ٨ | ٤٨-٤٧ | ثانياً - معلومات أساسية لإجراء مناقشات حول السياسات .. |
| ٨ | ١٧-٣٣ | ألف - أدوار المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر .. |
| ١٥ | ٤٨-٣٤ | باء - إدارة العلاقات مع اللجان الوطنية .. |
| ١٨ | ٤٩ | ثالثاً - مشروع توصية .. |
| ١٩ | | المرفق إجراء المتابعة المنفذ استجابة لدراسة "بور - ألن و هاملتون" |

مقدمة

- ١ - يتناول هذا التقرير التقدم المحرز مؤخراً في إصلاح الهيكل التنظيمي لليونيسيف ويقدم معلومات أساسية لمناقشات المجلس التنفيذي بشأن أدوار مكاتب اليونيسيف القطرية والإقليمية ومكاتب المقر؛ ويقترح ترتيبات جديدة لإدارة العلاقات مع اللجان الوطنية لليونيسيف. ويوضح التقرير الكيفية التي ستؤدي بها التغييرات المقترحة إلى تعديل الممارسات الراهنة ويستخدم عملية البرامج القطرية كمثال لبيان كيف أن التغييرات المقترحة إدخالها على دور المكاتب القطرية والإقليمية ومكاتب المقر ستوضّح المسألة، وتحسن الكفاءة وتعزز التنسيق سواء داخل اليونيسيف أو مع شركائهما الخارجيين.
- ٢ - وستتّخذ مناقشة المجلس التنفيذي لهذه المقترنات في هذه الدورة وقراراته بشأنها أساساً لإعداد مقترنات الميزانية التي ستقدمها الأمانة إلى المجلس التنفيذي عن طريق اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارات والميزانية في الدورة العادلة الأولى لعام ١٩٩٧، وحسب الاقتضاء، في الدورة العادلة الثالثة لعام ١٩٩٧.
- ٣ - وترتّد في مرفق هذا التقرير المصفوفة المستكملة بشأن إجراءات المتابعة المتّخذة حتى الآن استجابة لدراسة بوز - ألين وهاملتون.

أولاً - التقدم المحرز مؤخراً في إصلاح الهيكل التنظيمي لليونيسيف

- ٤ - في إطار البيان الأول لمهمة المنظمة والمبادئ التوجيهية للالتزام الموظفين وسلوكهم، تأخذ في التبلور المقترنات الرامية إلى تحسين كفاءة اليونيسيف وفعاليتها. وفي أثناء ذلك، ففي عدة مجالات، تؤدي إصلاحات بالفعل إلى تحسين المسائلة، والفعالية من حيث التكاليف، ونظم العمليات، وإدارة الموارد البشرية والتعاون مع الوكالات الأخرى للأمم المتحدة. ويرد أدناه مجمل لبعض النتائج المبكرة.

ألف - تعزيز المسائلة

- ٥ - تشمل الإصلاحات الرامية إلى تعزيز المسائلة ما يلي:
 - (أ) إنشاء أفرقة إدارة في المكاتب وعلى الصعيدين الإقليمي والعالمي لتكون بمثابة آليات لدمج عمل مختلف مكاتب المنظمة ووحداتها الوظيفية وتحسين معالجة حالات التباين القطرية والإقليمية القائمة على إطار عالمي. وستسدي هذه الأفرقة المشورة بشأن الاستراتيجيات المقبلة، وتحديد الأولويات، ومسائل السياسة العامة والمسائل الرئيسية المتصلة بالموارد البشرية والمالية؛
 - (ب) تحديد مكتب جنيف بوصفه مركز التنسيق لإدارة العلاقات مع اللجان الوطنية؛

(ج) سيكون الممثلون القطريون مسؤولين أمام المديرين الإقليميين بغية زيادة المساءلة والمراقبة، وكذلك لوضع نطاق إشراف أيسر إدارة وأكثر واقعية. وسيكون المديرون الإقليميون مسؤولين أمام المديرين التنفيذيين. وسيقدم نائباً المدير التنفيذي الدعم للمدير التنفيذي في أداء مهام المكتب التنفيذي. وبإضافة إلى ذلك، سيتولى نائباً المدير التنفيذي مراقبة دراء الشعب في المقر، الذين سيحتفظون بكامل المسؤولية عن وظائف الإدارة التنفيذية؛

(د) ستنقل من المقر إلى المناطق مسؤولية الموافقة على توصيات البرامج الإقليمية لتقديمها إلى المجلس التنفيذي. وسيؤدي هذا إلى ضغط عملية تحطيط البرامج القطرية، وتوحيد المسؤولية والسلطة والمساءلة عن العملية، باعتبار أنها الآن موزعة بين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر؛

(هـ) إنشاء وظيفة لضمان الجودة تعمم على نطاق المنظمة بأسرها، وإنشاء فريق لتحديد أولويات وضع المعايير، واستخلاص الدروس من الممارسات الخارجية ووضع خطة عمل لاتخاذ إجراءات، بما في ذلك آليات لرصد وتقييم تطبيق تلك الخطة.

باء - ترشيد أعمال المقر

٦ - أدمج عدد من وحدات المقر لتهيئة أسباب زيادة الكفاءة والفاعلية. ويشمل ذلك ما يلي:

(أ) دمج الوظائف الإعلامية كوحدة منشورات البرامج و "حقائق للحياة" في شعبة الإعلام، التي أصبحت تعرف الآن بشعبية الاتصال؛

(ب) دمج مسؤولية العلاقات مع المنظمات الحكومية الدولية العالمية في مكتب شؤون الأمم المتحدة؛

(ج) دمج الوظائف المسئولة عن العلاقات العالمية مع المنظمات غير الحكومية في شعبة البرامج؛

(د) دمج مكتب التنظيم الإداري في شعبة المالية والإدارة؛

(هـ) دمج مكتب إحصاءات البرنامج في شعبة المالية والإدارة.

٧ - وقد جرى حتى الآن تخفيض ٢٧ وظيفة في المقر وتخفيض ميزانيات المقر والمكاتب الإقليمية بمبلغ قدره ١٨,٩ مليون دولار مما مكّن المنظمة من الاستثمار في وضع النظام الجديد لإدارة البرامج ونظم المعلومات الإدارية المتكامل للأمم المتحدة، مقاييس الموارد البشرية، وإنشاء مكتب جديد لمنطقة وسط

وشرق أوروبا، ورابطة الدول المستقلة ودول البلطيق، بما في ذلك رصد موارد برنامجية لهذه البلدان. وقد أدى دمج مكاتب التقييم والسياسة العامة والتخطيط إلى توفير مبلغ ٨٠٠ ٠٠٠ دولار للفترة ١٩٩٦/١٩٩٧.

جيم - تعزيز نظم العمليات

٨ - تم بالفعل اتخاذ إجراءات المتابعة لتنفيذ توصيات دراسات بوز - ألن وهاملتون بشأن تعزيز نظم العمليات. فقد أوصت الدراسة اليونيسيف مثلاً بأن تضع حداً لوجود ميزانيتين (ميزانية إدارية وأخرى برنامجية) إذ أن ذلك يحجب الشفافية ويزيد من التكاليف لأنه يتطلب عمليات موازية ويضاعف عبء العمل. وقد تم بنجاح في نيسان/أبريل ١٩٩٦ إدماج ميزانيات الصناديق العالمية والميزانيات البرنامجية والإدارية في المكاتب الإقليمية والمقر وذلك بتقديم ميزانية موحدة للمكاتب الإقليمية والمقر (Corr.1 E/ICEF/1996/AB/L.5) في الدورة العادية للمجلس التنفيذي. ويجري العمل لدمج الميزانيات الإدارية والبرنامجية للمكاتب القطرية، وستشمل توصيات البرامج القطرية الجاري تقديمها إلى المجلس التنفيذي في ١٩٩٧ الميزانية الموحدة للمكاتب القطرية وسيستخدم فيها الشكل المتفق عليه.

٩ - ونفذت في أيار/مايو ١٩٩٦ توصية دراسة بوز - ألن وهاملتون الداعية إلى نقل وظائف إدارة الميزانية البرنامجية التي يضطلع بها حالياً قسم الإحصاءات البرنامجية التابعة لشعبة البرامج، إلى شعبة الإدارة المالية. وتشمل وظائف قسم الإحصاءات البرنامجية التي نقلت ما يلي: المسؤولية عن المعلومات المتعلقة بالميزانية في توصيات البرامج القطرية؛ وإعداد وثائق ميزانية فترة السنين؛ وإقرار الميزانية؛ ومراقبة الميزانية البرنامجية ورصدها؛ ونظام الميزانية البرنامجية، وإجراءات عملية الميزانية والتدريب عليها.

١٠ - ووجدت دراسة بوز - ألن وهاملتون أن المكاتب الميدانية تعتمد على نيويورك في الحصول على المعلومات المالية فأوصت بوضع نظم للمكاتب القطرية للحصول محلياً على بيانات الميزانيات وال النفقات بغية الحد من التأخيرات الناشئة أثناء تجهيز البيانات والتوصيل إلى اتخاذ القرارات استناداً إلى معرفة أوسع. وأوصت الدراسة بإنجاز ذلك بالاقتران بتحسين نظم المعلومات الإدارية لكل من المكاتب القطرية والمقر. وركزت إجراءات المتابعة المتخذة حتى الآن على التطوير المتكامل للنظم الجديدة لوظائف إدارة المعلومات، والمالية والإمدادات. وأولي الاهتمام بوضع نظام جديد متكامل للمعلومات الإدارية، نظام إدارة البرامج. وسيربط هذا النظام بكل من النظام المالي المركزي الجديد وقاعدة بيانات اللوازم العالمية لتوفير أساس لرصد المنظمة لاستخدام الموارد وتنفيذ البرامج. وسيبدأ نظام إدارة البرامج في عدة مكاتب بحلول نهاية عام ١٩٩٦ وسيتم تركيب ذلك النظام في معظم مكاتب اليونيسيف بحلول نهاية عام ١٩٩٧. وسيلتقي النظام المالي الجديد ببيانات مالية من المكاتب الميدانية عن طريق نظام إدارة البرامج. ويجري تصميم هذا النظام لتحسين وتبسيط وترشيد عمليات المهام الأساسية؛ ودعم الميزانيات الموحدة وزيادة الشفافية في الإبلاغ المالي؛ وتحديد خطوط واضحة للمسائل فيما يتعلق بالإدارة المالية؛ وتوفير أحدث المعلومات لاتخاذ قرارات إدارية في اليونيسيف بأسرها.

١١ - وسيولى اهتمام ذو أولوية إلى القيام في الاجتماع الأول لفريق الإدارة العالمي، المزمع عقده عقب دورة المجلس التنفيذي الحالية باستعراض متكامل لنتائج خدمات الخبراء الاستشاريين الخارجيين بشأن نظم الإدارة المالية والمعلومات والإمدادات. وستعرض بعد ذلك نتائج هذا الاستعراض على المجلس التنفيذي طلباً للمشورة والتوجيه. وقد اتخذت، في الوقت ذاته، خطوات لاستخدام المعلومات على نحو استراتيجي بقدر أكبر باعتبارها تتاجراً لليونيسيف وذلك بإدخال وظيفتي إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات. وتم وضع عملية لحسن الإدارة لإعطاء الأولوية لخدمات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات لينصب تركيز الموارد المحددة على تحقيق أقصى قدر من المكاسب، على نحو ما أوصت به دراسة بوز - آلن وهاملتون. وتعكف شعبة الإمدادات في كوبنهاغن على نحو نشط على اتخاذ خطوات لتعزيز دورها في تزويد المكاتب الميدانية بالخبرة الفنية فيما يتعلق بوضع المواصفات والتصنيع وحساب التكاليف ومعايير ضمان الجودة. والعمل جار أيضاً لزيادة وصول المكاتب الميدانية إلى المعلومات بشأن خيارات الشراء العالمية وأفضل استخدام للموارد.

١٢ - ويجري في عدة مكاتب قطرية وضع خطط لتحسين أداء المكاتب من أجل تعزيز العمليات. وتركز هذه الخطط على إعادة صياغة مراحل العمل لزيادة الفعالية من حيث التكلفة وأفضل استخدام للموارد في معاملات اليونيسيف وتحسين إدارة الموارد البشرية. وقد بدأت النتائج تتجلى فعلاً في مكاتب اليونيسيف في إكوادور واندونيسيا وأوغندا والبرازيل وتونس وزائير وغينيا وفيبيت نام والمغرب والمكسيك.

دال - تحسين إدارة الموارد البشرية

١٣ - فيما يلي النتائج التي أثمرتها حتى الآن أنشطة إعادة صياغة مراحل العمل لتحسين إدارة الموارد البشرية في اليونيسيف:

- (أ) الإسراع في تناول العمليات المتعلقة بالاستحقاقات والتعيين والتنسيب وانتهاء الخدمة;
- (ب) تجربة صيغ جديدة لتقييم الأداء من قبيل التقييم على أساس ٣٦٠ درجة؛ وتقييم الأفرقة؛ والتقييم الذاتي؛
- (ج) إدخال نهج جديدة لمعالجة مشاكل ضعف الأداء لدى بعض الموظفين عن طريق عمليات تقييم للأداء وفي الحالات المناسبة، عن طريق نظم الفصل من الخدمة؛
- (د) أنجز الآن دليل إدارة شؤون الموظفين المنقح لضمان حصول المكاتب الميدانية على آخر الأنظمة والعمليات المتعلقة بشؤون الموظفين.

١٤ - وبالإضافة إلى ذلك، فمن الإيجابيات الناشئة عن الإجراء الجديد لتوحيد الميزانية أنه أصبحت لدى اليونيسيف آلية تستعرض الوظائف بعناية أثناء إعداد البرامج القطرية وإدخال التعديلات في أعقاب استعراضات منتصف الفترة.

هاء - تعزيز التعاون مع وكالات الأمم المتحدة

١٥ - تشمل الجهود التي بذلت مؤخرًا لتعزيز التعاون مع وكالات الأمم المتحدة ما يلي:

(أ) مواءمة منهجيات وطرق عرض الميزانيات على المجالس التنفيذية لكل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وهو ما سينفذ بحلول كانون الثاني/يناير ١٩٩٨.

(ب) قيام اليونيسيف بتطبيق مقاييس الموارد البشرية في نظام المعلومات الإدارية المتكامل للأمم المتحدة بحلول حزيران/يونيه ١٩٩٧.

(ج) رئاسة اليونيسيف للجنة الأمم المتحدة للمنظمات المشتركة في رعاية مكافحة الإيدز خلال النصف الأول من عام ١٩٩٦.

(د) اضطلاع اليونيسيف برئاسة اللجنة الفرعية المعنية بمسائل الموظفين التابعة للفريق الاستشاري المشترك المعنى بالسياسات.

(هـ) تقاسم ٢٧ من المكاتب الميدانية لليونيسيف لأماكن عمل تابعة للأمم المتحدة.

(و) إنشاء مكتب إدارة أماكن العمل المشتركة، وإشراك اليونيسيف فيه على نحو كامل.

١٦ - وفي تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٥، بلغ عدد البلدان التي وافمت دوراتها البرنامجية ٢٧ بلداً، ومن المنتظر أن يقوم ٤ بلد آخر بذلك بحلول عام ١٩٩٩، وصنف ٤٦ بلدا آخر بأنها يمكن أن تقوم بذلك ولكن صنفت ٨ بلدان باعتبارها حالات خاصة من المستبعد قيامها بذلك.

ثانيا - معلومات أساسية لإجراء مناقشات حول السياسات

ألف - أدوار المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر

معلومات أساسية

١٧ - على نحو ما ذكر آنفا في التقارير المرحلية السابقة، فإن دراسة "بوز - آن و هاملتون": (أ) اعترفت بالقوة التقليدية لليونيسيف في وضع هيكل لا مركزي، يكون البرنامج القطري في صلبه، ولكنها أشارت إلى أنه يُنظر على نطاق واسع إلى العمليات الميدانية على أنها تفتقر إلى الشفافية والمساءلة؛ و (ب) أعربت عن القلق بشأن تعريف الأهداف العالمية في المقر إذ أن ذلك يعكس عدم اكتراث بالحقائق الواقعة على الصعيد القطري؛ و (ج) أشارت إلى أن الدعم المقدم من المقر والمكاتب الإقليمية أثناء عملية البرمجة القطرية كان محدودا وغير متساو، وركز في كثير من الأحيان على المنتج النهائي، أي توصيات البرامج القطرية؛ و (د) لاحظت أن مختلف وحدات المقر تقدم إشارات غير منسقة، ومتناقضة أحيانا، إلى المكاتب الميدانية، مع تفهم محدود للأوضاع في الميدان؛ و (هـ) اعترفت بأن مسألة الممثلين متشعبة، وليس هناك نقطة مسئلة واحدة واضحة داخل النظام؛ و (و) لاحظت أن تقييمات البرامج تقوم بها فرق المكاتب الميدانية أو عناصر تتولى التقييم من الخارج وتعينهم هذه المكاتب؛ و (ز) لاحظت أن نوعية التقييم تفتقر إلى الموضوعية.

١٨ - ولتعزيز لا مركزية اليونيسيف والتغلب على مشكلتي المساءلة والشفافية، أوصت دراسة "بوز - آن و هاملتون" بتوضيح أدوار، ووظائف المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر واقتصرت اتباع نهج منسق في تقديم الدعم البرنامجي والإداري للمكاتب الميدانية، مع وجود دور محدد بمزيد من الوضوح للمكاتب الإقليمية وللمديرين الإقليميين، بوصفهم قادة أفرقة ومستشارين ومراقبين للتوعية في الميدان.

١٩ - وردا على هذه الملاحظات، حلل الفريق المعنى بمشروع المرحلة الأولى لهيكل المساءلة الهياكل القائمة والأدوار والوظائف، وقدم توصيات إلى اللجنة التوجيهية لبرنامج الامتياز الإداري بشأن الهيكل الكلي الجديد لليونيسيف. وقد توسع الفريق الانتقالي في التوصيات، ولا سيما من ناحية إمكاناتها بالنسبة لتحسين المراقبة والمساءلة، وكفالة تحقيق اللامركزية، وتوضيح دور المقر والمكاتب الإقليمية، وتشجيع العمل الجماعي كاستراتيجية لزيادة المشاركة والفعالية.

مركزية البرنامج القطري

٢٠ - كما ورد في التقرير المرحلي لحزيران/يونيه ١٩٩٦ عن برنامج الامتياز الإداري (E/ICEF/1996/AB/L.9)، استعرضت اللجنة التوجيهية، في اجتماعاتها في نيسان/أبريل، المقترنات التي قدمتها أفرقة المشاريع بشأن هيكل اليونيسيف، ودعمت مفهوم مركزية البرنامج القطري والهيكل اللامركزي مع التحديد الواضح لأدوار المقر والمكاتب الإقليمية، مما يزيد من قيمة أعمال الخط الأمامي التي تضطلع بها المكاتب القطرية ولا يؤدي إلى ازدواجها.

الدور الإقليمي

٢١ - اعترفت اللجنة التوجيهية بدور المكاتب الإقليمية وأفرقة الإدارة الإقليمية في تحديد الأولويات الإقليمية، ومواءمة الأهداف العالمية بما يتناسب مع الحقائق الواقعة على الصعيدين الإقليمي والقطري، ورصد أداء المكاتب القطرية. كذلك فإن اللجنة التوجيهية حددت دور أفرقة الإدارة الإقليمية في دعم تطوير البرامج القطرية وضمان المنظور الإقليمي في العمليات العالمية لوضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي، وأوضحت دور المديرين الإقليميين بوصفهم قادة أفرقة الإدارة الإقليمية، مع زيادة مسؤوليتهم فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة بشأن أداء المكاتب القطرية، كمشرفين على الممثلين القطريين، وبالتعاون مع أفرقة الإدارة الإقليمية، المسؤولة عن الموافقة على الملاحظات القطرية وتوصيات البرامج القطرية لتقديمها إلى المجلس التنفيذي.

دور المقر

٢٢ - أوضحت اللجنة التوجيهية دور المقر في توفير التوجيه العام الذي يعبر عن الصلات مع منظومة الأمم المتحدة وتوجيهات المجلس التنفيذي في مجال السياسات، إلى جانب المسؤولية عن إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، بما في ذلك تخصيص الموارد المالية وتحطيم الموارد البشرية ومراقبة جهاز اليونيسيف بأسره. وبينبغي أيضاً أن يكون المقر رائداً في تطوير المنظور العالمي لليونيسيف عن طريق إدماج خبرة ومساهمة جميع فروع جهاز اليونيسيف، وعن طريق ضمان أن المنظور العالمي يساعد على التخطيط وتطوير السياسات ووضع مبادئ توجيهية للإدارة وضمان الجودة. ووافقت اللجنة التوجيهية أيضاً على أن الحاجة ستدعو إلى تنظيم المهام البرنامجية المضطلع بها في نيويورك بحيث تركز على وضع المعايير وتوفير القيادة والإحاطة باخراج التطورات في المجالات الرئيسية لعمل اليونيسيف، وتقديم التوجيه في صياغة السياسات ووضع الاستراتيجيات، ونشر أفضل سبل العمل والدروس المستخلصة من داخل اليونيسيف ومن المصادر الخارجية.

٢٣ - وطلبت اللجنة التوجيهية، في اجتماعها الذي عقد في حزيران/يونيه بعد دورة المجلس التنفيذي السنوية، إنشاء فريق صغير يضم مديرتين إقليميين اثنين وموظفين كبار من المكاتب الإقليمية والمقر لدراسة الجوانب الرئيسية لعملية البرامج القطرية، بما في ذلك المراقبة والرصد، وذلك للقيام بتحديد واضح لأدوار ومهام المكاتب الميدانية وأدوار ووظائف القيمة المضافة للأقاليم والمقر. وتبين في هذه العملية أن عملية البرامج القطرية ستمثل على أفضل وجه القضايا والفرص لإعادة تحديد الصلات والعلاقات داخل المنظومة بأسرها ومن ثم تعزيزها. وهذا التحليل لعملية البرامج القطرية يشكل أساس التغييرات المقترحة كما هو مذكور في المصفوفة أدناه. والتغييرات المقترحة تعزز مركزية البرامج القطرية، وتشرح الأدوار المعاد تحديدها وأبعاد المسؤوليات وعمليات المساءلة بالنسبة للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر، عن طريق استخدام الهيكل التنظيمي القائم استخداماً أكثر فعالية بدلاً من إنشاء هيكل تنظيمي جديد للإدارة الميدانية، كما أوصت بذلك دراسة "بوز - آلن وهاملتون".

التغييرات المقترن بها على عملية البرامج القطرية

٤ - يتمثل الافتراض الأساسي في أن التغييرات المقترنة في عملية البرامج القطرية ستحتاج إلى أن تكون تدريجية وتمتد على عدة سنوات، مع تعزيز القدرات وتحسين الأنظمة. وستؤثر أيضاً حالات التباين الإقليمية على مراحل التنفيذ. وبالإضافة إلى ذلك، هناك خمسة افتراضات رئيسية تلازم التغييرات المقترنة في الأدوار والمسؤوليات: (أ) ستكون هناك أنظمة جديدة للتمويل، ومهام للإمداد، وتحسن في تكنولوجيا المعلومات، وإدارة موارد المعلومات؛ و (ب) ستكون مستويات المسائلة للممثلين القطريين أكثر وضوحاً وستكون مستويات السلطة متناسبة معها؛ ولن يكون هناك تداخل كبير بين سلطات المديرين الإقليميين وسلطات المقر؛ و (ج) إنشاء أفرقة إدارة المكاتب في جميع المواقع، وأفرقة الإدارة الإقليمية وفريق الإدارة العالمي، مجموعات جديدة من مواهب الموظفين لدعم البرامج القطرية مع قيام مساعدة أكبر بالنسبة لجميع الأطراف لأغراض الخبرة الاستشارية؛ و (د) ستأتي أكثر وظائف الدعم الميداني فعالية من حيث التكلفة بالنسبة للبرامج القطرية من داخل كل منطقة عن طريق المكتب الإقليمي وفريق الإدارة الإقليمي؛ وسيمارس المدير الإقليمي إشرافاً أوثيقاً على الممثل وسيكون بمثابة المصدر الوحيد للموافقة على توصيات البرامج القطرية؛ و (هـ) سيكون المقر بمثابة مركز للمعرفة بحيث يقدم القيادة الخلاقة بشأن التخطيط الاستراتيجي للبرامج وتحسين نوعية المبادئ التوجيهية التقنية والإجرائية، كما يقدم أفضل البرامج في عملية الرصد والتقييم.

٥ - ومن شأن إجراء مقارنة موجزة للممارسات الراهنة والتغييرات المقترنة بالنسبة لوظائف برنامجية ثلاثة - إعداد البرامج القطرية، وإدارة ورصد البرامج القطرية، وتقييم البرامج - أن يوضح كيف يمكن أن تكون للتغييرات في الأدوار والمسؤوليات قيمة مضافة.

إعداد البرامج القطرية

٦ - العملية الحالية لتحضير البرامج القطرية تتطلب من الممثلين الحصول على موافقات وتصديقات عديدة من المقر، مع اشتراك المكاتب الإقليمية في المشاورات المختلفة التي تشمل مثلاً صياغة استراتيجية البرامج. ومع استخدام الميزانية المتكاملة، وخطة إلزامية لإدارة البرامج القطرية، فإن عملية إعداد البرامج القطرية تتطلب الآن اتباع نهج أكثر دقة وتنسيقًا في تخطيط البرامج والتوظيف ووضع الميزانية.

٧ - وتشير التغييرات المقترنة إلى أنه ينبغي أن يكون الممثلون موضع مساعدة تتناسب مع السلطة المنوحة لهم، عند التوصل إلى اتفاقات مع الحكومات بشأن نطاق، ونوع ودور، البرنامج القطري وخطة العمل المتعلقة بإعداده: ونطاق مشاركة أطراف آخرين، مثل وكالات الأمم المتحدة والوكالات الثنائية والمنظمات غير الحكومية؛ وتحضير الاستراتيجية القطرية والخطط الرئيسية للعمليات والميزانية المتكاملة وخطة إدارة البرامج القطرية وتوصيات البرامج القطرية. ويقوم المديرون الإقليميون برصد عملية إعداد البرنامج، وتحديد الاحتياجات لدعم المكاتب القطرية، وقيادة فريق الإدارة الإقليمي في الأنشطة الرامية إلى دعم، واعتماد استراتيجيات البرامج القطرية والمذكرات القطرية، وتوصيات البرامج القطرية وخطة إدارة البرامج القطرية. ويحدد المقر مخصصات الموارد العامة ومعايير التمويل التكميلي وأفضل الوسائل

فيما يتعلق باستراتيجيات البرامج وخطط البرامج، والمبادئ التوجيهية لإعداد الاستراتيجية والعناصر التقنية المكونة للبرامج، وخطط إدارة البرامج القطرية، والميزانية المتكاملة، ورصد الأداء العام لضمان الالتزام بالمعايير النوعية. ومن بين القضايا التي تتطلب مزيداً من الدراسة تحديد المدى الذي يمكن أن تشتمل فيه سلطة المديرين الإقليميين على اعتماد الميزانية المتكاملة.

إدارة البرنامج ورصد

٢٨ - وفقاً للممارسات الراهنة لإدارة البرنامج ورصده فإن الممثل مسؤول أيضاً عن إدارة جميع أنواع المساعدات التي تقدمها اليونيسيف إلى البلد. ويسعى الممثل للحصول على الموافقات أو التصديقات اللازمة من وحدات مختلفة في المقر على الخطة السنوية للبرنامج والمشروع والميزانيات وبعض الجوابات المتعلقة بتوزيع الموظفين، ومخطط أنشطة طلب الإمدادات، ومقترنات المشاريع للتمويل التكميلي الموافق عليه، والتقارير المقدمة إلى الجهات المانحة عن الأنشطة الممولة تمويلاً تكميلياً، ومقترنات بشأن أنشطة التمويل التكميلي القائمة بذاتها ليوافق عليها المجلس التنفيذي، ونتائج استعراض البرنامج السنوي مع الحكومة والتقرير السنوي. وتؤدي هذه العملية أحياناً إلى تعليمات متضاربة.

٢٩ - وسوف تضمن التغييرات المقترنة أن تكون سلطة الممثلين متماشية مع مسؤولياتهم الراهنة وأنهم سيكونون موضع مسألة كاملة عن القرارات التي تقع ضمن النطاق المحدد لسلطتهم. وعند إدارة المكاتب القطرية، سيطلب من الممثلين ما يلي: (أ) تطوير عمليات تتسم بالافتتاح وتعتمد على المشاركة وتبعد في الموظفين روح المساءلة بالاستناد إلى المبادئ التوجيهية للالتزام المنشورة إلى المديرين الإقليميين بشأن أفرقة الإدارة القطرية التي تساهم في اتخاذ قرارات ذات نوعية جيدة ويحدوها شعور مشترك بالمسؤولية في المكاتب أثناء أداء العمل. ويقوم فريق الإدارة الإقليمي بإسداء المشورة إلى المديرين الإقليميين بشأن القضايا المتصلة برصد أداء البرنامج القطري في كل منطقة وبتعزيز أفضل الممارسات. وهذا التغيير سيتيح للمقر التركيز على تحسين أنظمة الرصد العالمية لاستخدامها البلدان، وزيادة تطوير نظام إدارة البرنامج، وإدارة النظام المالي المركزي الجديد، واستحداث أفضل الممارسات الإدارية القياسية، وتدريب الموظفين، والرصد العالمي لتنفيذ البرامج واتجاهات الاتصال.

تقييم البرامج

٣٠ - تتمثل الممارسة الحالية لتقدير البرامج في أن الممثل مسؤول عن وضع الجدول الزمني على المستوى القطري وتنظيم تلك التقييمات واستخدام نتائجها من أجل تحسين البرنامج القطري.

٣١ - وتركّز التغييرات المقترنة على تحسين قدرة المكتب القطري على الوفاء بالمعايير الواردة في المبادئ التوجيهية الراهنة بحيث تستطيع المنظمة أن تعمل على رفع مستويات الأداء بالنسبة لتقدير البرنامج في إطار "المبادئ التوجيهية لرصد واستعراض وتقدير الأنشطة التنفيذية" الخاصة بالوكالات. كذلك فإن التغييرات تنطوي أيضاً على مسئلة متزايدة بالنسبة لفريق الإدارة القطري لإدماج التقييم في البرنامج القطري، وإغناء المعرفة بشأن قضايا حقوق الطفل واستراتيجيات البرنامج، وتطوير قدرات وطنية للتأكيد

على النوعية. وسوف يقوم المدير الإقليمي بمراقبة الممثل وإصداء المشورة إليه لضمان تحقيق تحسينات تدريجية في جوانب تشمل، مثلاً نوعية استعراضات منتصف المدة، كما سيقوم المكتب الإقليمي وفريق الإدارة الإقليمي بتقديم الموارد التقنية. وسوف تستخدم التقييمات القطرية من جانب المقر والأقاليم للتوسيع فيما تجمعه المنظمة من معارف ذات صلة بالأطفال والبرامج ونشرها، والبدء في التأكيد على النوعية لدى مراجعة الحسابات، وإدماج النتائج السليمة في وظائف التخطيط الاستراتيجي. وسوف تتلقى المكاتب الميدانية من المقر والأقاليم مساعدة في تحسين المعايير وتحديد أفضل الممارسات والسبل التي يكون من شأنها رفع درجة إدارة الأنشطة في البرامج القطرية.

القيمة المضافة للبرامج القطرية

٣٢ - إن التغييرات في أدوار المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بالنسبة لوظائف البرامج الرئيسية الثلاث المعروضة هنا سيكون من شأنها أن تعزز تماسك جهاز اليونيسيف عن طريق توضيح بارامترات السلطة بالنسبة لمختلف أجزاء جهاز اليونيسيف، ومن ثم تقديم دعم فعال للمكاتب الميدانية. والعمليات الجديدة للإدارة القائمة على المشاركة داخل المناطق، وفي كل أنحائها، ستزيد افادتها، إلى أقصى حد، من الآن فصاعداً، من مواهب الموظفين غير المستغلة إلى حد كبير في كل أنحاء المنظمة وذلك لدعم البرامج القطرية. وسيتم تحسين، أو تبسيط أو إلغاء، عمليات متعددة في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر، مما ينفي إلى مزيد من الفعالية. وسيكون المديرون الإقليميون، حسب الاقتضاء، بمثابة مصادر مرکزة للإشراف على الممثلين لضمان سلامة المسائلة. وبالإضافة إلى ذلك، سيساهم المديرون الإقليميون في مداولات فريق الإدارة العالمي عن طريق إدخال المنظورات الإقليمية في تطوير السياسات. وسيكون التركيز من جانب المقر وفريق الإدارة العالمي منصباً على مراقبة جهاز اليونيسيف ككل والإشراف عليه، وسيتمكن فريق برنامج نيويورك من تحصيص الموارد الملائمة لدعم المكاتب الميدانية عن طريق تطوير مبادئ توجيهية ذات نوعية عالية للبرامج، ووضع معايير أنسنة وأجدى تستند إلى أفضل نماذج الممارسات البرنامجية، وإجراء رصد عالمي لمختلف جوانب ضمان النوعية في البرامج القطرية يكون أكثر اتساقاً.

٣٣ - وتقدم المصفوفة التالية عرضاً استدالياً للتغييرات المقترحة في أدوار ومسؤوليات المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر بالنسبة لإعداد البرامج القطرية وتنفيذها ورصدها وتقييمها.

| المزايا التي ستعود على اليونيسيف | الممارسة في المستقبل | الممارسة الحالية | المهمة |
|--|--|---|--|
| إعداد البرنامج القطري | | | |
| في البلد <ul style="list-style-type: none"> تمكين الممثل من الاستجابة على نحو أكثر فعالية وبصورة بناءة لاحتياجات الأولويات القطرية. تعزيز المساءلة المحسنة والشفافية وتأكيد النوعية تخفيض تكاليف عمليات البرمجة، ومن ثم توفير المزيد من الموارد من أجل التنفيذ زيادة الکفاءة والفعالية من خلال تبسيط الاجراءات وعملية فريق الإدارة القطري. | يقترح الممثل نطاق ونطء ودوره البرنامج القطري ويواافق المدير الإقليمي على ذلك. يعد الممثل خطة العمل وينفذها. | يتلقى الممثل القطري، بالتشاور مع الحكومة، موافقة نيويورك بعد إجراء مشاورات مع المدير الإقليمي | ١ - قرار بشأن نطاق ونطء ودوره البرنامج القطري وخطة العمل. |
| تنفيذ ورصد البرامج | | | |
| الحصول على المعرفة الموضوعية بصورة أكثر فعالية، وتحسين قاعدة المعرفة من أجل الدعاوة واستراتيجيات البرنامج. <ul style="list-style-type: none"> التعجيل بتطوير قدرات الحكومة الشركاء الآخرين. على الصعيد الإقليمي <ul style="list-style-type: none"> انعكاس المنظورات الإقليمية/دون الإقليمية في البرامج القطرية. قيمة عالية، واستخدام الموارد الإقليمية على نحو متasonic (متساو) وفعال وتقديم الدعم التقني للبرامج القطرية | يطلع الممثل وفريق الإدارة القطري بالأعمال التحضيرية. ويقدم فريق الإدارة الإقليمي الدعم ويقوم بعملية الاستعراض ويواافق المدير الإقليمي. ويقوم فريق البرنامج في المقر بإعداد الوثائق وتقديم الخبرات القطرية/إقليمية/دون إقليمية فيما يتعلق بالمعايير والمحظوظ. | يتشاور الممثل مع المكتب الإقليمي. وتطلع نيويورك بالاستعراضات وتتصدر المواقف. | ٢ - صياغة استراتيجية البرنامج القطري وإعداد المذكرة القطرية وميزانيتي البرنامج والمشروع وخطة إدارة البرنامج القطري |
| إعداد خطط عمل البرنامج المقترنات من أجل التمويل التكميلي | | | |
| ٤ - تقديم طلبات ميزانية البرنامج من أجل المساعدة النقدية واللوازم والمعدات، والمساعدة التقنية ودعم الدعوة. | | | |
| على الصعيد الإقليمي <ul style="list-style-type: none"> انعكاس المنظورات الإقليمية/دون الإقليمية في البرامج القطرية. قيمة عالية، واستخدام الموارد الإقليمية على نحو متasonic (متساو) وفعال وتقديم الدعم التقني للبرامج القطرية | يؤذن للممثل بتنفيذ هذه المهام بدرجات وحدود متفاوتة، على أن يحصل على الاعتمادات والموافقات من شتى الوحدات في المقر. | يقوم الممثل بإعداد المقترنات، ويواافق المقر على التنفيذ | |

| المزايا التي ستعود على اليونيسيف | الممارسة في المستقبل | الممارسة الحالية | المهمة |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • تحديد المدير الإقليمي لمرحلة منفردة للمرأفة والموافقة. • تعزيز معرفة المكتب الإقليمي استناداً إلى البرامج الدعوة. • تحسين عملية التشاور والمشاركة في الموارد بين فريق الإدارة الإقليمي في المنطقة بأسرها والمدير الإقليمي رئيس الفريق. • إدماج المنظور القطري والإقليمي في تطوير السياسة العالمية. | <p>يحدد المقر نظاماً مالية محسنة ونظمها محسنة لإدارة البرنامج ورصده.</p> <p>يقوم فريق الإدارة في نيويورك وفريق الإدارة الإقليمي وفريق الإدارة القطري برفع مستوى قدرات الموظفين بالنسبة لاستخدام النظم. ويقوم المكتب الإقليمي وفريق الإدارة الإقليمي بدعم وتبادل وتعزيز أفضل الممارسات. ويعتمد فريق الإدارة الإقليمي المعايير والمبادئ التوجيهية العالمية.</p> <p>يقوم الممثلون وفريق الإدارة القطري بتنفيذ النظم.</p> | <p>يقوم الممثل، بالتنسيق مع الحكومة ومع الشركاء من المنظمات غير الحكومية، بتحديد ممارسات الرصد الحالية. ويضطلع بالاستعراضات المحلية لتنفيذ البرنامج القطري وللتفصيات على صعيد القطر ونيويورك.</p> | <p>٥ - وضع نظام لرصد البرنامج وتنفيذ المشروع على الصعيد القطري.</p> |
| <p>في نيويورك</p> <ul style="list-style-type: none"> • تركيز قوي مستدام على تأكيد النوعية، والحصول على المعرفة من أجل تطوير السياسة، والبرنامج الاستراتيجي والتخطيط التنظيمي للبرامج القطرية. • استخدام نيويورك للموارد في إطار أوسع للاختيار ووثيقة الصلة لدعم الدعوة والبرمجة على الصعيد بين القطري والإقليمي. • تخفيض التكاليف التي تحملها نيويورك لدعم الجوانب التشغيلية للتنسيق مع البرنامج القطري. | <p>سوف يعمل الممثل على إدماج خطة من أجل التقييم في خطة إدارة إدارة البرنامج القطري. يكون فريق الإدارة القطري مسؤولاً عن الحصول على الخبرات التقنية والفنية اللازمة. وتقدم المعلومات والتحليلات إلى قاعدة معلومات اليونيسيف لدى فريق الإدارة الإقليمي وفي المقر. ويقوم فريق الإدارة القطري بتطوير قدرات النظماء المحليين/ المؤسسات المحلية. ويقدم المكتب الإقليمي وفريق الإدارة الإقليمي الموارد التقنية الإقليمية. ويستعين المقر بنتائج التقييم من أجل صياغة السياسة والتخطيط الاستراتيجي.</p> | <p>على الرغم من وجود مبادئ توجيهية للتقييم، إلا أنها ليست موحدة ولا تستخدم بصورة ثابتة بطريقة مخططة.</p> | <p>٦ - وضع جداول زمني وتنظيمه للبرنامج ولتقييم المشروع واستخدام النتائج من أجل تحسين البرنامج.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • زيادة القدرات في مجال تحليل ونشر أفضل الممارسات والنهج التي تهدف إلى تحقيق فعالية التكلفة وتنسق إلى مبدأ القيمة مقابل المال بالنسبة للبرامج القطرية. • رفع مستوى دواعية المعايير والتوجيه بالنسبة للبرامج والإدارة. | <p>سوف يقوم المدير الإقليمي برصد عملية تقييم البرنامج القطري والتحقق منها. وينشر المقر معلومات التقييم المتعلقة بطرق تحسين دواعية البرنامج القطري في إطار الفريق الاستشاري المشترك المعنى بالسياسة "المبادي التوجيهية من أجل رصد الأنشطة التنفيذية واستعراضها وتقييمها".</p> | | |

باء - إدارة العلاقات مع اللجان الوطنية

معلومات أساسية

٣٤ - قام أعضاء فريق المشروع المعنى باللجان الوطنية، بصدق اضطلاعهم بمهمتهم، بالجمع بين البحث المكتبة وعملية مشاورات عالمية اشتركت فيها السلطات المعترف بها بشأن المواضيع المتعلقة بالطفل وذلك لتحديد عدد من المبادئ الأساسية الجوهرية لكي تصبح اليونيسيف فعالة ومستحبة وكفؤة في القرن الحادي والعشرين. وبصدق القيام بهذه العملية تباحث الفريق في الأسئلة التالية: ماذا يتوقع العالم من اليونيسيف خلال ١٥ عاماً أو ٢٠ عاماً من الآن؟؛ ما هي التغيرات التي يتغير إدخالها في العلاقات بين اللجان الوطنية واليونيسيف لتمكين اللجان الوطنية من تحقيق القدر الأمثل من الفعالية؟؛ ما هي الإمكانيات الكامنة لحشد الموارد وما هي طريقة تحقيقها على أفضل وجه؟؛ وما هو أفضل شكل لوجود اليونيسيف في أي بلد معين؟

٣٥ - وهذه الأسئلة والنتائج المترتبة عليها بالنسبة لليونيسيف واللجان الوطنية نوقشت مع اللجان الوطنية من خلال سلسلة من المشاورات. وقد جرى تبادل التقارير المتعلقة بالتقدم الذي أحرزه الفريق مع المضي قدماً في العمل، وعرضت التوصيات الخاتمة على الاجتماع السنوي للجان الوطنية ونوقشت فيه (٢٤-٢٠ أيار/مايو ١٩٩٦). كذلك عرضت القوة الدافعة الرئيسية للنتائج التي توصل إليها الفريق في دورتي المجلس التنفيذي المعقدتين في شباط/فبراير وحزيران/يونيه ونوقشت في الاجتماعات التي عقدت بين الدورات في أيار/مايو وأيلول/سبتمبر ١٩٩٦.

٣٦ - والتوافق في الآراء الذي انبثق عن المناقشات المشار إليها أعلاه يشكل أساس المقترنات المتضمنة في هذه الوثيقة المتعلقة بمبادئ توجيه العلاقات بين اليونيسيف واللجان الوطنية لليونيسيف والهيكل اللازم وأوجه المسائلة لتدعم تلك العلاقات.

مبادئ توجيه العلاقات بين اليونيسيف واللجان الوطنية لليونيسيف

٣٧ - يتعلق المبدأ الأول بعلاقة اللجان الوطنية باليونيسيف، وقد أكدت عملية التشاور أن اللجان الوطنية ترغب في توثيق علاقاتها مع اليونيسيف وذلك في إطار مركزها الحالي كمنظمات وطنية غير حكومية مستقلة تشكلت وقتاً لقوانين بلدانها وهي مسؤولة مسؤولية تامة أمام مجالس إدارتها. وينبغي أن يستمر تنظيم علاقات تلك اللجان مع اليونيسيف وفقاً للشروط والأحكام المتضمنة في اتفاق الاعتراف. ولفرض المسائلة، من حيث الامتثال لاتفاق الاعتراف، سوف تتعامل اليونيسيف مع المجالس التنفيذية للجان من خلال رؤسائهما. وعلى هذا فإن اللجان الوطنية ستواصل تمثيل اليونيسيف في بلدانها في إطار اتفاق الاعتراف. ولن تنشأ لجنة وطنية لليونيسيف في بلد به مكتب لليونيسيف وبرنامج قطري معتمد من جانب المجلس التنفيذي.

٣٨ - وحينما تقتضي الأوضاع في بلد ما اعتبار البرامج التنفيذية للتعاون أمراً ضرورياً، سوف تعمل اليونيسيف من خلال مكتب لها وليس من خلال لجنة وطنية. وفي بعض البلدان، حيثما يعتمد المجلس التنفيذي ببرنامجاً قطرياً لليونيسيف، قد تكون هناك إمكانية لجمع أموال كبيرة على الصعيد المحلي. وحينما تكون الحالة هكذا، سوف يجمع مكتب اليونيسيف الأموال لتفطير تكلفة البرنامج القطري المعتمد وجميع التكاليف الإدارية لذلك المكتب أو أكبر جزء منها. وسوف يشار إلى مكاتب اليونيسيف هذه بوصفها مكاتب اليونيسيف الذاتية التمويل.

٣٩ - ويتعلق المبدأ الثاني باللامركزية. وهناك اتفاق عام بشأن استصواب تقديم الخدمات وإجراء المشاورات من موقع أكثر اقتراباً من اللجان الوطنية، ولهذا السبب فإن هناك اقتراحًا قوياً مفاده أنه ينبغي لجميع اللجان الوطنية أن تتعامل مع مكتب اليونيسيف في جنيف بوصفه مركزاً للمراقبة وإدارة العلاقات مع اللجان الوطنية. وهذا لن يمنع بعض اللجان الوطنية الموجودة خارج أوروبا من التعامل في المستقبل مع المكتب الإقليمي لليونيسيف في إطار إقليمها. بيد أنه في الوقت الحاضر، ومع وجود ٣١ لجنة وطنية من مجموع ٣٨ لجنة في أوروبا، يبدو أن أفضل طريقة للعمل وفقاً لمبدأ التفرع هي إنشاء مركز واحد للمراقبة في مكتب اليونيسيف في جنيف. وبطبيعة الحال فإن اللجان ستواصل الاتصال بأجزاء أخرى من منظومة اليونيسيف، حسب الاقتضاء، لضمان ارتفاع مستوى الأداء.

٤٠ - والمبدأ الثالث الذي جرى الاتفاق بشأنه هو أهمية المسائلة. ويجري الحكم على اليونيسيف في نهاية الأمر بناءً على ما تتحققه من نتائج لصالح الأطفال، ولا بد في سياق العمل من أجل تحقيق هذه النتائج من أن تكون معايير الأداء الأعلى واضحة في جميع الأعمال التي يضطلع بها موظفو اليونيسيف وموظفو اللجان الوطنية والمتطوعون باسم اليونيسيف.

٤١ - بيد أن قياس الأداء لا يقتضي تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية باشتراك اللجان الوطنية مع اليونيسيف بوصفه أساساً موضوعياً لتقييم الأداء. ويتعين النظر إلى المعايير ومؤشرات الأداء الرئيسية في إطار خطة استراتيجية تضعها اللجنة الوطنية وتعتمد其ا المجالس التنفيذية للجان الوطنية. وسوف تتشاور اللجان الوطنية مع مكتب اليونيسيف في جنيف بشأن عملية تطوير خططها الاستراتيجية. وللجان الوطنية مسؤولة عن تقييم أدائها وفقاً لمعايير ومؤشرات الأداء الرئيسية التي جرى الاتفاق بشأنها، وهي مسؤولة أيضاً عن اتخاذ إجراءات كلما أصبح مستوى الأداء دون المستويات المحددة.

٤٢ - وسوف يقوم مكتب اليونيسيف في جنيف بتقييم أداء اللجان الوطنية على أساس سنوي وذلك وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية والمعايير المتفق بشأنها. وسيكون مكتب اليونيسيف في جنيف مسؤولاً عن اتخاذ الإجراءات الملائمة حينما يتبين من التقييم أن أداء اللجان الوطنية دون المعايير المتفق عليها، أو حينما لا يمثل لشروط وأحكام اتفاق الاعتراف.

٤٣ - ويقترح أن تقوم شركات مستقلة لمراجعة الحسابات بمراجعة حسابات اللجان الوطنية، على أن يكون ذلك ضمن إطار مشترك يسمح بإجراء تحليلات مقارنة بين اللجان. ويعين تطوير هذا الإطار باشتراك اليونيسيف مع ممثلي اللجان الوطنية، تحت قيادة مكتب اليونيسيف في جنيف.

٤٤ - ويتعلق المبدأ الرابع بتطوير علاقات أوسع دون الإضرار باستقلال اللجان الوطنية. وفي حين تتحرك اليونيسيف ذاتها نحو اتباع نهج يستند إلى تشكيل الأفرقة، بوصفه استراتيجية رئيسية من أجل إدارة الأفراد وإنجاز المهام في المستقبل، من المتوقع أن تهيئ اليونيسيف للجان الوطنية فرصة لإشراك موظفيها في القيام بجهد جماعي حينما يقتضي الأمر تناول قضايا ذات اهتمام متبادل. وسوف تستمرة اللجان الوطنية في الإبقاء على آليات المشاورات القائمة حالياً والعمل على تطويرها، ومنها على سبيل المثال الفريق الدائم والاجتماع السنوي، وذلك من أجل تحقيق المزيد من الفعالية والتنسيق.

٤٥ - لدى التوصية بأن تكون العلاقة المستمرة بين اليونيسيف للجان الوطنية مستندة إلى المبادئ المذكورة أعلاه، أعربت الأمانة عن اعتقادها بأن في المستطاع تعزيز فعالية اللجان الوطنية لصالح قضية الطفل والتغلب على أوجه الضعف الحالية في إدارة العلاقة. والتغييرات المقترحة تترتب عليها آثار هيكلية جد محدودة، إلا أن من شأنها أن تعدل إلى حد كبير من طريقة أداء العمل. وتقترح الأمانة إدخال تغييرات في السلوك وفي العمليات المتعلقة بالأداء في اللجان الوطنية واليونيسيف، على حد سواء، وتعزيز الالتزام المشترك بمعايير الأداء العالية لمصلحة الطفل.

٤٦ - وتطبيق المبادئ المبينة أعلاه سوف يتناول بشكل مباشر القضايا الرئيسية التالية التي أثيرت في تقرير "بوز - آلن وهاملتون".

"ومن السبل الاستباقية لإدارة اللجان الوطنية تعزيز رقابة اليونيسيف على اتصالاتها (P.IX-21). وتحتاج اليونيسيف إلى القيام بمهمة غير متحيزة للإشراف على "العلاقات الخارجية" للجان الوطنية وذلك من أجل: ضمان الاهتمام الكافي بالمجالات الباعثة على القلق والمتعلقة بالمعلومات وجمع الأموال، على حد سواء؛ وتحصيص بعض الوقت في إطار عملية بطاقة المعايدة والعمليات المتعلقة بها للتركيز على المهام الأساسية والأداء وتقدم اليونيسيف المزيد من التوجيه للجان الوطنية دون الإضرار باستقلالها (IX-24).

٤٧ - وقد أعربت اليونيسيف عن اعتقادها بأنه يتعين القيام بالمهام الموجزة أعلاه عن طريق مركز واحد للمراقبة حسبما اقترح، إلا أن اتباع نهج يتسم بقدر أقل من المركبة سيكون ملائماً بدرجة أكبر للوفاء باحتياجات المستقبل للجان الوطنية واليونيسيف ككل. ولهذا السبب فإن الأمانة اليونيسيف أيدت التوافق في الآراء الناشئ بشأن ضرورة أن يقوم مكتب اليونيسيف في جنيف بمهمة المسائلة عن المراقبة.

٤٨ - تقرير "بوز - آن وهاملتون" تضمن أيضا تعليقات شاملة عن المواقف المتصلة بجمع الأموال. وسوف تسفر الاستشارات الخارجية التي تضطلع بها اليونيسيف بشأن مبيعات بطاقات المعايدة ومنتجاتها عن طرح توصيات إضافية يتعين بحثها في مرحلة لاحقة.

ثالثا - مشروع توصية

٤٩ - يوصي المدير التنفيذي المجلس التنفيذي بأن يعتمد مشروع التوصية التالي:

إن المجلس التنفيذي،

وقد استعرض الوثيقة المعروفة "التقرير المرحلي عن برنامج الامتياز الإداري: توصية بشأن الأدوار التي تقوم بها البلدان والمكاتب الإقليمية والمقر في إدارة العلاقات مع اللجان الوطنية ومسؤوليتها عن تلك الأدوار" (E/ICEF/1996/AB/L.13).

يعتمد:

(أ) التوجيه المقترن بإدخال تغييرات على الأدوار التي تقوم بها البلدان والمكاتب الإقليمية والمقر حسبما عرضت في التقرير؛

(ب) الأدوار التي ستقوم بها اللجان الوطنية لليونيسيف في المستقبل، والاستراتيجية المتكاملة لليونيسيف بكمالها لإدارة هذه العلاقات بالمشاركة، والهيكل المطلوب وأوجه المساعدة.

المرفق

إجراء المتابعة المنفذ استجابة لدراسة "بوز - ألن و هاملتون"

| إجراءات المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن و هاملتون" |
|---|---|
| البعثات وحالات الطوارئ | |
| * البيان المتعلق بالبعثات الذي أعدته اليونيسيف ووافق عليه المجلس التنفيذي في دورة كانون الثاني/يناير ١٩٩٦. | إعادة النظر في البعثات وحالات الطوارى بأسرها ضمن سياق البعثة حسبما تقتضيه الضغوط الناجمة عن إصلاح الأمم المتحدة وزيادة مستوى حالات الطوارى. |
| * ورقة توجز مهمة اليونيسيف واستراتيجياتها في حالات الطوارى وقدمت إلى دورة المجلس التنفيذي المقودة في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦. وورقة لاحقة عن إطار العمل المفاهيمي لتدخلات اليونيسيف في حالات الطوارى قدمت إلى مجلس الإدارة في حزيران/يونيه ١٩٩٦ على أن تتبعها ورقة تقدم إلى المجلس في كانون الثاني/يناير ١٩٩٧ تشمل عمل اليونيسيف في حالات الكوارث، والميزة النسبية، والقضايا التشغيلية الأخرى بما في ذلك تحقيق التوازن بين التنمية الطويلة الأجل والمساعدة الطارئة. ومذكرة تفاهم وقعت مع منظمة الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومذكرات تفاهم أخرى يجري التفاوض بشأنها مع برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية. | وضع تعريف واضح لطبيعة دور اليونيسيف في حالات الطوارى بما في ذلك اختيار دور وظيفي محدد أو الأخذ بسوق للإنفاق لفترة سنوات. |
| * تشمل أنشطة التأهب وضع استثمارات لخطط التأهب (المجربة في منطقة أفريقيا الشرقية والجنوبية)، والإذار المبكر وتحليلات حالات الضعف (منطقة شرق أفريقيا وجنوب أفريقيا ووسط وغرب أفريقيا). والاستمرار في وضع مبادئ التأهب التوجيهية في مجال الأمن والاتصالات والبرمجة القطرية. | تحسين مستوى فعالية التشغيل في حالات الطوارى بزيادة حالة التأهب ونوع الموظفين على نحو عملي وزيادة الدعم المقدم من جانب البلدان وزيادة فعالية التكاليف. |
| * مركز العمليات بنيويورك المنشأ لضمان تنسيق الاتصالات بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية في البلد الذي يواجه حالة الطوارى. | |
| * استعراض الإجراءات المتعلقة بالعمليات (الإدارية، المالية، شؤون الموظفين، الإمدادات) لزيادة كفاءة التشغيل وفعالية تكاليف الطوارى. | |
| * تحديد الملامح والاحتياصات بشكل أوضح لتنفيذ العمليات في حالات الطوارى، ونشر أفراد أفرقة الانتشار السريع المنشأة والمدرية لاستخدامها في حالات الطوارى. وقد تم وزع أفرادها بالفعل في عدد من الحالات. والمواد الاحتياطية المخزنة في كوبنهاغن. ووضع اتفاقيات احتياطية مع المنظمات الشريكة في التشغيل. | |
| * إعادة تصميم خطط العمل، لصرف الأموال في حالات الطوارى، والهيكل البرنامجي الأولي لزيادة المرونة مع الإبقاء على إمكانية المسائلة. | |

| إجراءات المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن وهاملتون" |
|--|---|
| النظم المالية | |
| <p>توحيد نظام ضمان الجودة على نطاق اليونيسيف. وإنشاء فريق من لتقديم المشورة عن كيفية جعل ضمان الجودة جزءاً لا يتجزأ من وظائف كل مكتب من المكاتب، ووضع أولويات لتحديد المعايير، ودراسة أفضل الممارسات المطبقة في الخارج؛ وإعداد خطة للعمل. ووضع معايير لا تقتصر على تحقيق نتائج صالح الطفل فحسب بل أيضاً معايير لخطط العمل والسلوكيات.</p> | <p>"جعل الشفافية" جزءاً من نظام القيمة لليونيسيف؛ ووضع معيار لأداء الموظفين؛ ليس فقط بتحديد ما إذا كان ذلك الأداء "صحيحاً" ولكن أيضاً بتحديد ما إذا كان "واضحاً"، وما إذا كان من الممكن فهمه، وما إذا كان من الممكن بيانه بسهولة.</p> |
| <p>إجراء دراسة لنظم الإدارة المالية لتقديم توصيات عن المسائلة الواضحة بالنسبة لوظائف وإجراءات الإدارة المالية، وتشمل وضع نظام مالي متكملاً لاستخدامه على نطاق المنظمة.</p> | <p>إدماج الشفافية والمساءلة في خطط العمليات ومعايير تغيير النظم، مثل تقسيم المسؤوليات المحاسبية والمسؤولية عن الأرصدة النقدية، وغير ذلك.</p> |
| <p>كمتابعة لما يجري حالياً كجزء من مقترنات لميزانية متكاملة. تم إعداد ميزانية موحدة للمقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية واتخذت خطوات لاستعراض التوصيات الخاصة بالبرامج القطرية التي ستقدم إلى المجلس التنفيذي في عام ١٩٩٧ في استماراة موحدة للميزانية. وهذا يعني أنه بالإضافة إلى مستويات المساعدة البرنامجية المقترنة، تجري دراسة وتخطيط الهياكل التكميلية للدعم البرنامجي والتنظيم والإدارة كجزء مكمل من البرنامج القطري. وهذه هي المرة الأولى التي تنشأ فيها رابطة مباشرة بين الميزانية البرنامجية القطرية وميزانيات الدعم الإداري والبرنامجي لفترة دورة البرنامج القطري بكمالها. وهناك المزيد من المناقشات الداخلية الجارية بشأن تعديل العملية، وستجري مشاورات غير رسمية مع أعضاء المجلس التنفيذي في وقت لاحق من هذه السنة.</p> | <p>إنهاء ازدواجية عمليات الميزانية، وإدماج الميزانيات البرنامجية والإدارية للمكاتب القطرية، ووضع عملية ميزانية تشتمل على قدر أكبر من التحليل.</p> |
| <p>* ستجرى موافمة لمنهجيات الميزانية وتقديمها إلى المجلس التنفيذي لكل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان في كانون الثاني/يناير ١٩٩٨.</p> | <p>تحسين درجة الشفافية المالية لتقديم ميزانيات متعددة إلى المجلس التنفيذي.</p> |
| <p>تمت تصفيية الموارد العامة للصناديق العالمية باستثناء أموال صندوق الطوارئ التي توجد بشأنها مبادئ توجيهية واضحة للغاية.</p> | <p>تحقيق تحسينات في وضع ميزانيات الصناديق العالمية وتقديم تقارير عنها.</p> |
| <p>* يجري وضع نظام مالي مركزي جديد من شأنه تحقيق ما يلي: (أ) دعم الميزانيات الموحدة وتوفير شفافية أكبر في تقديم التقارير وجعل وضع الخطط الختامية أمراً أكثر سهولة ويسراً؛ و (ب) إمكان استخدام النظام من جانب أي موقع للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بصنع القرار وتقييم توافر الموارد والاتجاهات؛ و (ج) احتواء النظام على البيانات التي أدخلتها المكاتب الإقليمية عن طريق نظام إدارة البرامح.</p> | <p>القيام، بالتعاون مع إدارة مصادر المعلومات باستكمال نظم المعلومات في المقر الرئيسي وفي الميدان لتسهيل عرض البيانات الميدانية والبيانات المالية الختامية في المقر الرئيسي، وغير ذلك.</p> |
| <p>* إدخال تعديلات مؤقتة على النظام العالمي للخدمات الميدانية لتسهيل تسوية الحسابات من خلال تمييز "الاستثناءات" تلقائياً.</p> | |
| <p>* يجري بذل جهود من جانب إدارة موارد المعلومات لزيادة الربط على المستوى العالمي. وقد بُرِزَت إمكانية الربط، وفرص الوصول إلى مجموعة واسعة من شبكات البيانات الخاصة بالمناطق، كاستراتيجية ذات أولوية للمنظمة على النحو الذي أوصى به في العديد من مشاريع الامتياز الإداري وفي الدراسة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.</p> | |

| إجراء المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن وهاملتون" |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * نقلت الوظائف المتعلقة بالميزانية من فرع الاحصاءات البرنامجية في شعبة البرامج ومكتب التنظيم الإداري إلى شعبة الإدارة المالية التي تعرف الآن باسم "شعبة التنظيم المالي والإداري". ووظائف فرع الاحصاءات البرنامجية التي تم نقلها تشمل ما يلي: المعلومات المتعلقة بالميزانية في توصية البرامج القطرية؛ ووثائق الميزانية لفترة السنين؛ والتصديق على الميزانية؛ ومراقبة ورصد الميزانية البرنامجية؛ ونظام الميزانية البرنامجية والإجراءات والتدريب المتعلق بعملية الميزانية. | <p>تعديل هيكل المنظمة في المقر لإدماج جميع الوظائف المحاسبية وجميع عمليات الميزانية في شعبة الإدارة المالية.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * يجري وضع نظم إدارة البرامج بحيث ترتكزا قوياً على تعزيز تجهيز المعاملات ورصدتها. | <p>بناء قدرات ميدانية للقيام بتجهيز المعاملات ورصدتها.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * يجري تصميم نظم إدارة البرامج لتشمل الإبلاغ عن استخدام المساعدة التقنية من أجل تحسين الإشراف. | <p>تنفيذ السياسات المتعلقة بالإبلاغ عن استخدام المساعدة التقنية.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * الدراسة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات حددت المعلومات بوصفها ناتجاً رئيسياً لدعم مهمة اليونيسيف. ويجري استكمال استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في ضوء نتائج توصيات فريق مشروع الامتياز الإداري. وكمتابعة للدراسة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، يجري وضع عملية إدارية لتحديد أولويات المشاريع والخدمات لتركيز الموارد المحدودة على تحقيق أقصى قدر ممكن من المزايا. | <p>وضع المبادئ التوجيهية الاستراتيجية العامة لإدارة موارد المعلومات عندما تكون ملائمة للولاية والأهداف الشاملة لليونيسيف بما في ذلك مفاهيم العودة إلى الاستثمار والإجابة على السؤال: "ما هي الفائدة التي تتحققها اليونيسيف إذا كانت لديها قدرة معينة؟"</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * اقترحت الدراسة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات تحديد وظيفة لإدارة المعلومات تكون مستقلة عن مهمة تكنولوجيا المعلومات، ولكنها تكون مرتبطة بها. ويجري إنشاء فريق عامل مشترك بين الشعب لاستعراض هذه التوصية ووضع مقترنات بشأن مواصلة العمل في هذا المجال. | <p>إجراء استعراض شامل لمهمة إدارة موارد المعلومات والعمليات التجارية.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * لتعزيز الرابط بين البيانات على المستوى العالمي، جرى التماس اقتراحات بشأن الإفراط في استخدام الموارد من الشركات التجارية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان. وسيبدأ في أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ إجراء دراسة لتقدير هذه الاقتراحات ضمن استراتيجية الاتصالات السلكية واللاسلكية. وستساعد دراسة منفصلة، تجرى في النصف الثاني من عام ١٩٩٦، في وضع نهج للانتعاش من الكوارث لمركز البيانات باليونيسيف، ووضع إجراءات تتعلق بالتشغيل. | <p>إجراء تغييرات برنامجية وتنظيمية لإتاحة فرص التحسين، مثل إجراء تقدير جديد للإفراط في استخدام الموارد.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * أعيد تنظيم مهمة مكتب تقديم المساعدة للمستخدمين في المقر الرئيسي ويجري تعريف مستويات الخدمة. | <p>إجراء تغييرات في العمليات التجارية لتحقيق تحسينات في مستويات الخدمة.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * أجرى تحليل للمخاطر لمشروع نظم إدارة البرامج، وجرى تعيين قائد جديد وفريق للمشروع، وأعيد تعريف النظام، وجرى تنقيح ميزانية التطوير والنهوض، والتطوير يتوجه نحو النهوض في جميع المكاتب على مراحل بعد عام ١٩٩٧. | <p>استعراض نظم إدارة البرامج من حيث النطاق والتكاليف ودعم الإدارة العليا.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * ستؤدي الدراسة المتعلقة بنظام إدارة المالية إلى اتخاذ قرار بشأن نظام مالي جديد يكون مرتبطاً بنظم إدارة البرامج ونظام المعلومات الإدارية المتكامل للموارد البشرية. ويمكن وضع خطة منقحة بشأن الهجرة لأي نظام متبقى بواسطة الحواسيب من نوع "وانغ" (WANG). | <p>إعادة تقدير مشروع الهجرة لتحديد الصلة بين التكاليف/القيمة والمخاطر التجارية.</p> |

| إجراءات المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن وهاملتون" |
|---|---|
| الإمدادات | |
| <p>* تدعى الاقتراحات الأولية من الدراسة الخارجية المتعلقة بوظيفة اليونيسيف في مجال الإمدادات إلى ما يلي: (أ) تطبيق اللامركزية في مجال صنع القرار والمساءلة عن قضايا إرسال الإمدادات إلى الميدان؛ و (ب) تعزيز القدرات والدرائية الفنية الميدانية في إدارة الموارد؛ و (ج) زيادة فرص وحصول المكاتب الميدانية على المعلومات المتعلقة بخيارات الشراء العالمية وقيمة النقود؛ و (د) تعزيز قدرة كوبتهاوغن على توفير الخبرة الفنية للمكاتب الميدانية في مجال وضع المواصفات والتصنیع وتحديد التكاليف والمعايير وضمان الجودة.</p> | <p>إشراك شعبة الإمدادات بفعالية أكبر في العمليات الميدانية لليونيسيف بدلاً من عزّلها كعملية خارجية شبه تجارية ذاتية التمويل.</p> |
| | <p>الاستثمار في تحليل النظم وإعادة الهندسة لتحسين الإنتاجية وזמן التنفيذ وفعالية التكاليف. وتكون إدارة المعلومات عنصراً مهماً في ذلك.</p> |
| <p>* إجراء دراسة ثانية عن نظم إدارة المخزونات لتقديم توصيات/بتغييرات في نظم إدارة المخزونات بما في ذلك التدفق السوقي للتخطيط وتجهيز الطلبات والتخزين والتعبئة والشحن من أجل تحقيق ما يلي: (أ) ضمان تقديم أفضل الخدمات للبرامج؛ و (ب) وضع استراتيجية للمخزونات تشمل تحديد تكاليف الاستثمار بالنسبة لشعبة الإمدادات وبالنسبة للعملاء؛ و (ج) تقليل وقت الاستجابة للعمليات الطارئة والعمليات العادمة على حد سواء؛ و (د) استعراض عملية تخطيط السوقيات بالنسبة للإمدادات الواردة والصادرة؛ و (ه) وضع معايير لحفظ السلع في المستودعات؛ و (و) استعراض مستويات المخزونات من موارد الحالات الطارئة ضمنان الاستجابة المثلث؛ و (ز) وضع معايير للأداء.</p> | <p>وضع سياسات تشغيل تهدف إلى تحقيق أداء عالي فيما يتعلق بمستوى خدمات العملاء في حالات الطوارئ لليونيسيف ومنظمات اليونيسيف القطرية قبل التطلع إلى إنشاء قاعدة أوسع للعملاء. تعميق الرصد الأفضل بما يتيح "قراءة" مستمرة عن مدى رضا العملاء.</p> |
| الهيكل | |
| <p>* تشكيل فريق إدارة مكاتب نيويورك برئاسة أحد نواب المدير التنفيذي، في حزيران/يونيه ١٩٩٦، وتكييفه بتحمّل مسؤولية التشغيل الفعال للمقر الرئيسي وضمان التنسيق بين جميع المهام بين شعب نيويورك. تشكيل فريق الإدارة العالمي، برئاسة المدير التنفيذي، في أول سبتمبر ١٩٩٦ بحيث توكل إليه مسؤولية توفير القيادة والتوجيه بشأن التنفيذ والدمج المستمر للأنشطة التي تضطلع بها اليونيسيف على نطاق العالم.</p> | <p>تعيين مدير تنفيذي مساعد لتوفير القيادة الإدارية الداخلية في أعلى المستويات؛ وإبقاء على التوجه الخارجي في منصب المدير التنفيذي.</p> |
| <p>* سيقدم اثنان من نواب المدير التنفيذي الدعم للمدير التنفيذي في أداء مهام المكتب التنفيذي وتولي الإشراف على مديرى الشعب في المقر الرئيسي.</p> | |
| <p>* استخدام الأفرقة المرنة لاقتضاء أحدها ما تم التوصل إليه في مجال المعرفة والدرائية الفنية والمواهب والخبرة من داخل وخارج اليونيسيف لتصبح آلية رئيسية لتنفيذ مهمات تطوير السياسات الاستراتيجية في المستقبل.</p> | <p>تشكيل لجنة استراتيجية تتتألف من خبراء خارجيين لتوفير المشورة العامة بشأن الخيارات الاستراتيجية الموضوعية.</p> |
| <p>* وضع استراتيجية للموارد البشرية لتوضيح الأدوار وجوانب المساءلة عن إدارة الموارد البشرية في جميع مواقع اليونيسيف.</p> <p>* انتظار نتائج الدراسة الخارجية التي تجري بشأن ربحية مبيعات بطاقات المعايدة والمنتجات قبل إجراء التغييرات في هيكل تقديم التقارير.</p> | <p>زيادة الأولوية والمساءلة في مجال الموارد البشرية وعمليات بطاقات المعايدة وذلك يجعلها تقدم تقاريرها إلى المدير التنفيذي المناوب مباشرة.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>إجراء المتابعة المنتهٰ حتى الآن</p> <ul style="list-style-type: none"> * يجري بناء قدرات تنظيمية لضمان الجودة وذلك لتحديد معايير ضمان الجودة في جميع مجالات العمل وآليات الرصد لتقييم تطبيقها. * تعزيز مكتب المراجعة الداخلية بتوفير موارد مالية وبشرية إضافية لفترة السنطين ١٩٩٦-١٩٩٧ وذلك على النحو الذي تم الاتفاق بشأنه في دورة المجلس التنفيذي في نيسان/أبريل ١٩٩٦. * قيام الممثلين القطريين بتقديم تقارير إلى المديرين الإقليميين لزيادة درجة المساعلة والإشراف وتحديد فترة إشراف أيسر إدارة وأكثر واقعية. | <p>توصيات "بوز - ألن وهاملتون"</p> <p>تشكيل فريق الإشراف ليشمل المراجعة الداخلية والإشراف الميداني لضمان النراة في إبلاغ بيانات الأداء.</p> |
| <p>* الاقتراح بإنشاء وحدة للإدارة الميدانية يخالف مبدأ الامركرية في المنظمة التي يمثل البرنامج القطري عنصرها الرئيسي وتحددت بوضوح أدوار المقرر الرئيسي والمكاتب الإقليمية التي من شأنها أن تضيف قيمة جديدة لا أن تتفضي إلى ازدواجية في عمل المكاتب القطرية الرئيسية الاقتراح يخالف توحيد وظائف المقر الرئيسي نظراً لأنه سيضيف مستوى بiroقراطياً لا ضرورة له حيث ستقوم المنظمة التي تقوم بوظيفة مماثلة وحجم عمل مماثل للمكاتب الإقليمية وأفرقة إدارة إقليمية. والنهج الذي يوصي به هو تعزيز الإدارة الميدانية من الهياكل الميدانية الحالية.</p> | <p>إنشاء منظمة إدارية ميدانية بوصفها كياناً مستقلاً يضم البلدان والمناطق والإمدادات والتطور والتقييمات والبحوث والبيانات والإحصاءات والمعلومات البرنامجية.</p> |
| <p>أنشئت أفرقة للإدارة الإقليمية لتقديم المشورة بشأن السياسات والاستراتيجيات وتخصيصات الموارد البشرية والمالية ورصد التنفيذ وسائل ضمان الجودة وتقييم النتائج الإقليمية والدورات المستفادة ضرورة أن تتولى الأقاليم المسؤولة عن إصدار توصيات البرنامج القطري لتقديمها للمجلس - ضرورة أن يشرف المدراء الإقليميون على ممثلي البلدان.</p> | <p>الاعتماد على المناطق لتقديم بوظائف قادة الأفرقة والمستشارين ومراقبين الجودة في وحدة الإدارة الميدانية ويتاح لها القيام بكل المهام باستثناء اتخاذ القرارات بالنيابة عن ممثلي البلدان.</p> |
| <p>تعلق الوظائف الحالية للمكاتب الجغرافية مباشرة بدعم نقل البرنامج القطري إلى المناطق، وتشمل إقرار توصيات البرنامج القطري لتقديمها للمجلس. ضرورة احتفاظ شعبة البرامج في المقر بالقدرة على إنشاء قاعدة معارف جغرافية استراتيجية عن التنوع الإقليمي والاستجابات البرنامجية. ضرورة أن تتضمن توصيات البرنامج القطري مشورة عن السياسات والاستراتيجيات وتخصيصات الموارد البشرية والمالية ورصد التنفيذ وسائل ضمان الجودة وتقييم النتائج الإقليمية والدورات المستفادة. ضرورة أن يقدم الممثلون القطريون تقاريرهم إلى المدراء الإقليميين وأن يشاركوا بوصفهم أعضاء في أفرقة الإدارة الميدانية.</p> | <p>إعادة توزيع وظائف مكتب القطاع الجغرافي على المناطق وقيادة فريق الإدارة الميدانية.</p> |
| <p>أن تعكس الوظائف البرنامجية المضطلع بها في المقر الرئيسي أحد الأساليب المعرفة في مجال العمل الرئيسي لليونيسيف، وأن توفر التوجيه في صوغ السياسات والاستراتيجيات البرنامجية التي تعكس الصلات مع منظومة الأمم المتحدة والتوجيه للمجلس التنفيذي مع جمع ونشر الخبرات والدورات العالمية المستفادة من داخل وخارج اليونيسيف.</p> | <p>الإبقاء على السياسة البرنامجية ووضعها في المقر الرئيسي.</p> |
| <p>* تضم شعبة الاتصال الوحيدة المنشأة وحدة المنشورات البرنامجية ووحدة "حقائق من أجل الحياة" وشعبة الإعلام السابقة.</p> | <p>استحداث وحدة اتصال وحيدة للعلاقات الخارجية.</p> |
| <p>* تحديد مكتب جنيف كمركز اتصال لإدارة العلاقات مع اللجان الوطنية. الإضطلاع بمزيد من العمل لتعريف وظائف محددة وأساليب عمل وأدوات لإدارة العلاقات على نحو فعال.</p> | <p>زيادة الوضوح والأولوية لإدارة اللجان الوطنية وال العلاقات مع المنظمات غير الحكومية.</p> |
| <p>* دمج المسؤولية عن إدارة العلاقات العالمية مع المنظمات غير الحكومية في شعبة البرامج.</p> | |

| | |
|--|--|
| إجراء المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن وهاملتون" |
| متابعة الدراسات الخارجية عن الادارة المالية والاعلامية للتركيز على وضع نظام مالي أكثر فعالية وشفافية بجانب استراتيجية تكنولوجيا المعلومات التي تقوى وتدعم سياسة اليونيسيف بشأن الاحتياجات العملية. | زيادة فعالية النظم المالية والاعلامية نتيجة لزيادة تركيز الحافظة الجماعية. |

| المساءلة وفعالية التكاليف | |
|--|--|
| * المعايير الخاصة بالأفراد تم تعريفها في المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتزام الموظفين وسلوكهم التي اعتمدتها اللجنة التوجيهية للأمتياز الإداري في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ وشملت مبدأً أنشأ طفراً بأن يستخدم موارد اليونيسيف بطريقة مسؤولة لا درايتها أنه قد أنيطت بنا، أمانة المسؤولية عن المحافظة عليها واستخدامها على نطاق واسع، ويجري العمل مع مجالس الموظفين الاستشارية ومع شعبة الموارد البشرية لضمان دمج هذه المعايير والمبادئ في ممارسات اليونيسيف العملية. | تشكيل ثقافة اليونيسيف من خلال القيادة والقدرة والتدريب والتعزيز لتصبح فيها المساءلة واضحة وتؤخذ مأخذ الجدية. تمكين مراجعى الحسابات ووحدة الإشراف من رصد المسائلة مع الاعتماد أكثر على الأثر المترتب من "التغير الشامل في نظام القيم". |
| * سيساعد تعزيز وظيفة مراجعة الحسابات في المقر الرئيسي على رصد التنفيذ على نطاق المنظومة للمبادئ التوجيهية للالتزام الموظفين وسلوكهم من أجل حدوث تغيير جديد في نظام القيم القائم على المبادئ في اليونيسيف. | تنطبق مبادئ المساءلة على فعالية التكاليف ويجب أن يكون الموظفون وبصفتهم وكلاء على أموال الأطفال، مسؤولين عن الادارة السليمة لتلك الثقة. |
| * يجري إنشاء فريق لتقديم المشورة عن كيفية أن يكون ضمان الجودة جزءاً لا يتجزأ من وظائف كل مكتب وتحديد الأولويات لوضع المعايير بأن يصبح الموظفون مسؤولين عن التماس أفضل الممارسات في الخارج وإعداد خطة لسير العمل. وضع معايير ليس للنتائج المتعلقة بالأطفال فحسب ولكن أيضاً لخطط العمل وسلوكياته. | ضمان تعزيز مبادئ المساءلة بعملية التقييم والترقية والمكافأة وفصل الموظفين في أي مستوى الذين لا يحترمون هذه الثقة. |
| استراتيجية للموارد البشرية لدخول آليات ومؤشرات التقييم المتعلقة بالادارة الفعلية بما في ذلك تقييم المشرفين والفريق والتقييم الذاتي - وسيتم أيضاً إدخال نهج جديدة لتسهيل الاستغناء عن الموظفين الذين يكون أداؤهم دون المستوى المتوسط. | |

| البرمجة | |
|---|--|
| * دور المقر الرئيسي في توفير التوجيه بشأن السياسة العامة بما يعكس الروابط مع منظومة الأمم المتحدة وتوفير التوجيه للمجلس التنفيذي وتولي مسؤولية التخطيط الاستراتيجي والإشراف على المنظمة ككل. تكفل المهام البرنامجية المنفذة في المقر القيادة في توفير أحدث المعارف المتاحة عن عمل اليونيسيف الرئيسي وتوجيه وضع السياسات والاستراتيجيات البرنامجية وجمع ونشر التجارب العالمية والدروس المستفادة من داخل وخارج اليونيسيف. | تركيز المستشارين الفنيين في المقر الرئيسي على الاحتفاظ بالخبرات الفنية ووضع السياسات. |
| * يجري النظر فيه حالياً في إطار الاستعراض الشامل لوظائف اكتساب المعرفة في موقع المقر. | زيادة تحديد الأولويات وتجليل العمليات في المركز الدولي لنماء الطفل والإدماج في عمليات التخطيط الاستراتيجي. |

| إجراءات المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن وهاملتون" |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * يجري البحث عن نهج استراتيجي أكثر لدور المستشارين الفنيين في المقر مع البقاء على التركيز التسغيلي على الصعيد القطري. ويركز المستشارون الفنيون في المقر بصورة أنساب على بناء المعرفة في المنظمة وإدارتها وتوجيه تنفيذ السياسات. | <p>لا يقوم المستشارون الفنيون بوضع أولويات ميدانية بل ينبغي أن تقوم بذلك منظمة الإدارة الميدانية.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * يقوم الممثلون القطريون بتقديم تقارير إلى المدراء الإقليميين لزيادة درجة المساءلة والإشراف وتحديد فترة واقعية للإشراف. | <p>إدخال مزيد من الضوابط على مسألة الممثلين القطريين عن طريق تنظيم الإدارة الميدانية بما فيها المناطق وفريق الإشراف شامل المراجعة الداخلية للحسابات.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * تكون المناطق مسؤولة عن وضع واعتماد تقارير المجلس عن التوصيات البرنامجية القطبية مما يزيد من درجة الإشراف وضمان الجودة. | |
| <ul style="list-style-type: none"> * تعزيز وظائف مراجعة الحسابات والتقييم في المقر سيؤدي أيضاً إلى تعزيز الإشراف على الأداء على نطاق المنظمة. | |
| <ul style="list-style-type: none"> صمم نظام إدارة البرامج ليصبح الممثلون مسؤولين عن قرارات تحصيص الموارد التي يسهل تحديدها بواسطة المكاتب الإقليمية والمقر. | |
| <ul style="list-style-type: none"> نقل المسؤولية عن وضع واعتماد التوصيات البرنامجية القطبية إلى المجلس من المكاتب الجغرافية في المقر إلى المناطق مما يؤدي إلى تبسيط وختصار العملية عموماً وتخفيض التكاليف وزيادة حسن التوقيت. | <p>اختصار العملية القطبية لتخطيط البرامج وخفض التكاليف وزيادة حسن التوقيت.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * تجري حالياً إعادة التعريف لعملية التخطيط الإداري للبرامج القطبية، وتشمل وضع معايير الاستعراضات الإدارية السنوية. | <p>زيادة المرونة في منتصف مدة البرنامج من خلال تعزيز استخدام استعراضات منتصف المدة والاستعراضات السنوية.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> أفرقة إدارة المكاتب القطرية مسؤولة عن التقييم المستمر لأداء البرامج القطبية وإدارة خطط وأهداف البرامج القطبية. المكاتب الإقليمية مسؤولة عن الإشراف على أداء المكاتب القطرية. | |
| <ul style="list-style-type: none"> تصميم نظام إدارة البرامج كأدوات إدارية لتخطيط البرامج/المشاريع مما يسهل المراجعة العادية للخطط البرنامجية بما يتناسب مع الاحتياجات القطرية. | <p>النظر في وضع خطط برنامجية أكثر من مرة واحدة كل خمس سنوات.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> استعراض مهام الفريق البرنامجي وخطط العمل بما في ذلك أنشطة الرصد والبيانات البرنامجية، من أجل تبسيط وظائف الرصد والحد من كثرة الطلبات إلى المكتب الميدانية. | <p>توحيد وظائف الرصد (جمع البيانات) في جميع وحدات المقر.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> تتضمن نظم إدارة البرامج عصراً للمساعدة البرنامجية يسجل المساعدة النقدية التي تقدمها اليونيسيف للحكومات والمنظمات الحكومية لاغراض الرصد. ويمكن إدخال امكانية الأنشطة والمدخلات التي لا تمول من ميزانية اليونيسيف في خطط عمل المشاريع وعناصر الإبلاغ في نظم إدارة البرامج، ويشمل ذلك مساهمات الحكومات والمنظمات غير الحكومية في البرامج والمشاريع المشتركة. | <p>وضع استثمارات رصد تتفهم تعقيدات التشغيل لأعمال اليونيسيف بما في ذلك المدخلات المقدمة من الحكومات والمنظمات غير الحكومية التي تؤثر على النتائج.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * يتم إنشاء أفرقة إدارة إقليمية لتقييم النتائج والدروس المستفادة على الصعيد الإقليمي. | <p>الاعتماد على المناطق في إضافة الجديد إلى "الضوابط والتوازنات" في عملية التقييم القطبية.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> * يقدم الممثلون القطريون تقاريرهم إلى المدراء الإقليميين لزيادة درجة المساءلة والإشراف وتحديد فترة أيسر إدارة وأكثر واقعية. | |

| إجراءات المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن وهاملتون" |
|--|---|
| <p>* قاعدة بيانات للتقييم تشمل ملخصاً لنتائج التقييم والدروس المستفادة الموزعة على نطاق المنظمة على أقراص ذاكرة القراءة فقط (سي. دي. روم). وتكون المكاتب الميدانية مسؤولة عن الإدخال المستمر للبيانات بشأن الدروس المستفادة من عمليات التقييم والدراسات المنفذة يجري النظر في إدماج قواعد بيانات التقييم من نظم إدارة البرامج. كما يجري دعم وظيفة إدارة المعلومات كمرفق أساسي في جميع مكاتب اليونيسيف.</p> | <p>مواصلة بناء قاعدة بيانات حول الدروس المستفادة ودعم الاستخدام الميداني.</p> |

| الأهداف العالمية |
|--|
| <p>* مركزية البرنامج القطري مبدأً أساسياً لهيكل اليونيسيف لضمان إدارة التنوع ضمن إطار عالمي والاستجابة للبيئة. تحليل الحالة القطرية يوجه عملية تعريف الاستراتيجيات ذات الأولوية في البرنامج القطري.</p> |
| <p>* يجري إنشاء أفرقة إدارية في الموضع القطري والإقليمية والعالمية لتقديم المشورة بشأن التوجيهات البرنامجية الإقليمية والعالمية وتحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي.</p> |
| <p>تم تجاوزه نظراً لتصفيحة الأموال العالمية من الموارد العامة باستثناء أموال برنامج الطوارئ. وتجري حالياً إعادة دراسة للمبادئ التوجيهية لبرنامج الطوارئ الحالي لمراجعة: (أ) الحاجة إلى توفير الموارد لاحتياجات الطوارئ العالمية في مجالات التنسيق والأمن والاتصال والمعلومات والقضايا الأخرى؛ (ب) ترشيد إجراءات الصرف.</p> |
| <p>إلغاء استخدام الصناديق العالمية (الصناديق البرنامجية لأهداف التسعينات) لموظفي المقر.</p> <p>الدقة في وضع المبادئ لتخفيض الأموال العالمية للمكاتب الميدانية والتنفيذ بطريقة شفافة.</p> |
| <p>تقديم تقارير واضحة عن استخدام الأموال العالمية من أجل تحقيق الأهداف.</p> |

| الموارد البشرية |
|--|
| <p>شهدت العمليات الرئيسية للموارد البشرية إعادة رسم لخطط العمل مما نتج عنه إسراع في معالجة تجهيز الاستحقاقات والتوظيف وعمليات التنسيب والصرف من الخدمة. استعراض السياسات يقوم على المعايير التي يقتضي أن تكون عمليات الموارد البشرية منصفة ويمكن التنبؤ بها وشاملة ومرتبطة بالجدران والأداء وشفافية ومستجيبة للظروف.</p> |
| <p>* تشمل استراتيجية الموارد البشرية تحويل شعبة شؤون الموظفين إلى مرفق استراتيجي وتحديد أدوار ومسؤوليات وصلاحيات إدارة الموارد البشرية في جميع مواقع اليونيسيف.</p> |
| <p>* يتيح الإجراء الجديد للميزانية الموحدة إجراء استعراض دقيق للوظائف أثناء إعداد البرنامج القطري وإجراء تعديلات خلال استعراضات منتصف المدة. وسيساعد ذلك على تقليل إعادة التعريف الجارية للوظائف.</p> |
| تقليل إعادة التعريف للوظائف |

| إجراءات المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بور - ألن وهاملتون" |
|--|--|
| * تشمل الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية تنفيذ تنقلات الموظفين الدوليين والأخذ بشكل من أشكال التناوب للموظفين المعينين محلياً. أما موظفو المشاريع التي تدار محلياً فلا يخضعون لهذا التناوب. | مراجعة السياسة المتعلقة بالتنقلات والحد من حالات النقل المطلوبة، وتنفيذها عند الضرورة بأقل تزاحلات خاصة. |
| * تشمل الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية إعادة صياغة السياسات وخطط العمل المتعلقة بالتعيين والتنسيب والترقية والتقليل وفصل الموظفين. | تبسيط إجراءات توظيف الموظفين الفنيين الدوليين والحد من تدخلات المستويات الأدنى. |
| * تشمل الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية اقتراحًا بالفصل بين رتبة الوظيفة وبين رتبة الموظف بما يتلاءم مع الاعتراف بالجدران وبين عملية التطور الوظيفي. توزيع الموظفين. | الفصل بين الاعتراف بالجدران وبين عملية التطور الوظيفي. |
| * يجري إدخال تحسيفات على عملية تقييم واستعراض الأداء كما يجري اختبار لأنواع جديدة من التقييم مثل التقييم على أساس درجة ٣٦٠ والتقييم الجماعي والتقييم الذاتي. | إجراء عمليات تقييم مستفيضة لجميع الموظفين وإيجاد السبل للتعامل مع ضعيفي الأداء. |
| * يجري استعراض سياسات إدخال نظام الحوافز والجزاءات تشمل إدخال نهج جديدة لمعالجة فصل الموظفين الذين يكون أداؤهم أدنى من المستوى المطلوب وذلك من خلال عملية التقييم ونظم الفصل. | |
| * إدخال نظام موظف فني مساعد شبيه بنظام موظف فني مبتدئ ولكن لتشجيع دخول الكفاءات بين موظفي فئة الخدمات العامة والموظفين الوطنين والمرشحين الملتحقين الخارجيين في وظائف الفئة الفنية | تحديد فرص التطوير الوظيفي بوضوح ولا سيما لموظفي فئة الخدمات العامة |
| * لا يشمل تنفيذ نظام الإدارة الوظيفية في اليونيسيف ربط التدريب والتطوير الوظيفي بالمسارات الوظيفية المحددة وبالمركز التعاقدية | ربط برامج التدريب بمهارات الموظفين المطلوبة |
| * تشمل الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية تنمية الكفاءات والدورات والأدوات اللازمة للقيادة وتطوير الإدارة البرنامجية ومهارات الأفراد وإعادة تصميم خطط العمل ثم العمل ضمن أفرقة. | |
| * تم إنجاز دليل السياسات المنقحة المتعلقة بشؤون الموظفين وهو ما سيتيح حصول الميدان على أحدث النظم والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية. * تم التعجيل بمعالجة تجهيز الاستحقاقات من خلال إعادة التصميم لخطة العمل. | استكمال دليل السياسات الخاصة بالموظفين وتقييم طلبات تجهيز الاستحقاقات وإعادة تقييم أساليب التوظيف حسب الاقتضاء |
| * تشمل الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية تعريفنا للكفاءات الرئيسية لإدارة وعمليات وبرنامج الإدارة البشرية (المهارات، المعارف، الخبرة الصفات الشخصية) المطلوبة لولاية اليونيسيف في عام ٢٠٠٠ لضمان توافر هذه الكفاءات ومكافأتها من خلال ما يلائمها من أساليب التوظيف والتطوير والتقييم. | |

| المعلومات والاتصال | |
|---|--|
| * في إطار متابعة توصيات بور - ألن وهاملتون، تم إدماج المنشورات البرنامجية و "حقائق من أجل الحياة" ضمن شعبة الإعلام التي تعرف حالياً بشعبة الاتصال | دمج الأنشطة وتوحيد القيادة المركزية في وحدة تنظيمية وحيدة. |
| | وضع مبادئ توجيهية لاستراتيجية الاتصال مستمدة من مهمة اليونيسيف الرئيسية أهدافها. |

| إجراء المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن وهاملتون" |
|---|---|
| * أجرى فريق عامل يرأسه أحد نواب المدير التنفيذي فحصا شاملا لعمليات اليونيسيف لمراجعة المنشورات والمسائل المتعلقة بفعالية التكاليف. وترجمت نتائج هذه الممارسة في ميزانية المنشورات للفترة ١٩٩٧/١٩٩٦. وبالإضافة إلى ذلك يتم حاليا اتخاذ إجراءات لإنشاء لجنة تعنى بمراجعة المنشورات. | إعادة تشكيل الموارد لتسهيل التنسيق والدعم الداخلي والاتساق وتبسيط العمليات وتعزيز عملية مراجعة المنشورات. |
| | ضمان التعاون التشغيلي والانسجام بين نيويورك وجنيف. |
| | الاستثمار على نحو انتقائي في مجال تحليل الفعالية الميدانية بما في ذلك إجراء دراسات استقصائية عن المحررین والصحفيین مرة كل سنتين على الأقل. |
| | تطبيق معيار فعالية التكاليف في قرارات الاتناق على وسائل الاتصال والتحريج ورصد مسار الأموال وتكليف الإنتاج وقت الموظفين، ووضع خطط عمل على أساس قطاعات المستهدفين |
| | ادخال عملية فعالة لوضع الميزانية وعملية قياس متعمقة لنتائج الاتصال |
| *نفذت شعبة الإعلام مشاريع بحوث لرأي السوق بمساعدة اللجان الوطنية وتقوم بوضع مقترنات تتعلق بتعزيز مرفق لبحوث الجماهير المستهدفة بما في ذلك منهجيات لتقديم آثار الأنشطة الإعلامية. | الماعدة في تنفيذ برنامج عملي لإشراف على أنشطة العلاقات الخارجية للجان الوطنية |

| جمع الأموال | |
|---|---|
| * يقدم الممثلون القطريون تقاريرهم إلى المدراء الإقليميين لزيادة درجة المساءلة والإشراف ولتحديد فترة واقعية ومعقوله للإشراف. يوافق المدراء الإقليميون حاليا على جميع الطلبات المتعلقة بالممثلين القطريين للسفر خارج مركز العمل. * صدر توجيه إداري يطلب من الممثلين عدم السفر إلى العاصمة المانحة دون إذن ملائم. | الأخذ بضوابط أكثر فعالية للسفر الذي يقوم به الممثلون القطريون إلى العاصمة المانحة |
| * تبذل جهود لتحسين عملية التفاوض مع المانحين لتقديم أموال إضافية. | تدرس التحسينات الممكنة في تحهيز أموال المنح الإضافية من خلال جهود مشتركة مع المانحين ذوي المستويات العالمية |
| * دراسة خارجية عن ربحية مبيعات بطاقات المعايدة والمنتجات الجارية حاليا. وستشكل نتائج الدراسة الأساس لوضع خطة تجارية لتعظيم الإيرادات من مبيعات البطاقات والمنتجات وتقديم توصية باستراتيجيات التسويق والهيكل والعمليات السوقيّة لتحسين الممارسات التجارية. * تم تعيين مدير جديد لعملية بطاقات المعايدة. يتمتع بخبرة مرموقة في مجال التسويق بالقطاع الخاص، ويباشر مسؤولياته في أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ | فصل وحدتي عمليات بطاقات المعايدة وجمع الأموال من القطاع الخاص. وإدخال الخبرات والدرأية الفنية في كل مرفق منها |

| إجراء المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن وهاملتون" |
|---|--|
| | تكرис الجهود لإنشاش أعمال بطاقات المعايدة بما في ذلك ترکيز الجهد على الأسواق المحتملة لزيادة المبيعات واختيار التصاميم الأبسط وتحسين إدارة المخزونات وتنقیح النهج المتبعة للحفظ على تنمية الأسواق على نحو مبتكر. |
| | دراسة فرص توسيع معروضات المنتجات بدرجة كبيرة لتشمل المبتكرات والدمى إلخ بمساعدة خبراء التسويق والتجزئة (وتفادي المازق الضريبي). |
| * تعيين مركز جنيف بوصفه مركز التنسيق لتسخير العلاقات مع اللجان الوطنية. ويجري مزيد من العمل للتعریف وظائف وخطط عمل وأدوات محددة لإدارة العلاقات على نحو فعال. | دراسة فرص تخفيض تكاليف جمع الأموال من القطاع الخاص، والنظر في تكاليف اللجان التابعة للجنة الوطنية وبنود التكاليف الأخرى. |
| | إدارة اللجان الوطنية بطريقة أكثر عملية من خلال مدير العلاقات الخارجية (الذي تعزز منصبه مؤخرًا). |
| | تعديل وإدارة عمولات اللجنة الوطنية وتكليفها بمرور الزمن. |

| المنظمات غير الحكومية والوكالات الأخرى. | |
|---|--|
| * أوكلت إلى شعبة البرامج المسئولة في اكتساب المعرفة العالمية عن المجتمع المدني وإقامة علاقات عالمية مع منظمات المجتمع المدني. | زيادة الالتزام بالعمل مع الشركاء لزيادة قدرات وموارد اليونيسيف. |
| * صدر في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ اتفاق جديد نموذجي للتعاون في مجال المشاريع بين اليونيسيف والمنظمات غير الحكومية ويجري إعداد مبادئ توجيهية لاختيار المنظمات غير الحكومية. | تعزيز هذه الأولوية من أعلى المستويات في المنظمة. |
| * تم تحديد الاستراتيجيات والأولويات لإجراء التغييرات في العمليات العالمية والإقليمية والقطدرية بناءً على مشاورات مع المكاتب القطرية والمنظمات غير الحكومية. | تنفيذ التغييرات في العمليات القطرية اليومية مثل إشراك المنظمات غير الحكومية في عملية تحطيط البرامـج. |

| أساليب الإدارة | |
|---|---|
| * أنشأ المدير التنفيذي فريقاً صغيراً من موظفي الأمانة، برئاسة نائب المدير للعمل مع أعضاء المجلس التنفيذي لتحديد الوسائل التي يمكن من خلالها زيادة تعزيز التعاون بين الأمانة العامة والمجلس التنفيذي من أجل مواجهة التحديات المقبلة. | اتخاذ قرارات واعية لبدء عهد جديد من الدعم والتعاون والشفافية والمساءلة بين المجلس والأمانة. |

| إجراء المتابعة المنفذ حتى الآن | توصيات "بوز - ألن و هاملتون" |
|--------------------------------|--|
| | استعراض وإعادة تعريف الأدوار وتمثل أولويات المجلس في السياسة العامة والاستراتيجية والإشراف، كما تمثل أولويات الأمانة في الاستراتيجية والإدارة الفعالة. |
| | وضع خطة أساسية للاستراتيجية كمفتاح للحوار |
| | استخدام جدول أعمال الاجتماع كأداة حفظ لكي يركز المجلس على أهم القضايا؛ النظر في تحطيط جدول الأعمال على أساس دورة سنوية. |

- - - - -