

Distr.  
LIMITED

E/ICEF/1997/AB/L.1  
11 November 1996  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس الاقتصادي  
والاجتماعي



منظمة الأمم المتحدة للطفولة

للعلم

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام ١٩٩٧

٢٤ - كانون الثاني/يناير ١٩٩٧

البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت\*

تنفيذ برنامج الامتياز الإداري في منظمة

الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)

موجز

يستجيب هذا التقرير لطلب المجلس التنفيذي تقديم تقارير منتظمة عن برنامج الامتياز الإداري، وهو طلب ورد أصلاً في المقرر ٢٥/١٩٩٥ (E/ICEF/1995/9/Rev.1). ويصف التقرير التقدم الذي أحرز مؤخراً في تنفيذ المقررات المتعلقة ببرنامج الامتياز الإداري، لا سيما في مجال الإدارة الداخلية، كما يصف الإجراءات المتخذة استجابة لتقارير الخبراء الاستشاريين الخارجيين بشأن تكنولوجيا المعلومات، والإدارة المالية، وعمليات الإمدادات. ويشتمل المرفق الأول على مصروفه تقدم لمحنة عامة عن تنفيذ برنامج الامتياز الإداري فيما يتصل بدراسة بوز - آن وهاميلتون. ويتضمن المرفق الثاني رسمياً بين التنظيم الحالي للأمانة.

ينبغي قراءة هذا التقرير بالاقتران مع الميزانية الموحدة المقحة لفترة الستين ١٩٩٦-١٩٩٧ للمقرر والمكاتب الإقليمية (E/ICEF/1997/AB/L.5)، التي تقدّم تفاصيل عن التغييرات التنظيمية في المقر التي تترتب عليها آثار في الميزانية.

.E/ICEF/1997/2

\*

.../...

061296 051296 021296 96-31758



### وضع نظام للإدارة الداخلية

- ١ - بدأ فريق الإدارة العالمي عمله بالفعل إذ عقد أول اجتماعاته يومي ٢٣ و ٢٤ أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ ووافق الأعضاء على أسلوب عمل الفريق لأداء دور الهيئة التي ستقوم بتجهيز التخطيط الاستراتيجي وصياغة السياسات في اليونيسيف. وسيقدم الفريق المشورة إلى المكتب بوصفه التنفيذي أيضاً بشأن الأولويات التنظيمية الرئيسية واستخدام وتوزيع الموارد ومراقبة أداء المنظمة في ضوء المعايير المتفق عليها وتقدير ذلك الأداء. وسيؤدي أعضاء فريق الإدارة العالمي أيضاً دوراً قيادياً في تنفيذ برنامج الامتياز الإداري.
- ٢ - بالرغم من أن فريق الإدارة العالمي سيجتمع دوريًا، بالاقتران مع اجتماعات المجلس التنفيذي عادة، فإنه سيعمل كهيئة استشارية دائمة للمكتب التنفيذي، مستخدماً الأساليب الإلكترونية لتأمين الحوار المستمر.
- ٣ - يقدم فريق الإدارة العالمي التوجيه بشأن الإجراءات المنفتحة لإدارة عملية البرامج القطرية، مستخدماً الأدوار التي أعيد تحديدها مؤخراً للمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمعتر، على النحو الموصوف في التقرير السابق عن برنامج الامتياز الإداري (E/ICEF/1996/AB/L.13) وبشأن تعزيز دور الموارد البشرية على نطاق المنظمة. وبصورة متزايدة، ستكون القدرة على إدارة الأفراد بفعالية مجال كفاءة يتم في ضوئه تقييم كل واحد من موظفي الإشراف باليونيسيف. ويمثل ذلك، والقضايا الأخرى ذات الصلة بالموارد البشرية، تحديات كبيرة لليونيسيف. ولهذا السبب، سيركز اجتماع فريق الإدارة العالمي في كانون الثاني/يناير ١٩٩٧ على مجموعة من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية تشمل إعادة توجيه عمل شعبة الموارد البشرية ليتحول من مجرد إدارة شؤون الموظفين إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارتها وتنفيذ عمليات محددة مثل التوظيف والتسيير والتدريب وإجراءات التظلم والتأديب.
- ٤ - يجري إنشاء أفرقة للإدارة الإقليمية في كل المناطق، وتعمل أفرقة إدارة المكاتب بالفعل حالياً في كثير من الواقع القطرية لليونيسيف وفي شعب نيويورك. وسيتم تسلیط الضوء على وصف عمل أفرقة الإدارة في الواقع المختلفة في التقارير المرحلية اللاحقة المتعلقة ببرنامج الامتياز الإداري إثر تراكم خبرات هذه الأفرقة وتقديرها.

### الأفرقة العاملة المعنية بالامتياز الإداري

- ٥ - لا يزال الكثير من أنشطة برنامج الامتياز الإداري تقوم به أفرقة مرنة عند تنفيذ مفهوم العمل الجماعي بوصفه نهجاً منضلاً لتحقيق مهام محددة. وتعمل أفرقة في الوقت الحالي في مجال (أ) تحديد أساليب العمل في نيويورك ذات الصلة بتحقيق لا مركزية وظائف الدعم للبرامج القطرية؛ (ب) الدور المتغير للمكاتب الجغرافية في نيويورك؛ (ج) إعادة تنظيم مكتب أوروبا، بجنيف، كمركز اتصال لإدارة العلاقات مع اللجان الوطنية لليونيسيف؛ (د) وضع استراتيجية لليونيسيف لتكنولوجيا المعلومات؛ (هـ) تنفيذ

سياسات جديدة فيما يتعلق بشؤون الموظفين. وستقدم الاقتراحات المتعلقة بالتنفيذ لكي يستعرضها فريق الإدارة العالمي، وستعرض أيضاً بانتظام على المجلس التنفيذي.

### زيادة فعالية نظم العمليات

٦ - استعرض فريق الإدارة العالمي إجراءات المتابعة الناتجة عن دراسات الخبراء الاستشاريين الخارجيين بشأن الإدارة المالية، وتكنولوجيا المعلومات، ونظم الإمدادات. وتم تحديد الأولويات الحيوية للمضي قدماً بما فيها الحاجة إلى وضع استراتيجية عامة للتدريب الجماعي لتطوير مهارات الموظفين التي ستظهر الحاجة لها عند إدخال نظم وإجراءات جديدة لهذه المجالات الثلاثة.

### نظام الإدارة المالية

٧ - تضمنت الدراسة الخارجية المتعلقة بالإدارة المالية توصيات بشأن توضيح المساءلات عن وظائف الإدارة المالية وأوضحت الحاجة إلى وضع نظام مالي موحد وحيد لتلبية احتياجات المنظمة حاضراً ومستقبلاً. وسوف يُصْمِّمُ النظام الذي سيوضع في عام ١٩٩٧، لدعم الميزانيات الموحدة وتوفير مزيد من الشفافية في تقديم التقارير، وتبسيط عمليات إغفال الحسابات والإسراع بها. وستتوفر لجميع مواقع اليونيسيف فرص الوصول إلى النظام للحصول على المعلومات الحالية من أجل اتخاذ القرارات ولتقييم توفر الموارد والاتجاهات ذات الصلة. وستدخل المكاتب الميدانية بيانات في نظام الحاسوب عن طريق نظام إدارة البرامج. وتجري شعبة التنظيم الإداري والمالي حالياً تقييمها للخيارات المتاحة لاقتناً، نظام جديد بما في ذلك نظام الأمم المتحدة المتكامل للمعلومات الإدارية. ومن المقرر بدء تشغيل النظام الجديد في عام ١٩٩٨.

٨ - تشمل الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل بشأن توصيات الدراسة الخارجية فيما يتعلق بالإدارة المالية: (أ) توحيد الوظائف المتعلقة بالميزانية والتي كانت تؤديها في السابق شعب مختلفة في المقر ضمن شعبة التنظيم المالي والإداري؛ (ب) تعديلات مؤقتة على النظام الحالي للإدارة المالية مما ينبع عنه تخفيض بنسبة ٢٥ في المائة في الوقت اللازم لإجراء تسويات الحسابات؛ (ج) اعتماد ميزانيات متكاملة للمقر والمكاتب الإقليمية من جانب المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام ١٩٩٦؛ (د) إعداد ميزانيات متكاملة للمكاتب الإقليمية في عام ١٩٩٧.

### تكنولوجيا المعلومات

٩ - اقترحت الدراسة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات إنشاء وظيفة لإدارة المعلومات تكون مستقلة عن وظيفة تكنولوجيا المعلومات، لكن مرتبطة بها. وقد أنشئ فريق تنسيق النظم المشترك بين الشعب لتوفير التوجيه فيما يتعلق بوضع نظام متكامل لإدارة المعلومات لليونيسيف يشمل المعلومات المتعلقة بإدارة البرامج والإدارة المالية وسوقيات الإمداد ونظم شؤون الموظفين. ويجري حالياً وضع طريقة للإدارة لتحديد أولويات البرامج والخدمات من أجل ضمان استثمار الموارد المحدودة في تطوير نظم تحظى بالأولوية في المنظمة.

١٠ - تشمل أوجه التقدم الأخيرة الأخرى تحقيق زيادة بنسبة ٤٥ في المائة في الوصول بين مكاتب اليونيسيف بالبريد الإلكتروني على النطاق العالمي بالمقارنة مع السنة الماضية، من ٧٦ مكتباً ميدانياً في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٥ إلى ١٦٠ مكتباً في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٦. وازداد حجم الاتصالات بالبريد الإلكتروني بنسبة ١٨٢ في المائة على مدى الشهور الستة الماضية مما نتج عنه خفض بمعدل ٤٧ في المائة في رسوم الهاتف في المقر.

١١ - أوشكت المرحلة الأولى لوضع نظام لإدارة البرامج على الانتهاء وتمت أول تجربة ميدانية بمكتب بيرو في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦. وسيبدأ المكتب في الاستخدام الكامل لنظام إدارة البرامج في كانون الثاني/يناير ١٩٩٧ ويليه مكتب اليونيسيف في تركيا في شباط/فبراير ١٩٩٧. وسيبدأ مكتب واحد في كل منطقة في استخدام نظام إدارة البرامج بحلول نيسان/أبريل ١٩٩٧. وسيعمل كل واحد منها بعد ذلك كمركز للتدريب في المنطقة. وستشرع كافة المكاتب في استعمال نظام إدارة البرامج في الفترة بين أيار/مايو وكانون الأول/ديسمبر ١٩٩٧.

١٢ - يتم فريق عامل حالياً بوضع استراتيجية، بمشاركة من العيدان لتوجيه استخدام تكنولوجيا المعلومات على مدى فترة السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. وسيحدد هذا الفريق الاحتياجات من التكنولوجيا، كما سيوصي باستراتيجيات لتلبية تلك الاحتياجات، وتحدد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بوظيفة تكنولوجيا المعلومات على الصعيدين القطري والإقليمي وعلى مستوى المقر. وتكون المقترنات جاهزة بحلول شباط/فبراير ١٩٩٧. كما سيتم في عام ١٩٩٧ إعادة تنظيم مكتب إدارة الموارد الإعلامية. وستظهر الآثار المتربطة في الميزانية، إذا وجدت، في ميزانية المقر والمكاتب الإقليمية للفترة ١٩٩٩-١٩٩٨.

#### وظيفة الإمدادات

١٣ - بدأت شعبة الإمدادات عملية تغيير، مستفيدة من تقرير الخبر الاستشاري الخارجي، ركزت فيها على تقديم الدعم الممتاز للبرامج القطرية. ولكي تؤسس قاعدة عريضة للتغييرات، شملت العملية جميع الموظفين العاملين في مجال الإمدادات بالإضافة إلى "الزبائن" العيدانيين من مختلف القطاعات. يتمثل أحد المبادئ الاسترشادية الأساسية لهذه الممارسة في أن الأطفال يحتاجون للإمدادات الأساسية من أجل بقائهم وحمايتهم ونمائهم وأنه يجب أن تهتم اليونيسيف بتوفير فرص وصولهم إلى هذه الإمدادات سواً كانت مقدمة كجزء من برامج تعاون اليونيسيف أم لا. ويعني ذلك أن وظيفة الإمدادات باليونيسيف يتمنى أن تطور القدرة على تقديم خدمات استشارية للشركاء الوطنيين للوفاء باحتياجات الأطفال من الإمدادات الأساسية بالإضافة إلى دعم الجوانب المتعلقة بالشراء في برامج اليونيسيف.

١٤ - لا تزال الإمدادات تمثل مكوناً مهماً لبرامج التعاون التي تضطلع بها اليونيسيف، وتعتبر زيادة التكامل بين وظائف الإمدادات والوظائف البرنامجية أمراً أساسياً. وتكون تنمية وإدارة هذه الروابط

موضوع اجتماع يعقد في نهاية عام ١٩٩٦ بين موظفي شعبة الإمدادات والموظفين العاملين في مجال البرامح.

١٥ - يمثل أحد مجالات التركيز الأخرى لعملية التحول في تحقيق قدر هام من الالامركزية في وظائف الإمدادات للمكاتب القطرية. وستشمل هذه العملية إيلاء اهتمام كبير جداً لتدريب الموظفين وتطوير طاقاتهم لضمان توفر القدرة في المكاتب القطرية على تحمل مسؤوليات جديدة ضمن مبادئ توجيهية واضحة للمساعدة، وتعني الالامركزية أيضاً أن تصبح شعبة الإمدادات مركز معرفة فعالاً توفر له القدرة على تزويد المنظمة بمعلومات مستكملة بشأن المنتجات، والموردين، والأسعار، ومعايير الجودة. كما سيستمر الدور المهم الذي تقوم الشعبة به في شراء السلع الأساسية الرئيسية وعمليات الشراء في حالات الطوارئ وت تقديم الدعم للمكاتب القطرية التي لا يكون في استطاعتها تحمل مسؤوليات أكبر في إدارة وظائف الشراء.

١٦ - سيكفل تحسين الخدمات المقدمة إلى الزبائن من خلال إعادة تنظيم الإدارات على أساس مسؤوليات وظيفية وجغرافية على السواء. ويجري بالفعل إدخال التحسينات على مجالات العمل ولا سيما في إدارة المستودعات مما نتج عنه تحقيق وفورات كبيرة في المخزونات الصغيرة وخفض عدد الموظفين. وبدأت أنشطة عديدة لإعادة تصميم طرق العمل استناداً إلى مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" في خفض طول وتكليف دورة الإمدادات. وانخفضت قيمة المخزونات من ٢٥ مليون دولار إلى ٢٧ مليون دولار وهي مستمرة في الانخفاض. كما تم خفض عدد موظفي المستودعات بنسبة ٦٠ في المائة مما ستنتج عنه وفورات بـ ١,٤ مليون دولار. وسيترتب على نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة المخزونات التي وجّهت عملية إعادة التصميم هذه أثر على جميع أجزاء سلسلة الإمدادات، في الواقع، بما في ذلك الشراء والشحن. وسيتم إدخال تغييرات جديدة تترتب عليها آثار في الميزانية في مقتراحات الميزانية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

### تنظيم الأمانة

١٧ - ظلت إعادة تنظيم الأمانة عملية متقطعة طوال عام ١٩٩٦ استرشاداً بعمل جمع أفرقة برئاسة الامتياز الإداري. وبين الرسم الوارد في المرفق الثاني التنظيم الحالي للأمانة. وهو يظهر خفضاً لعدد الشعب في المقر من ١٩ إلى ١٥ والاتفاق على أن يكون لمكتب اليونيسيف في أوروبا نفس المركز الذي تتمتع به المكاتب الإقليمية بالإضافة إلى المسؤلية عن اللجان الوطنية لليونيسيف؛ والاتفاق على أن تقدم المكاتب القطرية تقارير إلى المدير التنفيذي عن طريق المدراء الإقليميين؛ والقرار المتعلق بتنشيط فريق البرامج الذي يقوم بتنسيق مدیر شعبة البرامح كآلية لضمان التعاون الفعال بين الشعب التي تكون أعمالها وثيقة الترابط.

## المرفق الأول

### بيانات المتابعة المتخذة استجابة لدراسة بوز - ألين وهميلتون

ما تم تضمينه حتى الآن	توصيات بوز - ألين وهميلتون
<b>مهمة اليونيسف وحالات الطوارئ</b>	
* يشدد بيان مهمة اليونيسف الذي اعتمدته المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير 1997، على دور الدعوة الذي تقوم به اليونيسف من أجل بناء الأطفال ونعامهم وحمايتهم، والتزام المنظمة بحماية حقوق الطفل وتقديم الخدمات الأساسية، وبخاصة للثبات الأكثر حرماناً، عن طريق برامج التعاون القطرية.	إعادة النظر في مهمة اليونيسف عموماً وحالات الطوارئ في سياق هذه المهمة ولتفا لاما تحتممه الضغوط الناشئة عن إصلاح الأمم المتحدة وأزيد حالات الطوارئ الناشئة.
* ستقدم ورقة عن الأولويات الاستراتيجية وال Shawwal التنفيذية في حالات الطوارئ، إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الأولى لعام 1997، تحدد بوضوح دور اليونيسف في حالات الطوارئ.	توفير تعريف واضح لطابع دور اليونيسف في حالات الطوارئ - وتشمل الخيارات انتقاء دور وظيفي محدد أو اعتماد حد أقصى للانفاق لفترة معينة من السنوات.
* تتعاون اليونيسف مع إدارة الشؤون الإنسانية ووكالات أخرى لتحديد المسؤوليات فيما يتعلق بمحفالت التنسيق، وتبعية الموارد، والمشردين داخلياً، والألغام الأرضية، والجزءات. وتعدم اليونيسف دور التنسيق واتخاذ القرارات الذي تضطلع به اللجنة المعنية بالمعايير الدولية للمحاسبة من أجل تحقيق التعاون فيما بين الوكالات، بالإضافة إلى دعم متابعة قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي ٥٦/١٩٩٥ بشأن تعزيز التنسيق للمساعدة الإنسانية التي تقدمها الأمم المتحدة في حالات الطوارئ، وتقديم ورقة إلى المجلس التنفيذي بشأن متابعة قرار المجلس في الدورة العادية الأولى لعام 1997.	تحسين الفعالية التشخيصية في حالات الطوارئ عن طريق رفع مستويات الاستعداد، وتوزيع الموظفين بصورة أكثر فعالية، وتعزيز الدعم المقدم إلى البلدان وزيادة التعاملية من حيث التكلفة.
* تم التوقيع على مذكرة تفاهم مع منظمة الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تحدد المسؤوليات المشتركة ومسؤوليات كل منها في حالات الطوارئ، وعلى مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية بشأن عمل الأطفال. وتجري حالياً مناقشات بشأن التوقيع على مذكرة تفاهم مع كل من برنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمفوض السامي لحقوق الإنسان.	
* وأصدرت اليونيسف ومنظمة الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين معاً في عام 1997 مجموعة متكاملة من وسائل التدريب والإدارة للموظفين الميدانيين تتمثل في كتب عن الأعمال ذات الأولوية، وشريط فيديو تدريبي، ومجموعة مواد خاصة بالأطفال غير المصحوبين، وكتاب تسجيل لحالات الطوارئ.	
* منذ عام 1991، شارك أكثر من ٧٠٠ موظف في حلقات عمل خاصة بالتدريب على مواجهة حالات الطوارئ.	

## مرفق (تابع)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين وهميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* شاركت اليونيسيف في مبادرة التدريب بشأن حالات الطوارئ المعقدة، وتقوم حاليا بإعداد تموذجين لبرامج تدريب على المبادئ الإنسانية والناءات الموحدة لكي تستخدمنا جميع وكالات الأمم المتحدة العاملة في حالات الطوارئ المعقدة.</li> <li>* أنشأ مركز عمليات الطوارئ في المقر بنيويورك.</li> </ul>	
	<b>النظم المالية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* اعتمدت المبادئ التوجيهية للتزام الموظفين وسلوكهم في كانون الثاني/يناير 1996، واستندت المبادئ إلى دراسة استقصائية لأداء الموظفين كان معدل الاستجابة لها ٥٠ في المائة وأظهرت التزام الموظفين ببناء يوبيسيف تتسم بقدر أكبر من الكفاءة والفعالية. ويتم حاليا وضع نظم للتقدير.</li> <li>* عُتمّ على المكاتب الميدانية في تشرين الأول/أكتوبر 1996 قرص متراوح - ذاكرة القراءة فقط، يتضمن كل ما أصدرته اليونيسيف حتى الآن من قواعد ولوائح وإجراءات ومبادئ توجيهية ودلائل. ومن المقرر أن تناح العدد كبير من المكاتب الميدانية، بحلول عام 1998، إمكانية الوصول المباشر عن طريق الحاسوب إلى القواعد ولوائح الحال.</li> </ul>	<p>بناء "الشفافية والمساءلة في صلب نظام قيم اليونيسيف"؛ ووضع مقاييس لأداء الموظفين - ليس فقط "هل من الصواب؟"، وإنما أيضاً "هل هذا واضح؟ هل يمكن فهمه؟ هل يمكن إظهاره بوضوح على التور؟".</p> <p>بناء الشفافية والمساءلة في صلب تصميم العمليات ومعايير التغيير التنظيمي، على سبيل المثال تقسيم مسؤوليات المحاسبة، والمسؤولية عن الأرصدة التقديمة، وما إلى غير ذلك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* اعتمدت ميزانيات متكاملة للمقر والمكاتب الإقليمية في دورة المجلس التنفيذي المقودة في نيسان/أبريل 1996.</li> <li>* ستقدم ميزانيات متكاملة للمكاتب القطرية لفترة الستين 1999-1998.</li> </ul>	<p>إزالة الميزة المزدوجة: إدماج الميزانيات البرنامجية والإدارية للمكاتب القطرية؛ تطوير عملية ميزة تحليلية أكثر.</p> <p>تحسين الشفافية في عملية عرض الميزانيات المتعددة على المجلس التنفيذي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* موافمة المنتجيات المتبقية في وضع الميزانية وعرضها على المجلس التنفيذي لكل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية في عام 1998، وستعرض ورقة مشتركة بين البرنامج الإنمائي واليونيسيف عن مسألة المواجهة، في الدورة العادية الأولى للمجلس التنفيذي لعام 1997.</li> </ul>	<p>تنمية تحسينات في ميزة الصندوق العالمي وتقديم التقارير بشأنها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* الإلقاء التدريجي للصندوق العالمي المولدة من الموارد العامة باستثناء صندوق برامج الطوارئ الذي يتعيّن مبادئ توجيهية واضحة.</li> </ul>	<p>وسيجري، بالتعاون مع إدارة موارد المعلومات، رفع مستوى نظم المعلومات في الميدان وفي المقر لتيسير تقديم بيانات ميدانية، والإفتال المالي بالمقر، وما إلى غير ذلك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أكملت فسي عام 1996 دراسة نظم الإدارة المالية لل يونيسيف وبدأ وضع نظم إدارة مالية موحدة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية. وتقوم شعبة التنظيم المالي والإداري حاليا بت تقديم خيارات البائعين، بما في ذلك نظام الأمم المتحدة المتكامل للمعلومات الإدارية، من أجل شراء نظام ملائم.</li> </ul>	<p>تعديل هيكل تنظيم المقر ليشمل جميع مهام المحاسبة، وجميع إجراءات وضع الميزانية داخل شعبة الإدارة المالية.</p>

مرفق (تابع)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين و هاميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أسفرت التعديلات المؤقتة التي أدخلت على نظام الإدارة المالية الحالي عن انخفاض بنسبة ٢٥ في المائة في الوقت اللازم لتسوية الحسابات.</li> <li>* نقلت الوظائف المتعلقة بالميزانية من قسم الإحصاءات البرamجية التابع لشبكة البرامح ومكتب التنظيم الإداري إلى شعبة التنظيم المالي والإداري وذلك في أيار/مايو ١٩٩٦. وتشمل هذه الوظائف ما يلي: توفير المعلومات المتعلقة بالميزانية والواردة في توصيات البرامح القطرية؛ وتقديم وثائق الميزانية لفترة السنين؛ وإذن برصد اعتمادات الميزانية؛ ومراقبة الميزانية البرamجية ورصدها؛ ونظام الميزانية البرamجية والإجراءات المرتبطة بها؛ والتدريب على عملية وضع الميزانية.</li> <li>* وضع نظام إدارة البرامح بحيث يركز على تعزيز تجهيز المعاملات ورصد المساعدة التقنية وتقديم التقارير بشأنها من أجل تحسين المراقبة.</li> </ul>	<p>بناءً قدرات ميدانية لتناول تجهيز المعاملات ورصدها.</p> <p>إنذاز سياسات بشأن الإبلاغ عن استخدام المساعدة التقنية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* إجراء دراسة لتكنولوجيا المعلومات تكمل في عام ١٩٩٦.</li> <li>* إنشاء عملية تنظيم لتحديد الأولويات بالنسبة للمشاريع والخدمات.</li> <li>* يقوم فريق عامل في الوقت الراهن بوضع استراتيجية تسترشد بها اليونيسيف بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في فترة السنوات الثلاث إلىخمسة القادمة. ويتضمن ذلك تحديد الاحتياجات والاستراتيجيات اللازمة للتلبية تلك الاحتياجات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بوظيفة تكنولوجيا المعلومات في الواقع القطرية والإقليمية وفي المقر. وستكون المقترنات جاهزة بحلول شهر شباط/فبراير ١٩٩٧. وسيتم إعادة تنظيم كامل لإدارة موارد المعلومات في عام ١٩٩٧، مع ما يمكن أن يكون لذلك من تأثير على مقترنات الميزانية للفترة ١٩٩٩-١٩٩٨.</li> <li>* إنشاء فريق مشترك بين الشعب معنى بتنسيق النظم لإسداد المشورة في عملية وضع نظام متكامل للإدارة والتنظيم، بما في ذلك نظام المعلومات الإدارية للبرامح، ونظام الإدارة المالية، ونظام التنظيم السوقي للإمدادات، ونظام شؤون الموظفين.</li> </ul>	<p>تحقيق تغييرات شاملة لإدارة موارد المعلومات، حيث تصلح إدارة موارد المعلومات لشكل الولاية العامة لليونيسيف وأهدافها، بما في ذلك مقايم عائد الاستثمار "ما قيمة اكتساب القدرة س' بالنسبة لليونيسيف؟".</p> <p>إجراء استعراض شامل لمهمة إدارة موارد المعلومات والعمليات التجارية.</p> <p>إجراء تغييرات برنامجية وتنظيمية لمعالجة فرص التحسين، على سبيل المثال، تقييم جديد لاستخدام المصادر الخارجية.</p> <p>تنفيذ تغييرات العمليات التجارية لتحقيق تحسينات في مستويات الخدمة.</p>

مرفق (تابع)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين و هاميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ازداد عدد مكاتب اليونيسيف في العالم المرتبطة فيما بينها بواسطة البريد الإلكتروني بنسبة ٤٥ في المائة خلال السنة الماضية (من ٧١ ميدانياً في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٥ إلى ١٦٠ في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٦). وازداد البريد الإلكتروني بنسبة ١٨٢ في المائة خلال الأشهر الستة الماضية، مع انخفاض فيما يتکبد المقر من تكاليف الهاتف بنسبة ٤٧ في المائة.</li> </ul>	<p>نظام إدارة برامج الاستعراض من حيث النطاق والتكاليف ودعم الإدارة العليا.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تعزيز التبادل الإلكتروني للبيانات في جميع أنحاء العالم، وتقديم مقتراحات للاستفادة بالخبرة الخارجية المتاحة لدى الشركات التجارية، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان. وإبراء دراسة لتقدير المقتراحات في سياق استراتيجية للاتصالات اللاسلكية. وإبراء دراسة منفصلة في عام ١٩٩٧ لوضع دفع لاستعادة البيانات بعد حدوث كوارث، في مركز بيانات اليونيسيف، ووضع إجراءات تشغيلية.</li> </ul>	<p>إعادة تقييم مشروع الهجرة للعلاقة بين التكاليف والقيمة والمخاطر التجارية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أعيد تنظيم وظيفة مكتب المساعدة الذي يدعم المستخدمين في المقر، وذلك لكي يستجيب على نحو أفضل لاحتياجات.</li> </ul>	<p>تحليل المخاطر لمشروع نظام إدارة البرامج، ويوجد رئيس جديد للمشروع وفريق يعمل معه، وأعيد تحديد النطاق.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* وتقديم ميزانية التطوير وتجاوز المصاعب، وإكمال يكاد يكون تماماً لتطوير نظام إدارة البرامج. وتم إبراء أول تجربة ميدانية في المكتب القطري للاليونيسيف في بيرو في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦. وسيبدأ الاستخدام الكامل لنظام إدارة البرامج في بيرو في كانون الثاني/يناير ١٩٩٧، وفي مكتب اليونيسيف في تركيا في شباط/فبراير ١٩٩٧. وسيبدأ مكتب واحد في كل منطقة باستخدام نظام إدارة البرامج بحلول شهر نيسان/أبريل ١٩٩٧، بحيث تكون هذه المكاتب مراكز تدريب إقليمية. وستبدأ جميع المكاتب استخدام نظام إدارة البرامج في فترة ما بين أيار/مايو وكافون ٢١/أول/ديسمبر ١٩٩٧.</li> </ul>	<p>تقديم ميزانية التطوير وتجاوز المصاعب، وإكمال يكاد يكون تماماً لتطوير نظام إدارة البرامج. وتم إبراء أول تجربة ميدانية في المكتب القطري للاليونيسيف في بيرو في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦. وسيبدأ الاستخدام الكامل لنظام إدارة البرامج في بيرو في كانون الثاني/يناير ١٩٩٧، وفي مكتب اليونيسيف في تركيا في شباط/فبراير ١٩٩٧. وسيبدأ مكتب واحد في كل منطقة باستخدام نظام إدارة البرامج بحلول شهر نيسان/أبريل ١٩٩٧، بحيث تكون هذه المكاتب مراكز تدريب إقليمية. وستبدأ جميع المكاتب استخدام نظام إدارة البرامج في فترة ما بين أيار/مايو وكافون ٢١/أول/ديسمبر ١٩٩٧.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* نظام مالي جديد سيُدمج مع نظام إدارة البرامج ونظام الأمم المتحدة المتكامل للمعلومات الإدارية. ووضعت خطة منقحة لإدراة العمل بالنظم المتبقية التي تستخدم حواسيب وانغ.</li> </ul>	<p>نظام مالي جديـد سيـدمـج مع نـظام إـدارـة البرـامـج ونـظام الأمـم المتـحدـة المـتكـامل لـلمـعلومات الإـدارـية. وـوضـعـت خـطـة منـقـحة لإـدـراـة الـعـمل بـالـنـظم المـتـبـقـية الـتـي تـسـتـخدـم حـواـسـيب وـانـغـ.</p>

## (تابع) مرفق

ما تم تنفيذه حتى الآن	الإمداد توصيات بوز - ألين وهاميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* استكمال دراسة عن وظيفة الإمداد في اليونيسيف في عام ١٩٩٦.</li> <li>* بدأت شعبة الإمداد عملية للإصلاح وإعادة التنظيم، واشترك في العملية موظفو شعبة الإمداد ومختلف أنواع الزبائن.</li> <li>* من بين أهداف التحول تحقيق لمركزية حلقة القيمة لوحدة الإمداد بالنسبة للمكاتب القطرية، مع السلطة والمساءلة الملائكة. ويتم التركيز بصورة رئيسية على التدريب.</li> <li>* تقوم شعبة الإمداد بعملية إصلاح ذاتي لتصبح مركزاً للمعرفة قادراً على توفير معلومات بشأن المنتجات والإمدادات والتكنولوجيات وقوائم الأسعار والنشرات التقنية واعتبارات النوعية إلى آخره، بالوسائل الإلكترونية، بالإضافة إلى دورها المستمر في شراء السلع الأساسية الرئيسية وفي الحالات التي ما زالت تحتاج فيها المكاتب الميدانية إلى خدمات مشتريات مركزية، لا سيما في حالات الطوارئ.</li> <li>* تخفيض الفترة الزمنية والتكلف فيما يتعلق بدورة الإمدادات عن طريق إعادة تصميم أسلوب العمل، وتحسين الناتج، ومستوى المخزونات في مستودع كوبنهاغن. وقد تم تخفيض المخزونات من ٢٥ مليون دولار إلى ٢٧ مليون دولار. كما تم تخفيض عدد الموظفين في المخازن بنسبة ٦٠ في المائة، مما سيؤدي إلى وفورات قدرها ١,٤ مليون دولار. وستستخدم نتائج الدراسة المتعلقة ب إدارة المخزون في عملية إعادة تصميم أسلوب العمل، بحيث يكون لها أثر على جميع أنظمة عملية الإمدادات، بما في ذلك المشتريات والشحن.</li> </ul>	<p>إدماج شعبة الإمداد بصورة أكثر فعالية في عمليات اليونيسيف الميدانية بدلاً من جعلها عملية خارجية مملوكة ذاتياً وشبه تجارية.</p> <p>الاستثمار في عمليات تحليل النظم وإعادة تصميمها لتحسين الإنتاجية ووقت الإنجاز والفعالية بالنسبة للتكتاليف، وسوف تكون الإدارة عنصراً هاماً.</p> <p>وضع سياسات تشغيل تهدف إلى ضمان أداء رفيع المستوى بالنسبة للخدمات المقدمة لطالبيها في إطار العمليات التي تضطلع بها اليونيسيف في حالات الطوارئ أو لمنظمات اليونيسيف القطرية، وذلك قبل الخروج من هذا الإطار لتقديمها إلى قاعدة أوسع.</p> <p>تحسين الرصد للوقوف بصورة مستمرة على مدى ارتياح طالبي الخدمات.</p>

## مرفق (تابع)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين و هاميلتون
	الهيكل
<ul style="list-style-type: none"> <li>* إنشاء فريق الإدارة العالمي بقيادة المدير التنفيذي في أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ ل توفير القيادة والتوجيه و منتشرة في جميع أنحاء العالم.</li> </ul>	<p>إنشاء منصب مدير تنفيذي معاون لتوفير القيادة الإدارية الداخلية على أعلى مستوى والاحتفاظ بالتوجيه الخارجي في منصب المدير التنفيذي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* إنشاء فريق إدارة في مكتب نيويورك بقيادة نائب مدير تنفيذي في حزيران/يونيه ١٩٩٦ و تتمثل مسؤوليته في التشفيل الفعال للمقر وضمان تنسيق الوظائف المشتركة بين الشعب في نيويورك. و يتولى ثانبان للمدير التنفيذي دعم المدير التنفيذي في الأضطلاع بمهام المكتب التنفيذي، وهما مسؤولان عن الإشراف على عمل مديري الشعب في المقر.</li> </ul>	<p>تشكيل لجنة استراتيجية تتتألف من خبراء متخصصين خارجيين لإسداء المشورة بشأن خيارات استراتيجية فنية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* إضفاء الطابع المؤسسي على استخدام الفرق المرنة، بما في ذلك الخبراء الخارجيون، بطريقة فعالة للاطلاع على آخر ما توصلت إليه المعرفة، والاستفادة من أفضل الموارب والخبرات، بالإضافة إلى حل المشاكل وإسداء المشورة بشأن وضع الاستراتيجيات وصياغة السياسات.</li> </ul>	<p>زيادة أولوية ومساولة الموارد البشرية وأعمال بطاقات المعايدة وذلك يجعلها تتبع المدير التنفيذي المعاون.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* إجراء دراسة خارجية بشأن مربوحة عملية بيع بطاقات المعايدة والمنتجات تستكمل في كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٦. وإعادة تنظيم عملية بطاقات المعايدة إلى حين ورود توصيات الدراسة بشأن التغييرات التي يجب إدخالها على العلاقات والهيكل فيما يتعلق بالإبلاغ.</li> </ul>	<p>إدخال فريق المراقبة، بما في ذلك المراجعة الداخلية للحسابات فضلاً عن "المراقبة الميدانية"، لكتالوج السلامة في الإبلاغ عن بيانات الأداء.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يركز فريق الإدارة العالمي في الوقت الراهن على تعزيز مهام الموارد البشرية، بما في ذلك تحويل شعبة الموارد البشرية.</li> </ul>	<p>وضع تنظيم الإدارة الميدانية ككيان قائم بعد ذاته، بما في ذلك الأقطار والأقاليم، والإمداد، والطوارئ، والتقييم والبحث، والبيانات والإحصاءات، ومعلومات البرنامج.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أعيد التأكيد على البرنامج القطري بوصفها القوة المركزية للهادئ، وأعيد تحديد أدوار المكاتب الإقليمية والمقر بالاستناد إلى تقييم المهام التي تضيف قيمة إلى البرنامج القطري أو تحقق وفورات حجم للمنظمة.</li> </ul>	<p>الاعتماد على الأقاليم كقيادة فرق، ومستشارين ومراقبين رفيعي المستوى في وحدة الإدارة؛ وتمكينها إلى درجة لأدنى قليلاً من اتخاذ مقررات للممثلين القطريين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تعزيز مكتب مراجعة الحسابات الداخلية عن طريق زيادة الموارد المالية والبشرية لفترة الستين ١٩٩٧-١٩٩٦، كما تم الالتفاق على ذلك في دورة المجلس التنفيذي لنيسان/أبريل ١٩٩٦.</li> </ul>	<p>نقل المهام المكتبية للقطاع الجغرافي إلى الأقاليم وقيادة فريق الإدارة الميدانية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يقدم الممثلون القطريون تقاريرهم إلى المديرين الإقليميين لزيادة المساعدة والمراقبة، وتحديد نطاق للإشراف يكون أكثر واقعية.</li> </ul>	<p>إبقاء السياسة البرنامجية والتنمية في المقر.</p>

## مرفق (نابع)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين وهاميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* سيتم نقل مسؤولية الموافقة على توصيات البرامح القطرية التي تقدم إلى المجلس من المقر إلى ١٤ قائم لتنصير مدة عملية التخطيط البرامجي وعملية الموافقة. وإن إعداد خطط إدارة البرامح القطرية أصبحت الآن شرطاً لتقديم توصيات البرامح القطرية للمجلس، بما في ذلك التخطيط لاستخدام الموارد والمدخلات البشرية والمالية والإمدادات/السوقيات، والمعلومات، والاتصالات وغير ذلك من المدخلات البرامجية. والاستعراضات الإدارية السنوية ضرورية لرصد استخدام الموارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلق وحدة علاقات خارجية واحدة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يجري تبسيط الهيكل التنظيمي للمقر، وخفيف عدد الشعب عن طريق الدفع من ١٩ إلى ١٥ شعبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة وضوح وأولوية علاقات إدارة اللجان الوطنية والمنظمات غير الحكومية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* اعتماد ميزانية لدعم البرامح للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ كان دموها بالقيمة الإسمية في مستوى الصفر، وتبسيط ملاك كبار الموظفين الإداريين. وتحديد دور المديرين بوصفهم صانعي القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة فعالية النظم المالية ونظم المعلومات كنتيجة لزيادة تركيز الأوراق المالية الجماعية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تشكيل أفرقة للإدارة الإقليمية، لإسداء المشورة بشأن السياسات والاستراتيجيات وتحصين الموارد البشرية والمالية، ورصد التنفيذ، وتعيم النتائج الإقليمية والدروس المستخلصة، والأفرقة الإدارية الإقليمية مسؤولة عن الموافقة على البرامح القطرية. ويتمد الممثلون القطريون تقارير إلى المديرين الإقليميين ويشاركون بصفة أعضاء في أفرقة الإدارة الإقليمية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* وظائف المكاتب الجغرافية هي قيد الاستعراض. وتم اقتراح بتقسيم الأدوار متكرر تقديمها في آذار/مارس ١٩٩٧.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* العهاد البرامجية المنفذة في المقر لتوفير أحدث المعارف عن الأعمال الرئيسية للبيوبيسيت؛ وتوجيه صياغة السياسات البرامجية واستراتيجياتها بحيث تعكس الصلات مع منظومة الأمم المتحدة والمجلس التنفيذي؛ ونشر التجارب العالمية والدروس المستفادة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ووظيفتنا الاتصال والدعوة للثان كانتا موزعتين من قبل على أربع شعب في المقر (شعبة الإعلام وشعبة الشؤون العامة وشعبة عملية بطاقات المعايدة وشعبة البرامح) ضمتا في شعبة واحدة هي شعبة الاتصال في عام ١٩٩٦.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يعاد تنظيم مكتب جنيف ليتولي المسئولية عن إدارة العلاقات مع اللجان الوطنية للبيوبيسيت.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* وتوطدت في شعبة البرامح المسئولية عن العلاقات العالمية مع منظمات المجتمع المدني.</li> </ul>	

## مرفق (قابع)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين و هاميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أنشئ فريق لتنسيق الأنظمة المشتركة بين الشعب لضمان وضع نظام متكامل للمعلومات الإدارية يضم نظام إدارة البرامج ونظام الإدارة المالية الجديد ونظام الإمدادات ونظام المعلومات الإدارية المتكامل للأمم المتحدة - الموارد البشرية.</li> </ul>	<p><b>الفعالية والفاعلية من حيث التكاليف</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* اعتادت مبادئ توجيهية تتعلق بالتزامات الموظفين وسلوكهم في كانون الثاني/يناير 1991 شملت مبدأ يقضي بأن يتعمد الموظفون بأن يستخدموا موارد اليونيسيف استخداماً مسؤولاً وأن يدركوا أنهم حراص على الموارد المخصصة للأطفال. ويجري وضع أنظمة للتقييم.</li> </ul>	<p>القيام، عن طريق القيادة، ووضع نماذج للأدوار، والتدريب والتغذين، بصياغة ثقافة اليونيسيف في شكل تكون فيه المساءلة أوضح وتؤخذ بجدية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يقوم فريق عامل حالياً باستعراض أنظمة تقييم الأداء القائمة كجزء من تطوير نظام إدارة الأداء.</li> </ul>	<p>تمكين مراجعين الحسابات ووحدة المراقبة من رصد المساءلة، ولكن بالاعتماد إلى حد أبعد أيضاً على آثار "تغير نظام تحديد القيمة" عموماً.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يجري استعراض السياسات المتعلقة بأنظمة الجزاءات والمكافآت، من بينها استحداث نوع جديد تتناول إدّهاء خدمة الموظف الذي يكون أداؤه دون المستوى عن طريق عملية التقييم وخطط إدّهاء الخدمة.</li> </ul>	<p>تطبيق مبادئ المساءلة على الفعالية من حيث التكاليف. ويجب أن يتحمل جميع الموظفين المسؤلية عن الإدارة الحصيفة، بوصفهم أبناء على الأموال الخاصة بالأطفال.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* الأولوية الحالية التي تواجه فريق الإدارة العالمي تتمثل في تعزيز وظيفة الموارد البشرية في كل أرجاء المنظمة، وستكون معالجة الشكاوى والإجراءات التأديبية موضوعاً هاماً بالنسبة لفريق الإدارة العالمي في كانون الثاني/يناير 1997.</li> </ul>	<p>كتلة إنفاذ مبادئ المساءلة بإجراءات للتقييم والترقية والمكافأة. واستبعاد الموظفين غير القادرين على أن يكونوا أهلاً للثقة على أي مستوى.</p>
<p><b>الرسالة</b></p>	<p>تركيز المستشارين التقنيين بالمقر على المحافظة على الخبرة الشنية وتطوير السياسات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يقدم المقر توجيهها عاماً في مجال السياسة العامة يعكس الصلات القائمة مع منظومة الأمم المتحدة والمجلس التنفيذي، ويقوم بالتحطيط الاستراتيجي والمراقبة للمنظمة ككل. وتوفر المهام البرنامجية المنفذة في المقر تحدث المعارف عن الأعمال الرئيسية للاليونيسيف وتوجه صياغة السياسات البرنامجية والاستراتيجيات ونشر التجارب العالمية والدروس المستفادة.</li> </ul>	<p>زيادة الأولوية والصفة العاجلة في المركز الدولي لنماء الطفل، وإدماج ذلك في عملية التخطيط الاستراتيجي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يضم فريق البرامج الذي عاود نشاطه من جديد في عام 1996 شعبة البرامج، والتقييم والسياسات والتخطيط؛ والمركز الدولي لنماء الطفل وعمليات الطوارئ. وقد وافق المجلس التنفيذي في دورته العادية السادسة لعام 1991 على خطط المركز الدولي لنماء الطفل للفترة 1994-1997.</li> </ul>	<p>عدم قيام المستشارين التقنيين بمعالجة الأولويات الميدانية؛ ويعتبر أن تقوم بذلك هيئة إدارة ميدانية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يجري استعراض دور المستشارين التقنيين في المقر لضمان أن يركز المقر على إدارة معارف المنظمة وتوجيه تطبيق السياسات بينما تقوم المكاتب القطرية بالتركيز على التشغيل.</li> </ul>	<p>تطبيق مزيد من الضوابط فيما يتعلق بمساءلة الممثل القطري عن طريق هيئة الإدارة الميدانية، بما في ذلك فريق الأقاليم والمراقبة، وبما في ذلك المراجعة الداخلية.</p>

مرفق (تابع)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بور - ألين وهميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يقدم الممثلون القطريون تقارير إلى المديرين الإقليميين من أجل زيادة المساءلة والمراقبة والطاقم الواقعي للإشراف. وقد صمم نظام إدارة البرامح بحيث يشتمل على وسيلة تكفل بإخضاع الممثلين للمساءلة عن قرارات تحصيص الموارد التي يمكن للمكاتب الإقليمية والمقر أن تحددها بسهولة.</li> </ul>	<p>تقدير عملية تخطيط البرامج القطرية؛ وتحفيض التكاليف وزيادة حسن التوفيق.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تنقل إلى المناطق مسؤولية الموافقة على توصيات البرامح القطرية التي تقدم إلى المجلس التنفيذي مما سيزيد المراقبة والجودة ويقتصر أحد عملية تخطيط البرامح وعملية الموافقة.</li> </ul>	<p>زيادة المرونة في منتصف البرامح عن طريق الاستخدام الاستباقي لاستعراضات منتصف الفترة والاستعراضات السنوية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* جرى وضع تعريف جديد لعملية خطة إدارة البرامح القطرية ومن بينها المبادئ التوجيهية المتعلقة بالخطط والاستعراضات الإدارية السنوية. وتتولى أفرقة إدارة المكاتب القطرية تقييم أداء البرامح القطرية وإدارة خطط وأهداف البرامح القطرية. وتضطلع المكاتب الإقليمية بمسؤولية مراقبة أداء المكاتب القطرية.</li> </ul>	<p>النظر في وضع خطط برامجية أكثر من مرة في العام.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يضم نظام إدارة البرامح بحيث ييسر التخطيط السنوي والتنبؤ الدوري لخطط البرامح بما يتماشى مع الاحتياجات القطرية.</li> </ul>	<p>توحيد وظائف الرصد (جمع البيانات) في جميع وحدات المقر.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تستعرض الوظائف التي يقوم بها فريق البرامح وعمليات تجهيز الأعمال التي يجري الاضطلاع بها، ومنها تبسيط وظائف الرصد بحيث يتضمن طلب البيانات على المكاتب الميدانية.</li> </ul>	<p>وضع أشكال عامة للرصد تسلم بالتعقيدات التشغيلية في أعمال اليونيسيف، بما في ذلك مدخلات الحكومات وما تحققه المنظمات غير الحكومية من نتائج مؤثرة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* سيسجل نظام إدارة البرامح المساعدة التقنية المقدمة من اليونيسيف إلى الحكومات والمنظمات غير الحكومية، لأغراض الرصد والمدخلات المتقدمة من الحكومات والمنظمات غير الحكومية إلى المشاريع والبرامح المشتركة يمكن أن تدرج في المنصريين المتعلقين بوضع خطط عمل المشاريع وتقديم تقارير عنها وهما من عناصر نظام إدارة البرامح.</li> </ul>	<p>الاعتماد على الأقاليم إضافة قيمة جديدة، "الضوابط والموازين" إلى عملية التقييم القطرى.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تتولى أفرقة الإدارة الإقليمية تقييم النتائج والدورات المستندة على النطاق الإقليمي. ويقدم الممثلون القطريون تقارير إلى المديرين الإقليميين لزيادة المساءلة والمراقبة والطاقم الواقعي للإشراف.</li> </ul>	<p>مواصلة بناء قاعدة بيانات "الدورات المستندة" وتعزيز استخدامها في العيدان.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* توضع قواعد بيانات تتعلق بالتقييم، تتضمن تتابع التقييم والدورات المستندة وتوزع على نطاق المنظومة على أقراص مدمجة في ذكرة القراءة فقط (CD-ROM). والمكاتب الميدانية مسؤولة عن استمراً بدخال البيانات عن الدورات المستندة. ويجري النظر في إدماج قواعد البيانات المتعلقة بالتقييم في نظام إدارة البرامح. ويجري تعزيز وظيفة إدارة المعلومات بوصفها وظيفة عامة في جمع مكاتب اليونيسيف.</li> </ul>	

## مرفق (تابع)

ما تم تضيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين و هاميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أنشئت أفرقة إدارة المكاتب العالمية والإقليمية والقطبية لتحديد الأولويات الإدارية والتوجيه فيما يتعلق بوضع الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية والقيام بالمراقبة وتقييم الأداء.</li> <li>* تصنى الصناديق العالمية للموارد العامة على مراحل باستثناء صندوق برنامج الطوارئ. وتحث من جديد المبادئ التوجيهية الحالية المتعلقة بصندوق برنامج الطوارئ لكي تأخذ في الحسبان ما يلى: (أ) ضرورة توفير موارد لتلبية الاحتياجات الطارئة العالمية في ميدان التنسيق والأمن والاتصال والمعلومات والمسائل الأخرى؛ (ب) وترشيد بعراوات رد التكاليف.</li> </ul>	<p><b>الأهداف العالمية</b></p> <p>الشرع في عملية تعاودية لتحديد الأهداف بصفة مستمرة وتقوم المناطق بتنسيق الإسهامات القطرية للحوار مع المقر.</p> <p>استخلاص المستويات المستهدفة بناءً على تحليل الإمكانيات التقنية والأمثلة المتاحة المتعلقة بـ "أفضل الحالات".</p> <p>تحديد مستويات مستهدفة تناضلية من البداية لمعرفة مختلف نقاط البداية القطرية، بدلاً من طلب تقديم تنازلات خاصة.</p> <p>إلغاء استخدام الصناديق العالمية (الصناديق البرنامجية لأهداف التسعينيات) بالنسبة لموظفي المقر.</p> <p>صياغة مبادئ واضحة لشخصين الصناديق العالمية للمكاتب الميدانية وتنفيذ ذلك بطريقة تتسم بالشفافية.</p> <p>القضاء الإلزامي بصورة جلية عن استخدام مخصصات الصناديق العالمية في تحقيق مرامي الأهداف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أولوية حالة الفريق الادارة العالمي فيما يتعلق بتعزيز مهمة الموارد البشرية في شئ لجزاء منظمة الأمم المتحدة للطفولة. وتجرى آن عملية تحويل شعبة الموارد البشرية.</li> <li>* سرعة معالجة عمليات التعيين والتنسيق والاستحقاقات، وانتهاء الخدمة. تسهيل الوصول إلى المعلومات عن الموارد البشرية من أجل دعم القرارات المتعلقة بالتعيين والتناوب وتخطيط الحياة المهنية.</li> </ul>	<p><b>الموارد البشرية</b></p> <p>تركيز الاهتمام على التغلب على شدة المحن، واستعادة النزاهة إلى عملية توفير الموارد البشرية الرئيسية.</p> <p>قليل إعادة تعريف الوظائف إلى الحد الأدنى.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تتبع بعراوات الميزانية المتكاملة الجديدة بعراوه استعراض دقيق للوظائف أثناء عملية إعداد البرنامج القطري. وإدخال التعديلات عليها أثناء استعراضات منتصف الفترة. وسيؤدي هذا إلى الحد من العملية المستمرة لإعادة تعريف الوظائف.</li> <li>* يستكشف الفريق العامل في الوقت الراهن الآثار المترتبة على فصل رتبة الوظيفة عن رتبة الموظفين، بما يسمح بالاعتراف بالجدارة وبمزيد من المرونة في توزيع الموظفين.</li> </ul>	<p>تنقيح سياسة التناوب، والحد من عمليات النقل المطلوبة؛ وفي حالات الاقتضاء، إلغاؤ ذلك بقليل من التنازلات الخاصة.</p> <p>تبسيط عملية التوظيف في الفئة الفنية الدولية؛ وتقليل تدخلات الإدارة العليا إلى الحد الأدنى.</p> <p>فصل الاعتراف بالجدارة عن عملية رفع الوظيفة.</p>

## مرفق (تابع)

ما تم تنفيذه حتى الان	توصيات بور - ألين و هاميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أكمل دليل سياسات شؤون الموظفين المقترن. ويجرى تنفيذ وصول الموظفين بصورة مبسطة إلى نظم وقواعد توجيهيات الموارد البشرية. وزادت قدرة الموظفين من حيث تجهيز الاستحقاقات من خلال الاستعادة بمصادر خارجية للإسراع بالانتهاء من الأعمال المتأخرة المتعلقة بالمعاشات والسلف الشخصية القابلة للاسترداد.</li> </ul>	<p>تنفيذ عملية تقييم شاملة بالنسبة لجميع الموظفين؛ ووضع وسائل للتعامل مع المتصرفين في الأداء.</p> <p>الإفصاح بوضوح عن فرص تنمية قدرات الموظفين و "سبل" الترقى، وبخاصة لموظفي فئة الخدمات العامة.</p> <p>ربط البرنامج التدريبي بمهارات الموظفين المطلوبة.</p> <p>استكمال دليل سياسات شؤون الموظفين؛ وتقييم طلبات معايير الاستحقاقات وإعادة تقييم ملاك الموظفين حسب الحاجة.</p>
المعلومات والاتصال	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* وحدت عام ١٩٩٦ في شعبة الاتصال مهمتا الاتصال والدعوة اللتان كانتا توجدان من قبل في أربع شعب بالمقر وهي (شعبة الإعلام؛ وشعبة الشؤون العامة، وعملية بطاقات المعايدة، وشعبة البرامج).</li> </ul>	<p>تحقيق تكامل الأنشطة، وغرس القيادة الرئيسية في وحدة تنظيمية وحيدة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تقدم ورقة المجلس بشأن استراتيجية الاتصال في الدورة السنوية لعام ١٩٩٧.</li> </ul>	<p>وضع مبادئ توجيهية لاستراتيجية الاتصال مستمدة من رسالة اليونيسيف الرئيسية وأهدافها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* استنادا إلى عملية تشاور، أعيد تشكيل شعبة الاتصال عام ١٩٩٦ في ستة أقسام متعددة العام، بما يسمح بتوزيع الموارد البشرية والمالية بطريقة أكثر تعاملاً ومنطقية، وأنشئت لجنة لاستعراض المنشورات يرأسها نائب المدير التنفيذي، بفرض وضع برنامج سنوي للمنشورات واستعراض المنشورات المزعج بإصدارها من حيث التكلفة، وجدواها وجمهورها المحتمل.</li> </ul>	<p>إعادة تشكيل هيكل الموارد لتسهيل التنسيق والدعم الداخلي والترابط؛ وتبسيط العمليات؛ وتدعم عملية استعراض المنشورات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تضطلع شعبة الاتصال بدراسات، وتجري تقييمات ومشاريع بحثية تتعلق بالرأي/السوق بفرض تقييم فعالية وجودى برامج وأنشطة الاتصال الرئيسية. وقد عزز برنامج البحث في شعبة الاتصال، من خلال إعادة تقليل الوظائف رئيساً تصدر موافقة المجلس.</li> </ul>	<p>كتالة التعاون التشغيلي والتناسق بين نيويورك وجنيف.</p> <p>الاستثمار بصورة انتقائية في تحليل فعالية الميدان، بما في ذلك إجراء دراسة استقصائية عن المحررين والصحفيين، مرة كل سنتين على الأقل.</p>

## مرفق (تابع)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين وهميلتون
	<p>تطبيق معايير الفعالية من حيث التكاليف على قرارات الإنفاق على وسائل الإعلام والمقالات الاقتصادية؛ ورصد الأموال وتکاليف الإنتاج، ووقت الموظفين، ووضع خطط عمل حسب قطاع الجمهور.</p> <p>استحداث عملية ميزنة فعالة، وعملية قياس ذات مدلول، لنتائج الاتصال.</p> <p>المساعدة في بدء برنامج استباقي للإشراف على أنشطة العلاقات الخارجية للجان الوطنية.</p>
	جمع الأموال
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يوافق المدراء الإقليميون في الوقت الراهن على طلبات ممثلي البلدان للسفر خارج مكان العمل. ويكتمس السفر إلى عواصم البلدان المادحة من خلال مكتب تمويل البرنامج بعد موافقة مدير الإقليم.</li> <li>* صدرت تعليمات إدارية للممثلي بعدم السفر إلى عواصم البلدان المادحة دون الحصول على إذن المناسب.</li> </ul>	<p>اعتماد طريقة أكثر فعالية من أجل "تنظيم مرور" ممثلي البلدان لدى عواصم الجهات المادحة.</p> <p>التحقق من التحسينات الممكن إدخالها على تجهيز الهبات التكميلية عن طريق التنمية المشتركة مع جهات مادحة تضي بالمعايير العالمية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* توفر مدير جديد لعملية بطاقات المعايدة، يتمتع بدرأة فنية في مجال التسويق في القطاع الخاص، مهام منصبه في ١٦٠٩/٢٠١٧.</li> <li>* إبراء دراسة خارجية بشأن مربوحة مبيعات بطاقات المعايدة والمنتجات الأخرى (كوبرز وليراند)، وتكميل الدراسة في نهاية عام ١٩٩٦. وستشكل النتائج أساس خطة تجارية للوصول بالإيرادات من مبيعات البطاقات والمنتجات إلى الحد الأقصى، ولوضع استراتيجيات، وهياكل وعمليات لتحسين عملية بطاقات المعايدة.</li> <li>* ستتناول التوصيات الواردة في دراسة كوبرز وليراند، مباشرة، استراتيجيات توسيع نطاق الأعمال التجارية، والعلاقة بين البطاقات والمنتجات، وغيرها من عمليات جمع الأموال في القطاع الخاص.</li> <li>* حدد مكتب جنوب كفرنجة تفاصيل إداررة العلاقات مع اللجان الوطنية. ويتم الضغط على مزيد من الأفعال لتحديد الهيكل اللازم لمكتب جنوب وصلاحياته التي يضي بهذه المسؤولية الجديدة بصورة فعالة.</li> </ul>	<p>وحدات منفصلة لبطاقات المعايدة وجام الأموال في القطاع الخاص؛ استخدام الخبرة المناسبة والدرأة في كل وظيفة.</p> <p>تكريس الجهد لاعتماد سياسات جديدة تتعلق ببطاقات المعايدة، بما في ذلك الجهد المركزة على الأسواق المحتملة ذات المبيعات المرتفعة؛ وتبسيط اختيار التصميم؛ وتحسين إدارة قوائم الجرد؛ ووضع نوع منقحة لتحفيز تنمية السوق بصورة ابتكارية.</p> <p>النظر في فرص توسيع عرض المنتجات كي تشمل بشكل أساسي أصنافاً كالأصناف المبتكرة الجديدة، والألعاب، وما إلى ذلك، بمساعدة من خبراء التسويق والبيع بالتجزئة (تجنب "الخسائر غير المتوقعة" الناجمة عن الضرائب).</p> <p>دراسة فرص تقليل تكاليف جمع الأموال في القطاع الخاص؛ والنظر في عمولات اللجان الوطنية، وغير ذلك من بنود التكاليف.</p> <p>إدارة اللجان الوطنية بطريقة أنشط عن طريق مدير العلاقات الخارجية (الذي تم مؤخراً توفير الدعم له).</p> <p>تعديل وإدارة عمولات اللجان الوطنية والتکاليف مع مرور الزمن.</p>

مرفق (ثانية)

ما تم تنفيذه حتى الآن	توصيات بوز - ألين و هاميلتون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* توحيد المسئولية عن العلاقات العالمية مع منظمات المجتمع المدني، داخل شعبة البرامع.</li> <li>* صدر في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ اتفاق التعاون بشأن المشروع التنموي الجديد بين اليوبيسيت والمنظمات غير الحكومية (وسيصدر في مطلع عام ١٩٩٧ خطاب الانفاق الموحد مع منظمات الجماعات المحلية).</li> <li>* يجب في الوقت الراهن إعداد مبادئ توجيهية للتعاون مع المنظمات غير الحكومية عامة. وستصدر في مطلع عام ١٩٩٧ مبادئ توجيهية بشأن المخصصات المالية للمنظمات غير الحكومية.</li> </ul>	<p><b>المنظمات غير الحكومية ودورها من الوكالة</b></p> <p>زيادة الالتزام بالعمل مع الشركاء لتحسين التحكم في مهارات اليوبيسيت ومواردها.</p> <p>تعزيز هذه الأولوية بدءاً من أعلى المستويات في المنظمة.</p> <p>تنفيذ التغييرات في العمليات القطرية اليومية، كإشراك المنظمات غير الحكومية ذات الصلة في عملية التخطيط البرامجي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يجتمع أعضاء المجلس التنفيذي والأمانة بصورة غير رسمية لمناقشة دور كل منهم وسبل زيادة تعزيز التعاون.</li> <li>* يعتمد المجلس التنفيذي خطة العمل السنوية، في الدورة العادية الأخيرة من كل سنة لتسهيل تحصين أنساب وقت المجلس التنفيذي وتركيز اهتمام أعماله، بالنسبة لستة اللاحقة.</li> </ul>	<p><b>النقطة الرابعة</b></p> <p>اتخاذ قرار واحد لبدء "حقبة جديدة" من الدعم والتعاون والشراكة والمساعدة بين المجلس التنفيذي والأمانة.</p> <p>استعراض الأدوار وإعادة تحديدها؛ تتمثل استراتيجيات المجلس التنفيذي في السياسات والاستراتيجيات والمراسلة وتتمثل أولويات الأمانة في الاستراتيجية وإدارة الفعالة.</p> <p>إعداد استراتيجية أساسية تكون مفتاحاً للحوار.</p> <p>استخدام جدول أعمال الجلسات بوصفها "دفة" للتحكم في تركيز المجلس التنفيذي على أهم المسائل؛ والنظر في تخطيط جدول الأعمال على أساس دوري سنوي.</p>

