الأمم المتحدة

A/54/702

الجمعية العامة

Distr.: General
29 December 1999
Arabic
Original: English

الدورة الرابعة والخمسون

البند ١٢٣ من جدول الأعمال

وحدة التفتيش المشتركة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن السياسات والممارسات المتبعة في مجال استعانة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بخدمات الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "السياسات والممارسات المتبعة في مجال استعانة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بخدمات الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية" (JIU/REP/99/7).

260100 260100 00-22462 (A)
0022462

JIU/REP/99/7

السياسات والممارسات المتبعة في مجال استعانة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بخدمات الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية

إعـداد

فاتح بوعياد أغا

هوميرو ل. هيرناندیس

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف

١٩٩٩

المحتويات

		الفقرات	الصفحة
الموجز التنفيذي:			
الاستنتاجات والتوصيات	.....		٥
أولا – مقدمة	.....	١-٧	١٠
ثانيا – الاستنتاجات الرئيسية	.....	٨-٣٠	١١
ألف – عرض عـام	.....	٨-١١	١١
باء – السلطة التشريعية	.....	١٢	١٢
جيم – السياسات والإجراءات	.....	١٣-١٤	١٢
دال – مجالات الدراية الفنية الأساسية	.....	١٥-٢٠	١٣
هاء – التوزيـع الجغرافي	.....	٢١-٢٢	١٤
واو – تركيز الخبرة (الخمس الكبرى)	.....	٢٣-٢٤	١٥
زاي – التعاون فيما بين الـوكالات	.....	٢٥-٢٦	١٥
حاء – التناوب ومراقبة النوعية	.....	٢٧-٣٠	١٦
ثالثا – تجربة المنظمات كل على حدة	.....	٣١-١٤٧	١٧
ألف – الأمم المتحدة، والهيئات التابعة لها وسائر البرامج	.....	٣١-٤٥	١٧
١ – برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	.....	٤٦-٥٢	٢٠
٢ – برنامج متطوعي الأمم المتحدة	.....	٥٣-٥٥	٢٢
٣ – مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	.....	٥٦-٦٢	٢٢
٤ – منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	.....	٦٣-٦٦	٢٤
٥ – صندوق الأمم المتحدة للسكان	.....	٦٧-٧١	٢٤
٦ – برنامج الأغذية العـالمي	.....	٧٢-٨٠	٢٥
باء – منظمة العمل الدولية	.....	٨١-٨٧	٢٨

	الفقرات	الصفحة
جيم - منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	٨٨-٩٤	٢٩
دال - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	٩٥-١٠١	٣١
هاء - منظمة الصحة العالمية	١٠٢-١٠٦	٣٢
واو - الاتحاد البريدي العالمي	١٠٧-١١٢	٣٣
زاي - الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية	١١٣-١١٩	٣٤
حاء - المنظمةالبحرية الدولية	١٢٠-١٢٤	٣٦
طاء - المنظمة العالمية للملكية الفكرية	١٢٥-١٣١	٣٦
ياء - الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	١٣٢-١٣٦	٣٨
كاف - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)	١٣٧-١٤١	٣٩
لام - الوكالة الدولية للطاقة الذرية	١٤٢-١٤٧	٤٠

المرفق

ثبت مرجعي ٥٤

الموجز التنفيذي والاستنتاجات والتوصيات

الأهداف:

تتمثل أهم أهداف هذا التقرير فيما يلي: أولا، دراسة السياسات والممارسات التي تخضع لها مسألة استعانة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالشركات الخاصة للاستشارة الإدارية؛ ثانيا، تحديد المزايا والمساوئ العملية الناجمة عن الاستعانة بتلك الشركات؛ ثالثا، استخلاص استنتاجات تتعلق بالمعايير والمبادئ التوجيهية والإجراءات القائمة في هذا الميدان على نطاق المنظومة، مع إيلاء ما يجب من الاعتبار لخدمات الرقابة الداخلية والخارجية بوصفها مصدرا أساسيا للدراسة الفنية في مجال الإدارة؛ رابعا، إعداد توصيات ترمي إلى تحسين السياسات والممارسات الحالية بهدف تنظيم الاستعانة بتلك الشركات، مع مراعاة الحاجة العامة إلى تحقيق وفورات وتقليص التكاليف. ومن الجدير بالذكر أن وحدة التفتيش المشتركة قد سبق لها أن خصصت تقريرا لمسألة الاستعانة بالمصادر الخارجية ككل (A/52/338). وهذا التقرير ليس تكملة للتقرير المتعلق بالاستعانة بالمصادر الخارجية، بل هو يعالج تحديدا مسألة استعانة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالشركات الخاصة للاستشارة الإدارية باعتبار ذلك وجها من وجوه الاستعانة بالمصادر الخارجية، يخضع، بدرجة كبيرة، لنفس المبادئ العامة.

خلص المفتشان إلى أن لجوء المنظمات إلى الخبرة الخارجية لدعم البرامج التي تنفذها بموجب ولاياتها عند افتقارها لتلك الخبرة على الصعيد الداخلي يمثل ممارسة سليمة. وتساعد شركات الاستشارة الإدارية بصفة خاصة على جمع الخبرات وتحديد أفضل الممارسات والأخذ بالتكنولوجيات الجديدة. وتكتسي مساهمتها أهمية خاصة في سياق مسائل من قبيل المشاركة، والاستشارة، والمفاضلة بين المركزية واللامركزية، وإدارة التغيير.

وتحقق شركات الاستشارة الإدارية أفضل النتائج عندما يستعان بها للاضطلاع بمهمة محددة يفتقر فيها عملاؤها إلى الدراية الفنية أو يرغبون في الحصول على رأي موسع. ومن جانب آخر، لا يبدو نجاح جهود تلك الشركات مؤكدا عندما يستعان بها بسبب نقص الموارد لدى عملائها. وعلاوة على ذلك، فإن العملاء الذين لا يقوون على صياغة احتياجاتهم ومتطلباتهم على نحو واضح ودقيق قد لا يحصلون على ما يحتاجون إليه، كما أنهم

بالتأكيد لن يحصلوا عليه بأفضل الأسعار. وعلى المنظمات أن تبذل كل ما في وسعها للتحقق من أن الخبرة المطلوبة غير متوافرة لديها على الصعيد الداخلي أو أن من الأوفر حقا اللجوء إلى شركات الاستشارة، التي عادة ما تكون باهظة التكاليف. وزيادة على ذلك، ليست ثمة حاجة إلى اللجوء تلقائيا إلى الشركات الخارجية، ذلك أن مصادر الاستشارة الداخلية المتاحة تشمل على سبيل المثال خدمات مراجعي الحسابات ووحدة التفتيش المشتركة، كما تشمل فيما يتعلق بوحدات الأمانة العامة للأمم المتحدة، مكتب خدمات الرقابة الداخلية، الذي توجد به شعبة للمراجعة والمشورة الإدارية وفي العديد من الحالات، يمكن للمنظمات أن تستفيد من مشورة هذه المؤسسات مجانا بدلا من التماس المساعدة الخارجية.

ويتعلق أحد الأسئلة الهامة المطروحة بما إذا كان قد تم على الوجه الملائم دراسة الفوائد الجلية، الثقافية والمالية منها على السواء، التي يمكن جنيها من الاستعانة بأوسع طائفة ممكنة من الشركات من البلدان والمناطق كافة. وفي حالات عديدة، تختار المنظمات فيما يبدو شركات من بلدان معينة لتصورها أن تلك الشركات أعلم بالمسائل المتعلقة بالإدارة الحديثة. بيد أنه لا يتم اللجوء بالقدر ذاته إلى شركات البلدان الأخرى، مع أنها أيضا تتمتع بمبادئ إدارية سليمة. وينبغي أن تتاح للشركات من جميع البلدان والمناطق، بما في ذلك شركات البلدان النامية، الفرصة على قدم المساواة لتقديم عطاءاتها للحصول على عقود الاستشارة.

وينبغي أن يمثل نقل المعرفة إلى موظفي المنظمات أحد الأهداف الرئيسية للمنظمات التي تستقدم الخبرة الخارجية. ورغم أن المفتشَين لم يضعا توصية محددة بهذا المعنى في هذا التقرير، فهما يرغبان في تأكيد اعتقادهما بأن على المنظمات المشاركة أن تولي الأهمية الواجبة لنقل المهارات بوصفه من مواصفات العقود؛ وقياسه كأحد مكونات المشاريع؛ وكفالة توافر الموارد على الصعيد الداخلي لتسهيل نقل المهارات.

ويبدو للمفتشين أن شركات الاستشارة الإدارية تلجأ، في بعض الحالات، إلى استخدام المشاريع كحقل لتدريب صغار موظفيها. وهكذا تكون هذه الشركات، من حيث تطوير مهارات كوادرها الصغرى وتعزيزها، هي المستفيد الأكبر من المشاريع الموكولة إليها من قِبل المنظمات الدولية. والمنظمات بدورها أحيانا ما تستثمر في الشركات موارد كان بوسعها أن تستفيد من تخصيصها لتنمية قدرات صغار موظفيها. وكنتيجة منطقية لذلك، فالشركات هي التي تبحث في جامعات ومؤسسات التعليم العالي عبر العالم عن أفضل من يمكن تعيينهم، بينما تشهد قدرة المنظمات على التنافس في أسواق العمالة تدهورا متزايدا

بسبب الانخفاض النسبي للمرتبات التي تمنحها، ونظرا لافتقارها لخطط محكمة البناء للتطوير الوظيفي.

ويبدو أن بعض المنظمات تفتقر إلى الأجهزة الملائمة لتقييم الأثر الحقيقي لخدمات الشركات على أنشطتها وبرامجها على الوجه الكامل. وقد شكل القطاع الخاص، من الوجهة التاريخية، مجال العمل الأول والرئيسي للشركات، مع استثناء هام يتمثل في لجوء وكالات حكومية على مستويات مختلفة في بعض البلدان النامية أيضا إلى التعاقد مع هذه الشركات على نطاق واسع. وتقوم شركات القطاع الخاص التي تلجأ إلى خدمات شركات الاستشارة بتقييم أداء هذه الشركات بنفس الطريقة التي تقيِّم بها أي مجال آخر من مجالات نشاطها؛ أي بتحديد ما إذا كانت أرباح الشركة تزيد أم تنخفض في إثر تدخل شركات الاستشارة. ومن الأصعب بكثير تقييم أثر تلك الشركات في القطاع العام بما في ذلك المنظمات الدولية الذي لا يتوقف نجاحه أو إخفاقه على تحصيل الربح والذي لا يقوم لذلك بتقدير زيادة الأرباح أو نقصانها. على أن ثمة عناصر يمكن، بل ينبغي قياسها، كانخفاض التكاليف وتحسُّن أداء الخدمات وتنفيذ المشاريع في أجلها وفي نطاق الميزانية المرصودة.

ويود المفتشان أن يشيرا رسميا إلى أن المعلومات الواردة ضمن هذا التقرير مستمدة بصورة رئيسية من الآراء التي نقلها إليهما مسؤولو المنظمات الذين أجريت معهم مقابلات، فضلا عن الردود التي بعثتها المنظمات ردا على الاستبيان الذي عممته عليها وحدة التفتيش المشتركة. وعليه، فالاستنتاجات الواردة في التقرير تستند في المقام الأول إلى عناصر صادرة عن المنظمات ذاتها.

وعلى الرغم من أن شركات الاستشارة الإدارية بإمكانها دون شك أن تقدم آراء مفيدة عن تجربتها الخاصة، فإن المفتشَين لم يتصلا بها في هذه المرحلة. وحالما تزداد العلاقات القائمة بين المنظمات المشاركة وشركات الاستشارة، يمكن أن تدرج الوحدة ضمن برنامج عملها في المستقبل تقريرا إضافيا في هذا الموضوع، مع إشارة خاصة إلى متابعة التوصيات الواردة في هذا التقرير وتعزيزها. وسيتطلب ذلك التقرير بالتأكيد تشاورا أوثق مع الشركات، لا سيما تلك التي تستعين بها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أكثر من غيرها لإكمال الخبرة القائمة لديها.

التوصية ١ – إطار السياسة العامة

ينبغي للمنظمات المشاركة أن تضع سياسات ومعايير وإجراءات بشأن الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية، بالإضافة إلى عدد من مقاييس التقييم الواضحة والمعقولة تمهيدا

لعرضها على الأجهزة التشريعية. وينبغي لهذه المنظمات بخاصة أن تستحدث مبادئ توجيهية مرنة في مجال التعاقد من الباطن، ودراسات الجدوى، وإجراءات وقوائم مراجعة طرح العطاءات، وأساليب لتقييم شركات الاستشارة المحتمل الاستعانة بها، وإجراءات للإشراف على المراقبة والمتابعة. وينبغي أن تشتمل المبادئ التوجيهية على العناصر التالية:

(أ) ينبغي النظر على نحو كافٍ في بدائل للاستعانة بالشركات الخارجية للاستشارة الإدارية، بما في ذلك الاعتماد على هيئات الإخصائيين الداخلية المناسبة، أو فرق العمل المخصصة، أو اللجان المشتركة بين الإدارات أو اللجوء إلى كيانات منظومة الأمم المتحدة المناسبة، من قبيل المركز الدولي للحساب الإلكتروني ولجنة تنسيق نظم المعلومات في مجال تكنولوجيات المعلومات، وكلية موظفي الأمم المتحدة أو وحدة التفتيش المشتركة في مجالات الإدارة العامة؛

(ب) ينبغي للمنظمة، عند الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية، أن تضع تحليلا مسبقا للأهداف المنشودة على أساس مقارنة الفوائد بالتكاليف، بما في ذلك الخبرة الجديدة التي سيكتسبها موظفوها؛

(ج) ينبغي التحقق، على أساس كل حالة على حدة، من الحاجة إلى سلطة تشريعية للاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية؛

(د) ينبغي مراعاة الحاجة إلى أُطُر مرجعية دقيقة تحدد، في جملة أمور، مستوى ونطاق المهارات الجديدة التي يتعين نقلها إلى المنظمة.

التوصية ٢ الرصد والمراقبة

ينبغي للمنظمات أن تكفل لديها ما يكفي من الخبرة والإمكانيات الداخلية لرصد أداء شركات الاستشارة الإدارية عن كثب جهد الإمكان، بما في ذلك نقل مهارات جديدة في مجال الإدارة للمنظمة في جميع مراحل تنفيذ العقد، وذلك لضمان خلق ذاكرة مؤسسية والمحافظة عليها.

التوصية ٣ إجراءات المتابعة

ينبغي للمنظمات أن تُجري تقييمات بأثر رجعي لأداء شركات الاستشارة الإدارية ومدى تنفيذ توصياتها، بما في ذلك على وجه الخصوص، تقييم الفوائد المكتسبة من حيث فعالية التكلفة وأثر خدمات تلك الشركات داخل المنظمة، كما ينبغي لها أن تتبادل مع المنظمات الأخرى، حسب الاقتضاء، نتائج تلك التقييمات (انظر أيضا التوصية ٤ أدناه).

التوصية ٤ التعاون والتنسيق فيما بين المنظمات

ينبغي للمنظمات أن تعزز التعاون والتنسيق على نطاق المنظومة في مجال الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية، وذلك بوسائل من بينها ما يلي:

(أ) وضع وتبادل قوائم بأسماء شركات الاستشارة الإدارية الفعالة التكلفة التي لديها خبرة بمنظومة الأمم المتحدة، وتنتمي إلى أكبر طائفة ممكنة من البلدان؛

(ب) القيام، في إطار أحد البنود المناسبة من جدول أعمال اجتماعات لجنة التنسيق الإدارية، بتبادل التجارب والمعلومات بشأن الاستعانة بشركات الاستشاره الإدارية.

التوصية ٥ تضارب المصالح

ينبغي للمنظمات أن تتوخى الحذر من إمكان نشوء تضارب في المصالح عند منح عقود لشركات الاستشارة الإدارية أو لدى استخدام وكلاء أو موظفين سابقين في تلك الشركات، لا سيما إذا كانوا قد شاركوا في التفاوض بشأن عقود محددة أو في تنفيذها.

التوصية ٦ الشركات الإقليمية

ينبغي أن تُعطَى الأفضلية للشركات الإقليمية التي تتوافر لديها الخبرة والمؤهلات الضرورية، إن وجدت، وذلك كأحد تدابير الاقتصاد في التكاليف.

التوصية ٧ سياسة التناوب

ينبغي للمنظمات، دون إخلال بالتوصية ٦ أعلاه أو بغيرها من اعتبارات فعالية التكلفة، أن تعتمد سياسة تناوبية في تعاملها مع شركات الاستشارة الإدارية، وذلك حتى تكفل الحصول على أكبر قدر ممكن من الفوائد من علاقتها مع تلك الشركات.

التوصية ٨ اللغات التي يتم بها نشر الإعلانات عن العطاءات الدولية والبلدان التي يتم فيها ذلك

تُشجَّع المنظمات على نشر إعلاناتها بشأن العطاءات الدولية بأكبر عدد ممكن من اللغات الرسمية وفي أكثر ما يمكن من البلدان، وذلك من أجل توسيع نطاق الشركات من جميع الأقاليم والبلدان التي يمكنها الاطلاع على فرص التعاقد مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والمشاركة فعلا في تلك العطاءات.

أولا – مقدمة

١ – كثيرا ما تكون شركات الاستشارة الإدارية شركات بدأت نشاطها كشركات محاسبة أو مراجعة حسابات في القطاع الخاص ثم توسعت مع مرور السنوات وأصبحت شركات عملاقة في مضمار الاستشارة الإدارية. ولكثير من هذه الشركات أنشطة عالمية ويفوق عدد موظفي بعضها عدد موظفي منظومة الأمم المتحدة بأسرها. ومن الأمثلة على تلك الشركات آرثر أنديرسن وآرثر د. ليتيل وديلويت وتوش وبرايس وترهاوس كوبرز[(١)] وماكيتري وشركاؤه وغير ذلك.

٢ – وثمة ا اختلاف كبير بين الاستعانة بهذه الشركات والطريقة التقليدية المتبعة في تعيين فرادى الاستشاريين والخبراء وفقا لسياسات ونظم الموظفين التي تتبعها كل منظمة، ويتمثل التعاقد مع شركات الاستشارة الإدارية إلى حد كبير في إسناد أداء مهام أو تنفيذ مشاريع محددة لبعض الشركات التي يفوق حجمها ومواردها في كثير من الحالات حجم وموارد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تلتمس خدماتها.

٣ – وقد واجهت المفتشين بعض الصعاب في جمع المعلومات الموثوق بها عن المبالغ التي أنفقتها مؤسسات المنظومة على شركات الاستشارة الإدارية من عام ١٩٩٢ إلى عام ١٩٩٧. وقد تعذر في بعض الحالات استخلاص المبالغ التي خصصت على وجه الدقة لمشاريع الاستشارة الإدارية من الأرقام التي وردت من المؤسسات، والتمييز بين هذه المشاريع وبعض المهام التي جرى التعاقد بشأنها، مثل مراجعة الحسابات، والتي تعد من الناحية المفهومية ضربا مختلفا من النشاط وإن قامت به الشركات نفسها في كثير من الأحيان. وفي حالات أخرى لم تتوافر المعلومات، أو لم تكن متاحة بالشكل المطلوب. ولذلك لا يعالج هذا التقرير بصورة مكتملة مسألة ما إذا كانت المبالغ المنفقة تشكل استثمارا مجديا أم لا، أو حتى ما إذا كان من الممكن استخدامها بدلا من ذلك في أوجه أخرى مثل تعزيز الدراية الفنية لموظفي المؤسسات.

٤ – ومن المسائل الأخرى التي تعذر إخضاعها للتحليل الدقيق معرفة الوظائف والمهام التي تنجز على أفضل وجه داخل المنظمة، بما في ذلك على مستوى هيئات الإدارة العليا، وتلك التي يمكن أو ينبغي إسناد أدائها لفرادى الاستشاريين من خارج المنظمة أو شركات

(١) في ١ تموز/يوليه ١٩٩٨ اندمجت شركتا برايس وترهاوس وكوبرز آند ليبراند فكونتا شركة برايس وترهاوس كوبرز. ويشار إلى هذه الشركة في هذا التقرير باسمها الحالي، ما لم يقصد التمييز بين برايس وترهاوس كوبرز والشركتين المكونتين لها اللتين كانت لهما في مناسبات سابقة معاملات مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

استشارية. وثمة سؤال ذو صلة بذلك يتعلق بمدى توخي المنظمات للموضوعية والشمول فيما تخلص إليه من أن الدراية الفنية المناسبة اللازمة لمشروع بعينه أو لمجال إداري محدد يراد أن يعهد به إلى الشركات الخاصة غير متوافرة داخل المنظمة نفسها أو داخل منظومة الأمم المتحدة كلها.

٥ - وقد حددت مسائل أخرى أثناء إعداد هذا التقرير من ضمنها المسائل التالية: ما هي المزايا النسبية المحققة من فرادى الاستشاريين في مجال الإدارة بالقياس إلى مزايا الشركات الاستشارية عبر الوطنية؟ وهل سيكون من الأجدى في المستقبل أن تقصر المنظمات استخدام هذه الشركات على توفير التدريب الإداري لموظفيها بدلا من الاستعانة بها لتحليل الهياكل والعمليات الداخلية أو تقديم المشورة بشأن إدارة التغييرات المؤسسية؟

٦ - وقد حاول المفتشان الإجابة عن أكبر عدد مستطاع من هذه الأسئلة ولكنهما أحجما في التقرير عن معالجة جميع هذه المسائل والمسائل الأخرى التي برزت أثناء تحليل الموضوع. ففي كثير من الحالات يكون إعمال النظر في المشكلات التي حددت وفي الحلول المقترحة لها من اختصاص المنظمات نفسها وذلك بغية استنباط أكثر الإجراءات ملاءمة لاحتياجاتها.

٧ - ويود المفتشان أن يسجلا على الأخص تقديرهما البالغ لجميع من إليهما يد المساعدة في إعداد هذا التقرير.

ثانيا - الاستنتاجات الرئيسية

ألف - عرض عام

٨ - تبين للمفتشين أن المنظمات تستعين، بوجه عام، بشركات الاستشارة الإدارية في مجالات محددة من الدراية الفنية وذلك لدعم مشروعات التحديث الداخلية التي لا يتوافر لها الموظفون المناسبون داخل المنظمات.

٩ - وقد لجأت جميع مؤسسات المنظومة تقريبا إلى شركات الاستشارة الإدارية بدرجات متفاوتة بين عامي ١٩٩٢ و ١٩٩٧. ومع أنه تعذر تقييم تأثير هذه الشركات على فرادى المؤسسات في مضمار التحديث الإداري، يبدو أن إسهامها كان قيما، إن لم يكن ضروريا، في ترقية نظم وتكنولوجيات المعلومات أو القدرات الإدارية لمواجهة التغييرات المؤسسية.

١٠ - ويبين الجدول ١ الوارد في المرفق توجهات إنفاق المنظمات على مشاريع الاستشارة الإدارية؛ بيد أن الصورة التي يظهرها الجدول صورة تقريبية فحسب، إذ أن الأرقام التي جمعها المفتشان لم تكن دائما مصنفة تصنيفا يتيح التمييز بين المبالغ المنفقة على مشاريع

الاستشارة الإدارية والمبالغ المنفقة على أنشطة أخرى تضطلع بها الشركات نفسها في كثير من الأحيان. وفضلا عن ذلك، لا تحتفظ جميع المنظمات بالأرقام بطريقة تيسر مقارنتها، بل إن بعضها عجز عن تقديم المعلومات في الشكل الذي حدد للتقرير ككل. ومع أن المفتشين قد آثرا عدم إعداد توصية رسمية بهذا المعنى، فإنهما يرغبان في الإعراب عن اعتقادهما بأن المنظمات ينبغي أن تبذل في المستقبل قصارى جهدها للاحتفاظ بسجلات مكتملة للنفقات المتصلة بمشاريع الاستشارة الإدارية تسهيلا لرصدها وتحليلها.

١١ - وتعتمد أغلب المنظمات في مشروعاتها للتحديث على مواردها البشرية الداخلية بصفة أساسية، عند الاقتضاء وحيثما كان ذلك مناسبا، قبل أن تلجأ إلى الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية. غير أنه قد تبين للمفتشين أن الأمر غير ذلك من الناحية العملية في أحيان كثيرة، وأن المشروعات الإدارية التي ينجزها موظفو المنظمات وحدهم قليلة نسبيا. ويصعب إلى حد ما إقامة توازن دقيق بين الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية الباهظة التكلفة من جهة وبين تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وتعيين موظفين متخصصين إضافيين من جهة أخرى. وترد في الفقرات التالية استنتاجات أخرى أكثر تحديدا.

باء - السلطة التشريعية

١٢ - توجد في أغلب الحالات سلطة تشريعية عامة أو محددة للتعاقد مع شركات الاستشارة الإدارية ولتخصيص الموارد لذلك الغرض. بيد أن المفتشين لم يتمكنا من تحديد أي نمط متسق للرقابة التشريعية، ولا سيما فيما يتعلق بتنفيذ توصيات الشركات وتقييم مساهماتها في ضوء قيمتها مقابل ما أنفق عليها، أو تأثير وجدوى الدراية الفنية والتكنولوجيات التي نقلت إلى المنظمة.

جيم - السياسات والإجراءات

١٣ - تسترشد جميع المنظمات بمجموعة من السياسات والإجراءات المعدة بشكل أو آخر والتي عادة ما ترد في كتيبات سياساتها وإجراءاتها الإدارية أو في مبادئ توجيهية محددة تنظم الاستعانة بفرادى الخبراء والاستشاريين والموردين. بيد أن المفتشين لم يكن بوسعهما تأكيد جدوى صكوك السياسة العامة هذه وملاءمتها في الحالات التي يبدو فيها أن الشركات قد استفادت من عقودها الاستشارية أكثر من المنظمات التي استعانت به. وفي هذه الحالات، وهي حالات ليست بالنادرة، يبدو أن المنظمات لا تعدو أن تكون ميدانا لتدريب صغار موظفي الشركات. وفي عدد من المنظمات لا يبدو أن الحاجة إلى وجود ضوابط محكمة على أعمال الشركات من الناحية الفنية وفيما يتعلق بالميزانية تحتل مرتبة عالية كمبدأ من مبادئ

السياسة العامة، مع أن بعض المنظمات تسعى في الواقع إلى تطبيق هذه الضوابط كشرط أساسي لجني أقصى قدر من الفوائد من ارتباطها بالشركات.

١٤ - وكسياسة عامة تستخدم أغلب المنظمات الإجراءات الدولية لطرح العطاءات في اختيار شركات الاستشارة الإدارية. ويعلن بعضها في الصحف والمجلات التجارية بلغة واحدة في كثير من الأحيان. واستخدم بعضها منشور مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات المعنون "الجديد في المشتريات" الذي توقف عن الصدور في عام ١٩٩٧. وفي الوقت الراهن يعلن مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات في موقعه على شبكة الإنترنت عن فرص العطاءات المتاحة في المنظمات.

دال - مجالات الدراية الفنية الأساسية

١٥ - تستخدم المنظمات الشركات في طائفة واسعة النطاق في مجالات الدراية الفنية. وفي أغلب الحالات تساعد الشركات المنظمات في مشاريع تتعلق بالتدريب، وبتقييم الموظفين وإسداء المشورة إليهم، وبالتقييم المؤسسي وإعادة الهيكلة، وإدارة التغيير، وتحليل العمليات والإجراءات الداخلية، وتصميم وتطوير نظم إدارة المعلومات.

١٦ - وقد ساعدت شركات الاستشارة الإدارية الوكالة الدولية للطاقة الذرية مثلا في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات وخدمات الدعم، بما في ذلك المعدات، والصيانة والتدريب، والتخطيط، والتحليل الإحصائي وإدارة نظام الضمان التابع للوكالة. بيد أن عمل الوكالة يتسم بتقنية لا قِبل بها لأغلب الشركات. وفي الأغراض المتعلقة بولاية الوكالة المحددة في مجال الطاقة الذرية، تستعين الوكالة بالمختبرات الوطنية، أي بالمختبرات التي ترعاها الحكومات.

١٧ - ونظرا لما تتسم به أنشطة الوكالة من حساسية، فإن عليها أن تواكب التكنولوجيا في مضمار الأمن. وقد استعانت لهذا الغرض بشركة متخصصة هي شركة SA/C Science Application International corporation، التي أخضعت نظام الأمن في الوكالة للدراسة لمدة شهر لترى إن كان اختراقه ممكنا. وقد ثبتت سلامة النظام في نهاية المطاف.

١٨ - ويستعين برنامج الأمم المتحدة للمراقبة الدولية للمخدرات إما بفرادى الاستشاريين أو بالشركات الصغيرة المكونة من شخصين مثل شركة أوهير التي قدمت المشورة للبرنامج بشأن دمج ثلاث وحدات متصلة بمكافحة المخدرات في وحدة واحدة. وقد استعانت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) بشركات للاستشارة الإدارية مثل شركة آرثر دي ليتل لإعادة الهيكلة وشركة آرثر أندرسون وشركة ديلويت آند توش لتكنولوجيا المعلومات.

واستعانت اليونيدو أيضا بشركات أخرى في مجال الإعلام ومحاسبة التكاليف، ولا سيما نظم المحاسبة على أساس الوقت وحساب التكاليف استنادا إلى الأنشطة.

١٩ - وتستعين عدة منظمات بشركات لمساعدتها في تنظيم أنشطة للتدريب. فمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) تقدم دورات تدريبية قصيرة للموظفين على كافة المستويات في موضوعات من قبيل تقييم الأداء وفي موضوعات أخرى. ويستخدم مكتب الأمم المتحدة لإدارة الموارد البشرية وبرنامج الأغذية العالمي شركة مانيه في جنيف لتقديم التدريب الإداري كجزء من عملية الإصلاح. وقد نظمت هذه الشركة أيضا تدريبا لمكتب إدارة الموارد البشرية على نظام تقييم الأداء. وقد أبرم برنامج الأغذية العالمي عقودا مع وزارة الزراعة الأمريكية وجامعة ويسكنسين ومع جهات أخرى تنظم التدريب الإداري والحاسوبي والمؤسسي.

٢٠ - وشدد موظفو منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة على أن منظمتهم تعلق آمالا عريضة على كلية موظفي الأمم المتحدة. ولو أن كلية الموظفين قامت بالدور المنتظر منها، لجنبت المنظمة قدرا كبيرا من احتياجاتها إلى شركات التدريب، ولكن بما أن كلية الموظفين لم تقدم الخدمات المنتظرة منها، فقد اضطرت منظمة الأغذية والزراعة إلى اللجوء إلى السوق الحرة للحصول على المساعدة اللازمة، ولا سيما في مجالات مثل التعليم عن بُعد.

هاء التوزيع الجغرافي

٢١ - تسعى منظمات عديدة إلى إقامة توازن بين الشركات على أساس انتماءاتها الوطنية. وقد اضطرت منظمة العمل الدولية إلى استثناء نادر فيما يتعلق بمشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل الذي استدعى اللجوء إلى شركة برايس ووترهاوس كوبرز، وهي الشركة التي طورت هذا النظام. أما منظمة الأغذية والزراعة فيتعذر عليها تحديد شركات الاستشارة الإدارية المؤهلة في البلدان النامية التي لا تشكل بالفعل جزءا من مجموعة "الخمس الكبار"[٢] وتتعاقد الوكالة الدولية للطاقة الذرية مع شركات من جميع أنحاء العالم ولكنها لا تستطيع عادة تعيين خبراء محليين يتمتعون بالمؤهلات اللازمة لمشاريعها التقنية. ويلجأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى المنافسة النزيهة في الأسواق الحرة لاختيار الشركات من بلدان مختلفة كثيرة منها شركات من البلدان النامية عند توافر هذه الشركات.

---

(٢) تشمل هذه المجموعة من الشركات، التي كانت تدعى من قبل ''الست الكبرى'' شركة آثر آندرسون؛ وكوبر آند ليبراندد؛ وديلوات آند توش؛ وإيرنست آند يونغ؛ وك. بي. إم. جي. بيت مارويك؛ وبرايس ووترهاوس. وتدعى هذه الشركات حاليا ''لخمس الكبرى''، بعد اندماج برايس ووترهانس وكوبر آند ليبراند في شركة واحدة تدعى برايس ووترهاوس كوبرز في تموز/يوليه ١٩٩٨.

٢٢ - وتستعين الأمانة العامة للأمم المتحدة بعدة شركات أكثرها استخداما هي شركة برايس ووترهاوس كوبرز التي أعدت، ضمن أشياء أخرى، مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل. ويُبذل جهد خاص لتحديد شركات من البلدان النامية، عملا بقرار الجمعية العامة ٢٢٦/٥٢، المؤرخ ٢٧ نيسان/أبريل ١٩٩٨، بشأن إصلاح نظام الشراء والاستعانة بمصادر خارجية، بيد أن هذه الشركات قليلة العدد.

واو تركيز الخبرة (الخمس الكبرى)

٢٣ - لاحظ المفتشان أن المنظمات كثيرا ما تستأجر شركات استشارة إدارية من بلدان أوروبا الغربية أو أمريكا الشمالية، وبخاصة الشركات المعروفة باسم ''الخمس الكبرى''. فمعظم هذه الشركات تقوم بعمليات في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك في البلدان النامية، حيث كثيرا ما تعول على الخبرة المحلية في مجال الإدارة.

٢٤ - وفي حديث مع المفتشين، أعرب بعض المسؤولين في الوكالة الدولية للطاقة الذرية عن اعتقادهم بأن ''الخمس الكبرى'' لا تكلف دائما خيرة موظفيها بتنفيذ المشاريع أو تعير اهتماما كافيا لعملائها وبالتالي فإن الشركات الصغرى تكون، في العديد من الحالات، ذات قيمة أفضل. وحسب قول بعض المسؤولين في برنامج الأغذية العالمي تسود في بعض الجهات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة ممارسة يمكن أن توصف بأنها ''شراء المال بالمال''. وتتمثل هذه الممارسة في استخدام شركات كبيرة مكلفة من أجل إبهار المانحين. ومن جهة أخرى، حينما احتاجت اليونسكو الى دراسة عاجلة بشأن كيفية ترجمة المبادئ الى عمل في مجال تحديث برنامجها الإحصائي، لم تقم بفتح مناقصة دولية وإنما استأجرت بدلا من ذلك إحدى الشركات ''الخمس الكبرى''، وهي كوبرز آند ليبراند، بصورة مباشرة وبتوصية من فريق الخبراء المعني بالإحصاءات التابع للبنك الدولي للإنشاء والتعمير. وقامت الوكالة الدولية للطاقة الذرية نفسها، من جانبها، باستئجار شركة دولوات آند توش عن طريق مناقصة تنافسية للقيام بتحليل للاحتياجات.

زاي التعاون فيما بين الوكالات

٢٥ - يرى العديد من المنظمات أن من المستصوب أن تتعاون المنظمات، لا سيما في الميدان، حيث يكون من المفيد للبلدان بصورة خاصة أن تتعامل مع منظومة الأمم المتحدة بكاملها من خلال وسيط واحد فقط. وتعمل عدة منظمات معا في المقر وفي الميدان، فيما يتعلق بمسائل الشراء وفي استخدام شركات الاستشارة الإدارية التابعة للقطاع الخاص. وهناك العديد من الآليات الرسمية وغير الرسمية للتعاون فيما بين المنظمات، وبخاصة المنظمات التي توجد في مركز عمل واحد، مثل جنيف، أو نيويورك أو روما. فعلى سبيل المثال، يعمل

كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة وصندوق الأمم المتحدة للسكان، في تعاون وثيق في الميدان، وكذلك تفعل منظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة للمراقبة الدولية للمخدرات ومنظمة الصحة العالمية. وكثيرا ما يقوم برنامج الأغذية العالمي بإطلاع منظمات أخرى على تجربته فيما يتعلق بالشركات ويلتمس الحصول من هذه المنظمات على معلومات بشأن تجربتها الخاصة. وفي بعض الحالات، أرسل برنامج الأغذية العالمي موظفين في زيارات الى منظمات أخرى لاستعراض أنشطة محددة[٢].

٢٦ - والى جانب منظمات أخرى، توجه منظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة دعوات مشتركة الى الشركات من أجل تقديم عطاءات بشأن العقود. وفي إطار مبادرة الخدمات المشتركة الواردة في خطة الأمين العام للأمم المتحدة للإصلاح، يتعاون كل من الأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة من خلال توجيه دعوات مشتركة الى الشركات لتقديم عروضها.

حاء التناوب ومراقبة النوعية

٢٧ - لم يضع عدد من المنظمات أي حد لعدد المرات التي يمكن فيها استئجار شركة ما. وتسمح عدة منظمات للشركات بتقديم عطاءات مرة أخرى بالنسبة للعقد نفسه، بينما لا يسمح بذلك كل من المنظمة البحرية الدولية والاتحاد البريدي العالمي على سبيل المثال. ويرى بعض مسؤولي برنامج الأغذية العالمي أن على الشركات أن تتناوب من أجل ضمان المصداقية. فهم يعتقدون أنه لا ينبغي أبدا الاحتفاظ بالشركة ذاتها لما يزيد على أربع سنوات. وبعد تلك الفترة، ينبغي للمنظمة أن تطلب تقديم عطاءات وربما ينبغي عدم السماح للشركات بإعادة تقديم عطاءات. ولبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي سياسة عامة تقتضي القيام بعملية تقديم عروض تنافسية كل أربع أو خمس سنوات، ويمكن لهذه العملية أن تشمل الشركات الجاري التعامل معها إذا كانت خدماتها مرضية.

٢٨ - ولا تدخل الوكالة الدولية للطاقة الذرية إلا في العقود التي تمحصها بدقة إدارة الشؤون القانونية التابعة لها. ولم يسبق لهذه الوكالة أن أدت غرامات ولا تعاملت مع شركات لم تكمل المهام المسندة اليها. ولمركز التجارة الدولية نظام غرامات يفرضها على الشركات التي تخل بالتزاماتها التعاقدية. ويدرج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عقوده شرطا لمراقبة النوعية يلزم الشركات بالعمل تحت توجيه البرنامج الإنمائي، بما أن إنتاجها سيكون محل استعراض. ولا يلجأ البرنامج الى فرض الغرامات بل يوقف الدفع حتى تنجز

الخدمات بصورة مرضية. أما الشركات التي لا يكون أداؤها مرضيا أو لا تعالج شواغل البرنامج الإنمائي فلن تدعى الى تقديم عطاءات في العقود المقبلة. وفي إحدى الحالات، لم تدع شركة معروفة الى تقديم عطاءات بشأن عقود تتعلق بإحدى المناطق لأسباب عدة، منها الشواغل التي أعرب عنها بشأن نوعية العمل الذي قامت به هذه الشركة.

٢٩ - وعادة ما تتضمن عقود اليونسكو شروطا موحدة بشأن التحكيم. غير أن هذه الشروط لم يلجأ اليها قط لأنه كان يتم التوصل دائما الى حل ودي. ويشترط كل من منظمة الأغذية والزراعة، واليونسكو، وبرنامج الأغذية العالمي أن تقوم الشركات بتدريب موظفي هذه المنظمات كجزء من التزاماتها التعاقدية.

٣٠ - والقاعدة المتبعة في الوكالة الدولية للطاقة الذرية ألا يسمح للشركات باستخدام الوكالة كمرجع للمعلومات عنها بأي شكل من الأشكال بالإعلان عن الأعمال التي تقوم بها هذه الشركات لصالح الوكالة. فقد بعثت الوكالة برسائل تذكير الى الشركات التي قامت بذلك بدون إذن منها. ومن الناحية الأخرى، فقد أباحت اليونيدو هذه الممارسة في بعض الحالات. فقد أعلنت شركة آرثر د. ليتل، على سبيل المثال، عن الأعمال التي قامت بها بصدد إعادة تشكيل اليونيدو.

ثالثا تجربة المنظمات كل على حدة

ألف - الأمم المتحدة، والهيئات التابعة لها وسائر البرامج

٣١ - تسترشد الأمانة العامة للأمم المتحدة في اختيار شركات الاستشارة الإدارية والاستعانة بها بالقواعد الإدارية العامة التي تنطبق على جميع مجالات الأمانة العامة، بما في ذلك القواعد المالية ودليل الشراء. وبالإضافة الى ذلك، تتقيد الأمم المتحدة بأحكام الفرع الثاني من نشرة الأمين العام ST/SGB/177، المؤرخة ١٩ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢، والأمر الإداري ST/AI/327، المؤرخ ٢٣ كانون الثاني/يناير ١٩٨٥، بشأن المتعاقدين من المؤسسات أو الشركات.

٣٢ - ولا يوجد في المنظمة أي لجنة أو هيئة استشارية مشابهة تبت في مدى استصواب الاستعانة بشركة استشارية من القطاع الخاص لتنفيذ مشروع محدد. وتعتمد الأمم المتحدة على تقدير الإدارة فيما يتعلق بمدى توافر الخبرة الداخلية اللازمة للمشروع المعني. وفي حديث مع المفتشين، أكد العديد من المسؤولين أن المسألة الأساسية، بالنسبة لهم، تتمثل فيما ينبغي للموظفين القيام به وما لا ينبغي. فهم يرون أن من الهام جدا وضع استراتيجية شاملة لتقرير ما يكون من المفيد إمكان الاستعانة في إنجازه بمصادر خارجية.

٣٣ - واستلزمت عدة مجالات للخبرة استخدام شركات الاستشارة الإدارية. وتتجسد هذه المجالات بجلاء في نظم إدارة المعلومات وتصميمها، وهو، على ما يبدو، المجال الوحيد الأهم في الإدارة الحديثة الذي تكون فيه الخبرة الداخلية غير كافية باستمرار وتتطلب مساهمات خارجية. ولا تنحصر هذه الظاهرة في المنظمات الدولية بل تنطبق أيضا على طائفة واسعة النطاق من القطاع الخاص. ومن المجالات الأخرى التي لجأت فيها الأمم المتحدة الى خدمات شركات القطاع الخاص التدريب وتقييم المنظمات وإعادة تشكيلها.

٣٤ - ومن الحالات النموذجية للاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية التابعة للقطاع الخاص في مجال نظم المعلومات الإدارية وتصميمها من قبل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل. فقد وضعت هذا المشروع مؤسسة برايس ووترهاوس كوبرز. ويعد نظام المعلومات الإدارية المتكامل هاما وذلك، أولا، لأن العديد من المنظمات تستخدم هذا النظام؛ وثانيا، لأن هذا النظام شفاف؛ وثالثا، لأن نظام المعلومات الإدارية المتكامل يظل في بعض الجوانب مسألة مثيرة للجدل. فمن بين المسؤولين الذين أجرى المفتشان معهم مقابلات في الأمم المتحدة وسائر المنظمات المستعملة لهذا النظام، يرى البعض أن هذا النظام إنجاز كبير، بينما أعرب مسؤولون آخرون عن تحفظاتهم أو قالوا إن هذا النظام لا يمثل حقا تكنولوجيا ''متطورة''. غير أن العديد من المسؤولين يرى، أن تكلفة التخلي عن مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل ستكون هائلة بالنسبة للأمم المتحدة من حيث الوقت، والمال والسمعة.

٣٥ - ويبدو أن التكلفة الإجمالية لمشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل تختلف بحسب العوامل محل النظر. فقد تتراوح هذه التكلفة ما بين الرقم الرسمي الحالي البالغ ٧٢,٩ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة ورقم أعلى من ذلك بكثير، إذا ما أدرجت تكاليف الموظفين، والتكاليف العامة وغيرها من التكاليف، بما في ذلك نفقات سائر المنظمات والبرامج، مثل اليونيسيف.

٣٦ - وعلى غرار المنظمات الأخرى، تلجأ الأمم المتحدة الى شركات خارجية لتنظيم تدريب موظفيها. فكجزء من عملية الإصلاح، استأجرت المنظمة شركة مانيه (M annet) وهي شركة مقرها في جنيف عرضت تنظيم التدريب في مجال الإدارة بشأن عدد من المواضيع، منها نظام تقييم الأداء.

٣٧ - وقبل ذلك ببضع سنين، أي في عام ١٩٩٤، رأى مكتب الأمم المتحدة في جنيف، أن من الضروري الاستعانة بشركة استشارة إدارية بخصوص عملية إعادة تشكيل هيكل مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان. وقد اتبع في ذلك الإجراء العادي. ويتمثل

ذلك في قيام المكتب المعني والإدارة بإجراء مقابلات معا مع الشركات الأربع أو الخمس النهائية الأكثر تنافسية. ولا تشارك الإدارة في حالة ''الناتج المتخصص'' أي، في حالة المسألة التقنية العالية، إذ لن يكون باستطاعتها تقييم المواصفات. وبعد إنجاز العقد، تقوم الإدارات الفنية بتقييم الشركات، وتبدي الإدارة تعليقاتها كذلك.

٣٨ - ونظر مكتب الأمم المتحدة في جنيف في عروض ثماني عشرة شركة من خلال عملية تقديم العطاءات واختار أقلها تكلفة، مع مراعاة تغليب مبدأ الكفاءة دائما بطبيعة الحال. وكانت الشركة التي أختيرت شركة برايس ووترهاوس التي تدعى الآن برايس ووترهاوس كوبرز حيث دفع اليها مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة. ويرى مكتب الأمم المتحدة في جنيف أن مساهمة الشركة استحقت هذا الثمن الذي دفع اليها وأن العملية بكاملها كانت تجربة إيجابية جدا ومجزية. ونظمت شركة برايس ووترهاوس ندوات في معتكفات وعلمت الناس كيفية العمل معا. وعلى حد قول مكتب الأمم المتحدة في جنيف ذلك شيء يمكن أن تقوم به شركة خاصة ولكن ليس الأمم المتحدة التي ليس لديها الأفراد ولا الطاقة للقيام بهذه المهمة. ومن رأي مكتب الأمم المتحدة في جنيف، الذي يشترك فيه العديد من المنظمات الأخرى، أن الجهات الخارجية تضفي على المشاريع المصداقية. فاتخاذ إجراء على أساس توصية من شركة أسهل بكثير من اتخاذ هذا الإجراء على أساس اقتراح داخلي.

٣٩ - ومن جهة أخرى، يلاحظ المفتشان أن المؤسسات الداخلية مثل وحدة التفتيش المشتركة أو مكتب خدمات الرقابة الداخلية كان بإمكانهما القيام بإعادة تشكيل مفوضية حقوق الإنسان بدون تكلفة. فبالفعل، تعهدت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٩٤ بإجراء استعراض وتقييم متعمقين لما كان يدعي آنذاك مركز حقوق الإنسان وذلك باقتراح من مكتب خدمات الرقابة الداخلية. غير أن مكتب الأمم المتحدة في جنيف قرر قبل تتاح لوحدة التفتيش المشتركة فرصة القيام بهذه المهمة، الاستعانة بشركة خارجية بدلا منها واستقر اختياره في النهاية على شركة برايس ووترهاوس.

٤٠ - وهناك مناسبات أخرى استعان مكتب الأمم المتحدة في جنيف بخدمات شعبة مراجعة الحسابات والاستشارة الإدارية التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية. وقد علم المفتشان أن نتائج هذه التجارب كانت مرضية تماما.

٤١ - وتقوم الأمم المتحدة بالإعلان عن المناقصات الدولية في الصحف عندما تقارب المبالغ التي تنطوي عليها عدة ملايين دولار. ولذلك الغرض، تستخدم المنظمة صحفا ويوميات مختلفة تصدر أساسا بالانكليزية والفرنسية. ولا تبذل المنظمة أي جهد خاص

لإقامة توازن بين المنشورات على أساس البلدان الصادرة فيها، أو بين المنشورات الصادرة في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية على التوالي.

٤٢ - وكقاعدة، تستخدم الأمم المتحدة شركات تمثل طائفة واسعة من الجنسيات، لكنها تستخدم عددا قليلا من شركات الاستشارة الإدارية من العالم الثالث. وهذه الشركات إما أنها لا وجود لها أو أنها تابعة لشركات استشارية كبرى، وأهم تلك الشركات المعروفة باسم ''الخمس الكبرى''.

٤٣ - وعلى غرار جميع مؤسسات المنظومة تقريبا، تختار الأمم المتحدة الشركات على أساس عاملين وهما: السعر والنوعية، كما يترجم ذلك مبدأ ''العرض الأدنى المقبول تقنيا''. ويشمل ذلك في العادة شركات تنتمي الى أوسع طائفة ممكنة وعملية من البلدان. وقد تقرر المنظمة حسب طبيعة العقود، التعامل مع الشركات المحلية فقط.

٤٤ - وبهدف جذب أفضل الشركات وأقلها تكلفة وأنسبها، تقدم الأمم المتحدة لأصحاب العطاءات الإرشاد والتوجيه بشأن كيفية التنافس على عقودها. ويشمل هذا الإرشاد والتوجيه تقديم مجموعات من المعلومات وتنظيم دورات توجيهية ومؤتمرات سابقة لتقديم العطاءات.

٤٥ - وليس للمنظمة سياسة عامة صارمة بشأن تناوب الشركات. فقد تستعين بخدمات شركة لعدة سنوات، حسب طبيعة العقد، وقد تسمح لشركة بتقديم عطائها مرة أخرى بشأن العقد ذاته، وربما لمرات عدة، إذا كانت خدماتها مرضية.

١ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

٤٦ - ينظم استعانة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالشركات النظام المالي والقواعد المالية للمشتريات الخاص بالبرنامج (من القاعدة المالية ١١٤-١٧ الى ١١٤-٢٤). ولا يحتفظ بأي قائمة مركزية بأسماء شركات الاستشارة الإدارية التابعة للقطاع الخاص، رغم أن كل شعبة مستفيدة من هذه الخدمات قد تحتفظ بقائمتها الخاصة بها. وتصدر طلبات الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية التابعة للقطاع الخاص عن رؤساء الشعب عندما لا تتوافر الخبرة الداخلية، على النحو الذي تقتضيه خطط العمل، وخطط مراجعة الحسابات والميزانية، ويوافق على هذه الطلبات على النحو التالي: إذا كانت في حدود مبلغ ٣٠ ٦٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة يوافق عليها رئيس القسم أو المكتب وتراجع الطلبات التي تتجاوز ٣٠ ٠٠٠ دولار لكنها تقل عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار، على أساس كل حالة على حدة إما من قبل لجنة مخصوصة أو اللجنة الاستشارية المعنية بالمشتريات الموجودة بالمقر للبت

فيما إذا كان يتعين طرح العقد في مناقصة أم لا؛ وأما ما تجاوز ١٠٠ ٠٠٠ دولار فيطرح للمناقصة وتستعرضه اللجنة الاستشارية المعنية بالمشتريات.

٤٧ - وتجرى المناقصة الدولية من خلال طلب تقديم العطاءات مباشرة من الشركات التي تعرف بخبرتها في الميدان؛ وذلك عن طريق البعثات الدبلوماسية والإعلان على شبكة الانترنت. ولا يقوم البرنامج الإنمائي بالإعلان في الصحف.

٤٨ - وفي مقر البرنامج الإنمائي، تمنح جميع العقود تقريبا الى الشركات الموجودة في السوق المحلية، التي تثبت أنها الأقل تكلفة. وبالمثل بالنسبة للعقود التي تنفذ في المكاتب الميدانية، يتم تحديد الشركات التي يتم الاتصال بها لتقديم عروضها في البداية على أساس وجودها وقدرتها في المنطقة. وقد خضع البرنامج الإنمائي الى بعض الضغط من البلدان المانحة التي تقدم تبرعات للمشاريع للاستعانة بشركاتها الوطنية غير أن الكفاءة التقنية والوجود في الموقع يظلان من الشواغل الرئيسية للمنظمة.

٤٩ - ويقدم البرنامج الإنمائي الإرشاد والتوجيه الشاملين الى مقدمي العطاءات، بما في ذلك تقديم مجموعات من المعلومات وتنظيم دورات توجيهية لمدة يومين. وتتلقى الشركة الفائزة بالعقد دورة تدريبية مدتها خمسة أيام قبل البدء في تنفيذ العقد. وتختار الشركة الأفراد في الغالب عقب قبول البرنامج الإنمائي لسيرهم الشخصية بل وربما يدرجون كجزء من العطاء التقني. وتنظم مقابلات ويتم أحيانا التحقق من المراجع في حالة الشركات الصغيرة غير المعروفة جيدا.

٥٠ - ويتم التصديق على أداء الخدمات قبل الدفع، ويجرى تقييم دقيق وسري لا سيما عند استخدام شركات مراجعة الحسابات في الميدان. وقد يتم إطلاع منظمات أخرى على نتائج هذه التقييمات على أساس غير رسمي، لا سيما إذا كانت الخدمات غير مرضية. وقد يقبل البرنامج الإنمائي حسب مجال الخبرة، تعيين موظف تابع لإحدى الشركات من خلال عملية توظيف تنافسية لكن البرنامج يدرك احتمال وجود تعارض بين المصالح.

٥١ - وبصورة عامة، فإن البرنامج الإنمائي راض عن الخدمات التي تقدمها شركات الاستشارة الإدارية التابعة للقطاع الخاص. غير أنه كانت هناك بعض الاستثناءات من هذه القاعدة. ففي إحدى الحالات، لم تدع إحدى الشركات التي لم يرض البرنامج الإنمائي عن أدائها الى تقديم عرضها مرة أخرى. وفي حالة أخرى، تشمل مشروعا مرتبطا بنظام المعلومات الإدارية المتكامل، تخلت الشركة المختارة عن المشروع بسبب عدم مساهمة فريق نظام المعلومات الإدارية المتكامل.

٥٢ - ويشدد البرنامج على أنه عند التعامل مع شركات القطاع الخاص، يتطلب الأمر وجود اختصاصات محددة بصورة جيدة ومراقبة الإدارة بصورة حسنة. فالشركات لا تعوض قدرة الإدارة الداخلية. ويؤكد البرنامج الإنمائي أيضا على أهمية تبادل التجارب مع سائر المستعملين بل وعلى استخدام عملياتهم التعاقدية لتحديد شروط اختيار الشركات مسبقا وذلك كتدبير يوفر الوقت والتكاليف.

٢ - برنامج متطوعي الأمم المتحدة

٥٣ - يلتزم برنامج متطوعي الأمم المتحدة بالنظام المالي والقواعد المالية ذات الصلة للأمم المتحدة/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التعاقد مع شركات الاستشارة الإدارية الخاصة. ويحتفظ البرنامج بقائمة صغيرة تغذى بواسطة الإعلانات من نتائج المناقصات العامة ومن قائمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولبرنامج متطوعي الأمم المتحدة لجنة محلية للعقود خاصة به تنظر في العقود التي لا تتجاوز قيمتها ٠٠٠ ١٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة. أما العقود التي تتجاوز قيمتها ٠٠٠ ١٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة، فتستعرضها لجنة العقود التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المقر. ويوافق المنسق التنفيذي على جميع العقود المبرمة مع الشركات الخاصة.

٥٤ - ويعلن عن العطاءات الدولية في الصحف المحلية والدولية والمجلات التقنية وشبكة الإنترنت. ويستند اختيار إحدى الشركات المتقدمة عن طريق العطاءات التنافسية إلى التقييم الإجمالي للبيانات المتعلقة بالشركة ومقدرتها التقنية وأعمالها السابقة والتحقق من مصادر المعلومات، والبيانات المتعلقة بموظفي الشركة، والفعالية من حيث التكلفة. ولا يتوخى برنامج متطوعي الأمم المتحدة الحفاظ على توازن جغرافي. وفي بعض الحالات، كان يتوقع أن يستخدم البرنامج شركات من البلد الذي يقدم تبرعات لأحد المشاريع.

٥٥ - وتجربة برنامج متطوعي الأمم المتحدة مع شركات الاستشارة الإدارية الخاصة محدودة. وهو يرى أن الإلمام بمنظومة الأمم المتحدة وتوافر بيئة شاملة لعدة ثقافات عاملان هامان في التعاقد مع هذه الشركات.

٣ - مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

٥٦ - تستعين مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بشركات الاستشارة الإدارية الخاصة بموجب الإجراءات المتعلقة بشراء الخدمات. وتشكل المساعدة التدريبية الخارجية أكبر فئة من الخدمات التي يتم التعاقد على تقديمها، وتشمل التدريب لمرة واحدة على الأجهزة والبرامجيات والإجراءات الجديدة والتدريب الإداري الدوري. وتلجأ المفوضية أيضا

إلى المساعدة الخارجية إذا لم تتكرر الدورات التدريبية بما فيه الكفاية لتحقيق فعالية تكلفة توظيف المدربين الداخليين.

٥٧ - ويحتفظ قسم الإمداد والنقل التابع لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بقائمة مركزية معدة بالحاسوب تضم في الوقت الحاضر حوالي ١٠٠ شركة. وتغذى القائمة من طلبات التسجيل التي تقدمها الشركات مباشرة والتي تقيم بالتشاور مع المستفيدين من الخدمات.

٥٨ - ومع أن مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لا تتبع سياسة معينة في هذا المجال، فإنها تسعى إلى تحقيق توازن جغرافي بين الشركات التي يستعان بها وذلك عن طريق الإعلان على نطاق واسع عن عطاءات تنافسية. وقد أعلنت المفوضية عن عطاءات دولية في النشرة المعنونة ''الجديد في المشتريات'' التي كان يصدرها مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات وفي النشرة المعنونة "أعمال التنمية" التي تصدرها الأمم المتحدة. وطلبت المفوضية أيضا إلى بعثات الدول الأعضاء في جنيف أن تنقل المعلومات المتعلقة بالعطاءات إلى الشركات الوطنية في هذه الدول. وفي بعض الحالات، اشترطت دول مانحة أنشأت صناديق استئمانية على المفوضية أن تتعاقد مع شركاتها الوطنية.

٥٩ - ويقوم قسم الإمداد والنقل والوحدة الطالبة والموظفون الذين يملكون الخبرة اللازمة بتقييم العطاءات كما يجب. وتقيم العطاءات أولا بالنظر في مدى تلبيتها للاحتياجات وفي جدارتها الفنية. وبعد ذلك تقيم العطاءات المستبقاة من حيث تكلفتها، دون أن يكون ذلك عاملا حاسما. ويجب أن توافق لجنة العقود على أي عقد تبلغ قيمته ٠٠٠ ١٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة أو أكثر. ويرأس المراقب المالي اللجنة. وهناك دعوة دائمة موجهة إلى رئيس قسم مراجعة الحسابات في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، التابع لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، لحضور اجتماعات اللجنة.

٦٠ - ولا توجد قيود رسمية على مدة الاستعانة بالخدمات التي تقدمها شركة معينة. غير أن المفوضية عادة ما تعيد النظر في العقود أو تعيد طرحها للمناقصة بعد ثلاث سنوات.

٦١ - ويتفاوت مدى تدخل المفوضية في انتقاء موظفي الشركات وفقا لنوع المشروع المراد تقديم الخدمات إليه ويُشترط قبل الدفع إصدار شهادة بأن الخدمة كانت مرضية. وإجراء تقييم للأداء بعد إنجازه. وتبلغ سائر المنظمات إذا كان الأداء غير مرض.

٦٢ - وتستعين مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بشركات الاستشارة الإدارية الخاصة لتقديم الخدمات التي لا تكون مطلوبة باستمرار. وقبل منح عقود رئيسية، وبخاصة قبل طرح عقود تتصل بمشروع إجراء تغييرات في المفوضية في مناقصة، تستعرض الإدارة

العليا الحاجة إلى هذه العقود. ويجوز للجنة العقود أيضا أن تطلب استعراض الخدمات الخارجية المقترحة. وبالإجمال، كانت تجربة المفوضية مع الشركات الخارجية مرضية.

٤ - منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)

٦٣ - تستعين منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) بالشركات بنفس الشروط التي تنطبق على الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وترى اليونيسيف أن الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية مجد شريطة مراعاة الضوابط اللازمة. وعلاوة على ذلك، يتولد عن التفاعل بين المنظمة والشركات منافع أخرى، إذ يستفيد موظفو المنظمة من الخبرة التي تجلبها الشركات الخارجية معها، وتستفيد الشركات، بدورها، من الخبرة التي يكتسبها صغار موظفيها.

٦٤ - وعند الاستعانة بخدمات شركة استشارة، تطلب اليونيسيف من الشركة أن تخصص للمشروع أشخاصا معينين تتوافر لديهم الخبرة اللازمة، وتجري اليونيسيف مقابلات مع الخبراء المقترحين، لا مع مسؤولي الشركة فحسب، وهي على استعداد لرفض الخبراء أو حتى الشركة نفسها عند اللزوم.

٦٥ - وتستعين اليونيسيف بعدة شركات لتنفيذ مشاريعها. وعلى سبيل المثال، وقد استعانت بشركة برايس ووترهاوس كوبرز لا لشيء إلا لأن هذه الشركة طورت نظام المعلومات الإدارية المتكامل. وخلافا لما حدث للأمم المتحدة التي دفعت غرامات مالية طائلة إلى هذه الشركة بسبب ما حدث من حالات تأخير، فإن اليونيسيف لم تدفع مطلقا أي غرامات. وعلى الرغم من ذلك، فإن اليونيسيف بجعلها نظام المعلومات الإدارية المتكامل يفي باحتياجاتها، تكون قد استثمرت أموالا لم ينعكس أثرها في أي مكان.

٦٦ - وتتمثل إحدى المشاكل على ما يبدو في أن فريق نظام المعلومات الإدارية المتكامل بالأمم المتحدة قد عهد إلى شركة برايس ووترهاوس كوبرز بمسؤوليات واسعة النطاق تتناول أوجه عديدة من المشروع دون أن يتضمن ذلك في الوقت نفسه تنمية خبرة داخلية. ويرى المسؤولون في اليونيسيف أنه كان ينبغي للشركة نقل المعرفة إلى فريق نظام المعلومات الإدارية المتكامل. إلى جانب ذلك، فإن الموارد التي استخدمت لدفع تكاليف الصيانة الخارجية كان من الأولى تخصيصها لفريق نظام المعلومات الإدارية المتكامل.

٥ - صندوق الأمم المتحدة للسكان

٦٧ - يستعين صندوق الأمم المتحدة للسكان بشركات الاستشارة الإدارية الخاصة بموجب إجراءات الشراء والسياسة المتعلقة بشؤون الموظفين والأنظمة والقواعد المالية الخاصة به، وتحتفظ كل شعبة ووحدة تنفيذية تابعة للصندوق بقائمة خاصة بها بالشركات تغذى من

مصادر دولية ومن توصيات وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وتجتمع الأقسام والشُعب في مرحلة إعداد المشروع للتثبت من أن الخبرة المطلوبة لا تتوفر داخليا، قبل التعاقد مع شركات خاصة. وتقع على عاتق رؤساء الشُعب مسؤولية الموافقة النهائية على التعاقد مع الشركات بعد عرض الأمر على لجنة استعراض المشاريع ولجنة استعراض العقود واللجنة التنفيذية.

٦٨ - ولا يعلن صندوق الأمم المتحدة للسكان عن العطاءات الدولية في الصحف ويلجأ بدلا من ذلك إلى البعثات الدبلوماسية وشبكة الإنترنت. ويقع الاختيار على أقل العطاءات تكلفة والتي تفي بجميع الشروط التقنية. ويراعي الصندوق كلما أمكن ذلك التوازن الوطني والإقليمي بين الشركات، ويتعاون مع الأمانة العامة للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع واليونيسيف لطرح مناقصات مشتركة. ويقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوجه خاص، نيابة عن الصندوق، بالتعاقد مع شركات لتقديم خدمات معينة.

٦٩ - والذي يفوز بالعطاء هو الذي يختار الموظفين الذين سينفذون المشروع. إلا أن صندوق الأمم المتحدة للسكان يوافق على السير الشخصية للموظفين الرئيسيين ويجري معهم مقابلات أحيانا. ولا بد من إصدار شهادة بإتمام العمل قبل الدفع. كما تقيم الخدمات، وقد يجري إطلاع الوكالات الأخرى بصورة غير رسمية على نتائج هذا التقييم.

٧٠ - ومر صندوق الأمم المتحدة للسكان بتجارب عديدة ناجحة مع شركات الاستشارة الإدارية الخاصة. وكانت تجربته السلبية الوحيدة في مجال نظم الإدارة المالية.

٧١ - ويسلم الصندوق بضرورة وضع صلاحيات ومعايير تقييمية محددة، ويرحب بوضع مبادئ توجيهية على نطاق المنظومة للتعاقد مع شركات الاستشارة الإدارية الخاصة ومعايير تقييمية واضحة ومعقولة.

٦ - برنامج الأغذية العالمي

٧٢ - يستعين برنامج الأغذية العالمي بشركات الاستشارة الإدارية الخاصة وفقا للقواعد المالية ودليل المشتريات الخاصين به. وقد وضع البرنامج إجراءات توجيهية للاستعانة بهذه الشركات وتقييمها. وقام أيضا بتنقيح قواعده المالية، وهو بصدد الانتهاء من وضع كتيب جديد لتبسيط إجراءات شراء المواد غير الغذائية، بما في ذلك التعاقد مع استشاريين في مجال الإدارة. وعلى الرغم من أنه لا تتوافر لدى البرنامج صورة واضحة عن الطريقة التي تتعاقد بها المكاتب القطرية والإقليمية مع الخبراء الاستشاريين نظرا لعدم توافر حصر منهجي لهذه المعلومات، فإنه يعتزم وضع نظام ملائم لذلك في المستقبل القريب.

٧٣ - ويدرج برنامج الأغذية العالمي الشركات بقائمة للموردين المحتملين يجري استكمالها استنادا إلى توصيات الشُعب الطالبة للتوريد، ومن مصادر يوفرها فرع المشتريات والعقود، وعن طريق طلب مباشر تتقدم به الشركة على النموذج المخصص لذلك، أو من خلال الاتصال بسائر مؤسسات الأمم المتحدة. ويحتفظ فرع المشتريات والعقود بهذه القائمة. وإذا اقتضت طبيعة الخدمة وقيمة العقد الذي سيمنح فيقوم البرنامج بإصدار طلب للحصول على معلومات بغية وضع قائمة مختصرة بالشركات التي يطلب منها تقديم عروض.

٧٤ - وتصدر طلبات الحصول على خدمات خارجية عن الشعبة المسؤولة عن المجال المحدد الذي يتطلب هذه الخدمات. ووفقا لقواعد برنامج الأغذية العالمي المالية الجديدة، فإن شعبة الخدمات الإدارية مسؤولة عن اعتماد وتنفيذ العقود التي تصل قيمتها إلى مليوني دولار من دولارات الولايات المتحدة. وتقوم لجنة مشتريات المواد غير الغذائية والعقود بالمقر بدراسة جميع العطاءات وقوائم الأسعار والعروض وفحصها. وتعطي رأيها للجهة المعنية بالمشتريات بشأن العقود التي لا تتجاوز قيمتها ٠٠٠ ١٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة. وخلال هذه العملية، ينظر في الخيارات الداخلية المتاحة للقيام بالعمل المطلوب.

٧٥ - ويتم شراء الخدمات على أساس تنافسي، فترسل طلبات تقديم العروض مباشرة إلى الشركات الملائمة التي تختار من قائمة الموردين. ولا يعلن عن المناقصات إلا إذا لم تتوفر لدى البرنامج عدد كاف من الشركات. وفي هذه الحالة، يقوم البرنامج بنشر إعلانات في الصحف (ولا سيما في الصحف الإيطالية بحكم موقع مقر البرنامج)، ويطلب البرنامج من الشركات أن تقدم عروضا تقنية ومالية يتولى تقييمها في عملية ذات مرحلتين فريق معني بالتقييم يطبق معايير التقييم التالية: جودة الخدمة المعروضة وطريقة العرض، ونوعية الموظفين المقترحين، وخبرة الشركة وأداؤها السابق أو مصادر الاستعلام عنها. ويتوخى البرنامج الحصول على أفضل قيمة وأفضل خدمة والالتزام بالمهلة المحددة لتنفيذ المشروع.

٧٦ - ولا يتبع البرنامج سياسة معينة لإقامة توازن بين الشركات على أساس الحجم أو الجنسية. وعادة ما يقع الخيار على شركات من الأسواق الدولية بشكل مفتوح. والشركات المحلية في مقر البرنامج أكثر قدرة على المنافسة، وتنجح بالتالي أكثر من غيرها في الحصول على عقود. ومن الناحية العملية، يحبذ البرنامج التعاقد مع الشركات المحلية الصغيرة التي لها اطلاع على العادات واللغات والأوضاع وأسعار السوق المحلية. وأحيانا ما يكون هناك ارتباط بين هذه الشركات وإحدى الشركات ''الخمس الكبرى''. وقيام البرنامج بتطبيق اللامركزية على عمليات شراء الخدمات للمكاتب الإقليمية عندما لا تتجاوز قيمتها ٠٠٠ ١٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة يشجع على التعاقد مع

الشركات المحلية. إلا أن الجهود التي بذلها البرنامج للتعاقد مع شركات من البلدان النامية لم تنجح تماما حتى الآن. وقد مر البرنامج بتجارب مع بعض البلدان المانحة التي ربطت تبرعات محددة بالتعاقد مع شركاتها الوطنية.

٧٧ - ومع أن الشركة الخارجية تنتقي الموظفين الذين سينفذون المشروع، فإن برنامج الأغذية العالمي يحدد عموما الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها لديهم ويقوم بفرزهم وأحيانا يجري معهم مقابلات ويتثبت من مصادر المعلومات عنهم. وطبقا لطبيعة الخدمات المطلوبة، قد يطلب البرنامج بيانا عمليا للأعمال أو المنتجات. ويقتضي الأمر إصدار شهادة بأن الخدمة كانت مرضية قبل الدفع. ويقيم أداء الموظفون وفق نموذج موحد. ولا يتم إطلاع المنظمات الأخرى على تقييم الشركة وأدائها إلا إذا طلبت ذلك صراحة.

٧٨ - ولا توجد قيود على مدة تقديم الخدمات من قبل الشركة. إلا أن برنامج الأغذية العالمي عادة ما يعيد طرح العقود للعطاءات التنافسية عندما تسمح طبيعة الخدمات بذلك. ومن الوجهة العملية، لم يتم الاستعانة بشكل متواصل بشركة استشارة إدارية خاصة لتقديم نوع معين من الخدمات لمدة تتجاوز الأربع سنوات.

٧٩ - وعلى وجه العموم، يرى برنامج الأغذية العالمي أن الاستعانة بشركات خارجية ضروري إذا لم تتوافر الخبرة داخليا أو عندما يكون التقييم الخارجي ملائما. والمجالان الرئيسيان اللذان يعد فيهما اللجوء إلى الخبرة الخارجية ذا أهمية قصوى هما نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وإدارة التغيير، ولا سيما أن قلة من المديرين يملكون الخبرة أو الوقت لمعالجة هذه المسائل. فهذان مجالان تستطيع فيهما الشركات تقديم القدر الكافي من المهارات والخبرة ومنظورا مستقلا بشأن المسائل المتعلقة بالإدارة، مما يساعد المديرين على تخفيض مدة التنفيذ.

٨٠ - ويرحب البرنامج بتقييم استخدام شركات الاستشارة الإدارية الخاصة على صعيد المنظومة. ويدعو إلى إعداد قائمة بالشركات المتخصصة التي يمكن الاعتماد عليها، سواء على الصعيد القطري أو الإقليمي أو العالمي. إلا أنه يرى أن فرادى المنظمات يجب أن تحافظ على استقلال قراراتها فيما يتعلق بالاستعانة بالشركات الخارجية نظرا للتفاوت الشاسع بين أنشطتها واحتياجاتها. ويرى البرنامج أيضا أن مسألة عدم استخدام المنظمات لموارد الأمم المتحدة الاستشارية المجانية هي مسألة هامة ويجب أن تخضع لمزيد من الدراسة.

باء – منظمة العمل الدولية

٨١ – طبقا للقواعد المالية للمشتريات لمنظمة العمل الدولية، لا يجوز إبرام عقود مع الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية باسم المنظمة إلا لأمين الصندوق والمراقب المالي، أو للمسؤولين المأذون لهم ذلك كتابة، وهم من الناحية العملية مديرو الإدارات أو المكاتب. وفي الحالات التي تتجاوز فيها قيمة العقد ٠٠٠ ٧٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة، تحال المسألة إلى لجنة العقود.

٨٢ – وتسعى كل إدارة إلى معرفة ما يتوفر من خبرة مناسبة داخل المؤسسة قبل أن تطلب خدمات من شركة خاصة. ويتخذ القرار النهائي في هذه المسألة من قبل أمين الخزانة والمراقب المالي ومكتب البرمجة والإدارة ولجنة العقود.

٨٣ – هذا ولا توجد في منظمة العمل الدولية أي قائمة مركزية بالشركات الاستشارية الخاصة. وقد تقوم الإدارات أو الوحدات التي تستعين بصفة منتظمة بهذه الخدمات الخارجية بوضع القوائم الخاصة بها بناء على ما يجري من بحث بشأن الموارد المتاحة وتقييم اللجان الداخلية لما قدمته الشركات من خدمات وإنجازات في الماضي، فضلا عن مصادر المعلومات المقدمة من الوحدات الأخرى داخل المنظمة أو غيرها من المؤسسات التي تشاطرها المنظمة التجارب والتقييمات بصفة غير رسمية.

٨٤ – وتطبق منظمة العمل الدولية عملية تنافسية لتقديم العطاءات، وتدعو أصحاب مقدمي العطاءات من مجموعة تتكون على الأقل من ثلاث جهات مرشحة تُختار من قوائم الإدارات، حيثما كان ذلك مناسبا، ومن الشركات المعروفة التي تملك الخبرة المناسبة. وتنص القواعد المالية على طلب تقديم العطاءات من خلال الإعلانات في الصحف. غير أن هذه ليست هي الممارسة المتبعة في الوقت الراهن. وتشمل العروض عادة عروضا تقنية وعروضا مالية منفصلة. ويقيم العرض التقني طبقا لمعايير محددة مسبقا قبل فتح العرض المالي. وتقوم بعملية الاختيار النهائي لجنة العقود على أساس أقل العروض تكلفة والمقبول منها من الناحية التقنية.

٨٥ – وتنتقي المؤسسة المختارة من موظفيها من سيقوم بهذه الخدمات. ومع ذلك، فجميع الاستشاريين يفحصون مليا قبل الاستعانة بخدماتهم وتفحص بيانات مؤهلاتهم وأحيانا تجري الإدارة المتعاقدة مقابلات معهم.

٨٦ – وباستثناء حالات تأخير حدثت في عقد واحد متعلق بنظام المعلومات الإدارية المتكامل، فإن منظمة العمل الدولية راضية بصفة عامة عن الاستعانة بالشركات الخاصة للاستشارة الإدارية. وتكمن اهتماماتها الرئيسية في التحقق من أن الخبرة لا توجد في داخلها

قبل التعاقد ومن أن الاستعانة بالمؤسسات الخاصة يتسم حقيقة بفاعلية أكبر من حيث التكلفة والكفاية والمرونة فيما يتعلق باحتياجاتها. هذا ويمثل التخطيط والرصد والتقييم عناصر هامة أيضا. ويجب وضع اختصاصات واضحة يوافق عليها جميع العملاء قبل الدخول في ترتيبات تعاقدية، مما يحول دون حدوث مطالبات لاحقة بدفع تكاليف إضافية.

٨٧ - وفي رأي منظمة العمل الدولية، ينبغي اتخاذ خطوات من أجل تعزيز تقاسم المعلومات المتعلقة بالشركات الإدارية الخاصة فيما بين مختلف المنظمات التي تستعين بها. وفي الوقت ذاته، ينبغي مراعاة الاحتياجات الخاصة لكل منظمة وينبغي أن يفسح المجال للاستقلال والمرونة في اختيارها.

جيم - منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة

٨٨ - ليس لمنظمة الأغذية والزراعة سياسات تشريعية خاصة بشأن الاستعانة بالشركات الخاصة للاستشارة الإدارية، بل هي تطبق إجراءاتها العادية للتعاقد وعملياتها العادية لتقييم العطاءات.

٨٩ - وتتمثل سياسة المنظمة إجمالا في عدم الاستعانة بالخبرة الخارجية إلا للأنشطة التقنية الخاصة جدا، والتي لا توجد في مجالها خبرة داخلية أو، في بعض الحالات، للمسائل التي يعد فيها وجود رأي خارجي مستقل أمرا مستحسنا. وليس ثمة نهج موحد لتعريف أو تحديد مدى توفر الخبرة الداخلية. ومع ذلك، فإن اللجوء إلى الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية يستوجب، في معظم الحالات، موافقة المدير العام. ويجب على المؤسسات المتعاقد معها أن توفر التدريب للنظراء من موظفي المنظمة في مجال خبرتهم، إذ أن نقل المعارف عامل رئيسي في اتخاذ القرار الأولي باستقدام خبراء خارجيين.

٩٠ - وتتسم عملية اختيار المنظمة للشركات بالصرامة الشديدة. فهي تحتفظ بقائمة بالموردين الذين يصنفون بحسب فئة ما يقدمونه من خدمات. وليس ثمة فئة مخصصة لشركات الاستشارة الإدارية قائمة بحد ذاتها، ولكن هناك فئة لأنواع محددة من الخدمات، مثل تحليل نظم الحاسوب على سبيل المثال. هذا ولا تعلن المنظمة عن قبولها للعطاءات. فلا يدعى لتقديم عطاءات إلا الشركات المسجلة على القائمة. وتستعرض لجنة المشتريات قائمة مقدمي العطاءات المدعوين فضلا عن معايير التقييم الخاصة بالعطاءات التي تتجاوز قيمتها ١٠٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة. وتقدم العطاءات التقنية والعطاءات المالية مستقلة عن بعضها. وتقوم هيئة للعطاءات يرأسها المفتش العام بفتح مظاريف العطاءات وتحديد صلاحيتها. وتتولى الوحدة التنظيمية التي تطلب إبرام العقد المسؤولية عن تقييم العطاءات وقرار منح العقد.

٩١ - وتقوم المنظمة أول الأمر بفرز الموظفين المقترحين من طرف مقدم العطاء المختار وتجري أحيانا مقابلات معهم، وذلك حسب طبيعة العقد. ويجب المصادقة على أن الخدمات مرضية قبل دفع أي مبلغ. ولا يجري أي تقييم رسمي آخر. ولا تتقاسم المنظمة المعلومات المتعلقة بأداء هذه الشركات مع وكالات أخرى إلا بناء على طلبها.

٩٢ - ولقد وجدت المنظمة أن الاستعانة بالشركات الخاصة للاستشارة الإدارية أمر مكلف وأضحت تطبق شروطا صارمة من أجل استخدامها، الأمر الذي جعل التعاقد عملية مطولة. فهي ترى بصفة عامة أن شركات الاستشارة الإدارية بصرف النظر عما توفره من خدمات تقنية محددة يمكن أن تكون مفيدة في تقديم منظور مستقل بشأن القضايا الإدارية الأوسع نطاقا، وأن تفيد في تسريع عملية اتخاذ القرارات المتصلة بذلك. بيد أن هذا لا يمكن أن يتحقق إلا متى توافر للمديرين قدر هام من المعرفة بالمشاكل التي يعالجونها، وقدر معين من توافق الآراء بشأن الحلول المحتملة، وإرادة لدى صانعي القرارات لدعم توصيات شركات الاستشارة الخارجية بشأن المسائل المطروحة، وآلية معتمدة لوضع هذه المقترحات موضع التنفيذ. وفي غياب هذه العناصر، فإن الاستعانة بخدمات شركات الاستشارة تُصبح عملية باهظة التكاليف، وضمان نجاحها محدود.

٩٣ - ولأسباب إدارية عملية، مثل التوقيت المناسب واجتناب تحمل النفقات العامة، تفضل المنظمة توظيف الاستشاريين الأفراد بدلا من الشركات. وعلاوة على ذلك، يمكن القيام بالعديد من المهام التي توكل إلى شركات الاستشارة الخارجية في حقيقة الأمر باستخدام الخبرة المتوافرة داخل منظومة الأمم المتحدة. وبصورة خاصة، يمكن لمركز التدريب التابع لمنظمة العمل الدولية وكلية موظفي الأمم المتحدة أن يعالجا عددا من مجالات الخبرة الإدارية بينما يتناول المركز الدولي للحساب الالكتروني المسائل المتعلقة بنظم الحاسوب.

٩٤ - وتستعين المنظمة بمجموعة كبيرة من الشركات، تنتمي لبلدان متقدمة النمو وبلدان نامية على حد سواء، في مكاتبها الميدانية الموجودة في ما يربو على ٨٠ بلدا في جميع أرجاء العالم. وبالرغم مما تبذله المنظمة من جهود جبارة، فقد وجدت أن من الصعب من الناحية العملية تحديد الشركات: أولا، لأن البحث عن المؤسسات الصغيرة الأقل شهرة يستغرق وقتا طويلا خاصة في البلدان النامية؛ وثانيا، يتعامل العديد من المؤسسات المتعددة الجنسية من خلال المكاتب الفرعية المحلية إلى درجة أنه يصعب في بعض الأحيان التمييز فيما بين الشركات المحلية المستقلة والمكاتب الفرعية للشركات المتعددة الجنسية. ويمكن أن يتمثل أحد الحلول في إعداد قوائم مشتركة بالشركات التي يمكن أن يُعول عليها، لا سيما من البلدان الأقل نموا، مما سيؤدي في الوقت المناسب إلى توسيع نطاق التوزيع الجغرافي للعقود الممنوحة.

دال منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

٩٥ - لدى الاستعانة بالشركات الاستشارية الإدارية، تسترشد منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة بمبادئ السياسة العامة التي وضعتها الدول الأعضاء فيها وتجسدت في دليلها المتعلق باختيار الموردين والمتعاقدين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المجلس التنفيذي لليونسكو يوافق بصفة عامة على الميزانيات المخصصة للمشاريع الاستشارية قبل أن يتسنى تنفيذها. وتتمثل سياسة المنظمة في الحصول على الخبرة الخارجية لا لشيء إلا لتكميل الموارد الداخلية وتعزيزها . فلا يستعان بخدمات الاستشاريين الخارجيين إلاّ عندما لا تتوافر الموارد الداخلية المناسبة للقيام بالعمل المطلوب.

٩٦ - وإن عملية تقديم العطاءات هي مسألة من مسائل مبادئ السياسة العامة لليونسكو. ومع ذلك، يجوز لأي شركة بعينها مشهود لها بالأداء الممتاز والنتائج الممتازة في أعمالها السابقة التي نفذتها لليونسكو أو لمؤسسة أخرى من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، أن تُمنح الأفضلية في العقود المبرمة في المستقبل.

٩٧ - ومما يكتسب أهمية أولى قدرة الشركة على نقل المعارف لموظفي منظمة ما ولإدارتها. ولهذه الغاية، تعتمد اليونسكو نهجا عمليا صارما في اختيار المؤسسات واستخدامها ومراقبتها. وتشمل ممارساتها مبدأ التنافس في تقديم العطاءات والقيام ببحث مستفيض مسبق بشأن المؤسسات الاستشارية المحتملة وأدائها داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها، وتوصيات المنظمات التي سبق لها أن تعاقدت مع هذه الشركات، واختيار الأفراد الذين يعدون مناسبين أكثر من غيرهم لهذا المشروع، ومراقبة أداء المؤسسة ونقل المعارف إلى موظفي اليونسكو.

٩٨ - ولقد كانت تجربة اليونسكو الملموسة مع المؤسسات الاستشارية تجربة واسعة ومتنوعة على مدى السنوات. وأثناء الحديث مع المفتشين، أعرب موظفو اليونسكو عن رضا هذه المنظمة عن أداء الشركات وعن اعتقادهم بأنها حصلت على منافع قيمة مقابل المال. وفي الوقت ذاته، أكدوا على الحاجة إلى موظفين داخليين أكفاء للتعامل مع الاستشاريين الخارجيين وبالتالي لضمان نقل الخبرة إلى المنظمة وذلك لتجنب تكرار الحاجة إلى الخبرة الخارجية.

٩٩ - وقد أدت الخبرة الخارجية خدمة جيدة لليونسكو في مجالات منها التدريب والإحصاء ووضع نظم إدارة المعلومات وتطويرها. وقد كانت مؤسستا كاب جيميني وبرايس ووترهاوس كوبرز من بين المتعاقدين الرئيسيين في مجال الإدارة حتى الآن. وبالنظر إلى خفض عدد موظفي اليونسكو خلال العقد الماضي، الذي شمل موظفين يعملون في

مجالات البرامج التقنية، فلربما كان اللجوء إلى الاستشاريين الخارجيين في الواقع، أمرا لا محيد عنه في أية حال.

١٠٠ -ويلاحظ المفتشان أن اليونسكو قامت في بعض الأحيان بملء الشواغر الموجودة في أمانتها بموظفين سابقين في الشركات الاستشارية التي كانت قد عملت في مشاريع لليونسكو. وفي نظر المفتشان، فإن مسألة احتمال حدوث تضارب في المصالح فيما بين المنظمة والمتعاقدين معها في مجال الإدارة هي مسألة لا ينبغي إهمالها بتاتا.

١٠١ -ويتمثل الدرس الرئيسي الذي استفادته اليونسكو من تجاربها في أن شركات الاستشارة الإدارية هي بصورة عامة باهظة التكلفة وينبغي توخي الحذر إزاء التعاقد معها. ومع ذلك، فإن المزية التي تتسم بها الشركات الاستشارية هي عملية اتخاذ قراراتها، وهي عملية أبسط وأسرع منها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛ فالإجراءات الجماعية الديمقراطية التي تستوجب في بعض الأحيان عمليات شاقة للتوصل إلى توافق في الآراء تؤدي حتما في هذه المؤسسات إلى إبطاء عملية اتخاذ القرارات.

هاء منظمة الصحة العالمية

١٠٢ -تستعين منظمة الصحة العالمية ببضع شركات للاستشارة الإدارية، وحينما تفعل ذلك، فإنها تتصرف وفقا لأحكام النظام المالي الذي يصدره مجلسها التنفيذي، والقواعد الصادرة عن المدير العام ودليل منظمة الصحة العالمية.

١٠٣ -وللمنظمة ميزانية خاصة للدراسة الإدارية، ولدى المنظمة كغيرها من المنظمات لجنة لاستعراض العقود تنظر في العقود التي تتجاوز قيمتها ٠٠٠ ٥٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة. وكقاعدة عامة، فإن الأمر لا يستوجب سلطة تشريعية أخرى وليس ثمة حاجة إلى عرض هذه المشاريع على الجمعية العامة لمنظمة الصحة العالمية.

١٠٤ -وعلاوة على ذلك، فإن تجربة المنظمة فريدة في نوعها داخل منظومة الأمم المتحدة، فقد كان لهذه المنظمة، على مدى سنوات عديدة، وحدة استشارية داخلية يعمل بها موظفون من القطاع الخاص. وقد عُرفت هذه الوحدة أول الأمر باسم مكتب الإدارة والتنظيم والتقييم وفيما بعد باسم مكتب مراجعة الحسابات والتنظيم الإداري. وقد عملت على نفس الأسس التي تتبعها أي شركة للاستشارة الإدارية. وقد ظلت موجودة لسنوات عديدة، منذ الستينات وحتى التسعينات، أي إلى أن ألغيت الاعتمادات المخصصة لها في الميزانية ونُقل موظفوها إلى مجالات أخرى. وقد أصدرت الوحدة ما يقارب مئتي تقرير عن مسائل إدارية. وكانت عادة تستجيب لما يرد إليها من طلبات بإجراء تقييم من المكاتب الإقليمية التي كانت تدفع نفقات السفر ونفقات بدل الإقامة اليومي.

١٠٥ -قدمت شركة ماكيتري عرضا مؤخرا لإجراء دراسة مجانية لمصلحة منظمة الصحة العالمية دون تكلفة تتكبدها المنظمة في إطار برنامج الشركة القديم المتعلق بإجراء دراسات لمصلحة المؤسسات غير الهادفة للربح. ويمكن أن تقدر بسهولة تكلفة الدراسة التي سوف تكرس لها شركة ماكيتري خدمات نحو ٣ إلى ٤ استشاريين لمدة قد تصل إلى ٦ أشهر بنحو مليون دولار. وتنظر منظمة الصحة العالمية في الوقت الحالي في المجال الذي يمكن اختياره للدراسة.

١٠٦ -وبجانب الدراسة التي ستجريها شركة ماكيتري وهي فرصة أتيحت لمرة واحدة كما يبدو استعانت منظمة الصحة العالمية بشركات لتنفيذ مشاريع في بعض المجالات مثل تكنولوجيا المعلومات وخدمات الترجمة وغيرها. ومن بين الشركات العاملة شركة برايس ووترهاوس كوبرز لإدارة شؤون الموظفين وشركة IBM لتعزيز الترجمة. ومنظمة الصحة العالمية هي من بين عملاء مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل حيث تبلغ ميزانيتها المخصصة ٦,٤ ملايين دولار من دولارات الولايات المتحدة تقريبا. وبالإضافة إلى ذلك توجد وحدة لنظام المعلومات الإدارية المتكامل داخل منظمة الصحة العالمية ويبلغ عدد موظفيها عشرة أشخاص.

واو الاتحاد البريدي العالمي

١٠٧ -يستخدم الاتحاد البريدي العالمي شركات استشارة خاصة وفقا لقواعده المالية التي تتطلب تقديم عطاءات لجميع خدمات الشراء على أن تكون للمدير العام سلطة الموافقة النهائية. ويلجأ الاتحاد البريدي العالمي إلى شركات الإدارة الخاصة من أجل خبرات مهنية محددة حسبما يتطلبه برنامج عمله.

١٠٨ -ولا توجد قائمة رسمية بالشركات. وكانت المنظمة تفضل في السابق استخدام الشركات الكبيرة والمعروفة جيدا. ولكنه عندما تقدم الشركات الأخرى عطاءات معقولة للتعاقد يقوم الاتحاد البريدي العالمي بالاحتفاظ بأسمائها لإدراجها في عروض العطاءات في المستقبل. وتتم المناقصات الدولية عن طريق التراسل المباشر بالشركات المعروفة سلفا للاتحاد البريدي العالمي ومن خلال الإعلان في الصحافة الدولية.

١٠٩ -وليس للاتحاد البريدي العالمي سياسة واضحة للسعي لإقامة توازن بين الشركات التي يستعين بها على أساس انتمائها الوطني أو الإقليمي. كما أنه لا يتبادل المعلومات عادة بشأن تجربته مع الوكالات الأخرى.

١١٠ -واستنادا إلى طابع المشروع يتم فحص العطاءات إما من قبل أصحاب لجنة العطاءات والمشتريات أو بواسطة لجنة اختيار مخصوصة. ويتم الاختيار عن طريق استعراض مستفيض

لجميع العروض وفقا للمعايير المحددة سلفا مثل التكلفة والخبرة والقدرة التقنية ونوعية الموظفين وغيرها. وتمنح الأولوية عادة للعطاءات السليمة تقنيا.

١١١ - ويتم فحص السِيَر الشخصية للأفراد الذين تقترحهم الشركة المختارة. ومن الضروري المصادقة على أن الخدمة مرضية قبل الدفع. ولا يجري تقييم رسمي لاحق بالرغم من أن مدير المشروع أو غيره من المسؤولين الذي يقوم بالمصادقة لأغراض الدفع قد يفعل ذلك بصفة غير رسمية. ولا ينظر الاتحاد البريدي العالمي في تعيين موظف من إحدى الشركات لوظيفة شاغرة في أمانة الاتحاد.

١١٢ - كانت التجربة العامة للاتحاد البريدي العالمي مع الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية علاقة إيجابية ولا سيما في مجالات إعادة التشكيل وترويج طرق وتقنيات الإدارة الجديدة. وينبغي مع ذلك أن يخضع استخدام الشركات لعملية اختيار صارمة تشمل تحليلا للتكاليف والفوائد وتقييما مستفيضا لنوعية العمل المنجز.

زاي الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية

١١٣ - يرى الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية أن الاستعانة ببعض المصادر الخارجية مفيدة وضرورية لمعظم المنظمات عندما تكون هناك حاجة للخبرة الفنية. وقد تعاون بالتالي مع الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية لتكملة خبرته الداخلية في عدد من المجالات. وكان أبرزها تصميم وتطوير نظم إدارة المعلومات والتدريب والتقييم الذاتي والاستشارات وتقييم المنظمة وإعادة تشكيلها وإدارة التغيير وتحليل العمليات والإجراءات الداخلية.

١١٤ - ويتأكد الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية قبل الاستعانة بالمساعدة الخارجية من عدم وجود خبرة داخلية ملائمة. وقد أنشأ لذلك الغرض لجنة تتألف من مختلف الدوائر في الاتحاد. وتجري اللجنة عادة اختيارا مسبقا على أساس الأوراق المقدمة من المكتب الطالب. وتشمل خطواتها اللاحقة بصدد الاختيار النهائي وضع قائمة قصيرة وإجراء مقابلات مع الاستشاريين المقترحين. ويجب تأييد قرار اللجنة النهائي من قبل الدائرة المعنية. وإذا كانت تقديرات التكلفة للمشروع تزيد عن عشرة آلاف فرنك سويسري فيجب استعراض عطاءات ثلاثة شركات على الأقل قبل إجراء الاختيار. وإذا كانت تقديرات التكاليف تزيد عن ١٠٠ ٠٠٠ فرنك سويسري فيجب توجيه دعوة دولية لتقديم العطاءات قبل اختيار لجنة العقود للشركة. وتكون السلطة النهائية بيد الأمين العام للاتحاد.

١١٥ - وتحتفظ مختلف الدوائر بقائمة الشركات ا لموجودة لدى الاتحاد بما فيها الدوائر المسؤولة عن تكنولوجيا المعلومات والمعلومات والتدريب وخدمات شؤون الموظفين. وتتم

تغذية القائمة بالدرجة الأولى على أساس التوصيات وعمليات التأكد من المصادر المرجعية التي قامت بها المنظمات الأخرى. ويرى الاتحاد أن اقتسام المعلومات مع المنظمات الأخرى بشأن الموضوع بطريقة أكثر منهجية ونظاما أحد المسائل المهمة فيما يتعلق باستخدام شركات الاستشارة الإدارية. بيد أن التعاون الحالي مع المنظمات الأخرى يمتد إلى مرحلة توجيه دعوات مشتركة للشركات لتقديم عطاءات من أجل العقود.

١١٦ -ويتم الإعلان عن العطاءات الدولية أساسا من خلال التراسل المباشر بالشركات المعروفة لدى الاتحاد. ولا تنشر المنظمة إعلانات في الصحف.

١١٧ -ولا يبذل الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية جهدا خاصا لإقامة توازن بين الشركات العاملة على أساس انتمائها الوطني. كما أنه لا يسعى إلى إقامة توازن بين الشركات من البلدان المتقدمة النمو ومن البلدان النامية. وفي حين أن الاتحاد قد استعان بعدد واسع من الشركات في السنوات الأخيرة فإنه لم يلجأ إلى أي من الشركات "الخمس الكبرى".

١١٨ -ويحدد الاتحاد الدولي عادة الأشخاص الذين ينبغي للشركة المختارة تخصيصهم للمشروع. وقد يسمح للشركة، حسب وضعها، بتعيين الأشخاص. وفي جميع الأحوال تقوم المنظمة باستعراض السِيَر الشخصية للمرشحين وإجراء مقابلات معهم. والمصادقة على أن الخدمات مرضية ضرورية قبل الدفع. ويجري الاتحاد تقييما للخدمات المقدمة في شكل تقرير عادة ولكن لا يوجد نموذج موحد لذلك. ويمكن اقتسام نتائج تقييماته مع المنظمات الأخرى بناء على الطلب. ولا يجري تقييم رسمي لاحق بالرغم من أن ذلك قد يقوم به بصفة غير رسمية مدير المشروع أو غيره من المسؤولين الذي يقوم بالمصادقة لأغراض الدفع. ولقد كان الاتحاد في السابق يعين أفرادا من الشركات ممن كانوا يعملون في مشاريع تابعة له في وظائف شاغرة في أمانته، ولكنه قد أوقف هذه الممارسة الآن.

١١٩ -والاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية مرتاح عموما للنتائج التي تحققت من خلال استخدام الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية ولا سيما فيما يتعلق بتحليل نظام تقييم الأداء. وهو يرى أن الاحتفاظ بملكية المشروع أمر حيوي. ويتعين أن تتفادى المنظمة أثناء تنفيذ المشروع الميل إلى الاعتماد بدرجة كبيرة على شركة الاستشارة إذ أن ذلك أمر قد يفضي بالشركة إلى أن تفقد النظرة الشاملة. وبالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يمنح المزيد من العناية لمتابعة المشروع بعد ذهاب الشركة.

حاء المنظمة البحرية الدولية

١٢٠ - يرد بيان بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالاستعانة بالشركات الخاصة للاستشارة الإدارية من جانب المنظمة البحرية الدولية في دليل مشتريات المنظمة. وتحتفظ المنظمة بقائمة بالشركات يتم استكماله عن طريق البحث السوقي المنتظم والاتصال بهذا النشاط. وكانت تعلن في السابق عن عطاءات دولية من خلال نشرة ''الجديد في المشتريات'' التي يصدرها مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات والتي توقف إصدارها الآن.

١٢١ - وليس للمنظمة البحرية الدولية سياسة واضحة لإقامة توازن بين الشركات على أساس انتمائها الوطني. فهي تستخدم أساسا استشاريين محليين محددين.

١٢٢ - ويتم تقييم العطاءات وفقا للشروط المرجعية. وتعمل لجنة المشتريات على مراعاة جميع الجوانب في العطاء قبل أن تتوصل إلى قرار نهائي.

٢٣ - وتجري المنظمة البحرية الدولية فحصا للسيَر الشخصية لأفراد الشركة المخصصة لمشاريعها وتجري مقابلات معهم. ويجب عليها أيضا المصادقة على أن الخدمات المقدمة مرضية قبل أن يتم الدفع. وبالإضافة إلى ذلك فإنها تجري تقييما وفقا للشروط المرجعية المحددة للشركة. ولن تنظر المنظمة البحرية الدولية في تعيين أحد موظفي الشركة في أمانتها.

١٢٤ - وللمنظمة البحرية الدولية علامات ناجحة عموما مع شركات الاستشارة الخاصة. وهي ترى أن من المهم التأكد من أن استخدام الشركات يضيف بالفعل قيمة لعمليات اتخاذ القرار الداخلية وأنه يسد فجوة في قدرات الموظفين والقدرات الإدارية والكفاءات المتوافرة داخليا. ويجب إجراء عملية الاختيار بعناية دقيقة وأهم من ذلك يجب تحديد أهداف واضحة قبل التعاقد. وتعتبر عملية المتابعة والتقييم لفعالية التنفيذ عنصرين رئيسيين وينبغي تعزيزهما.

طاء المنظمة العالمية للملكية الفكرية

١٢٥ - تخضع الاستعانة بالشركات الخاصة للاستشارة الإدارية في المنظمة العالمية للملكية الفكرية للنظام المالي للقواعد المالية اللذين يتعين بموجبهما الإعلان عن تقديم عطاءات تنافسية للعقود التي تزيد قيمتها عن ٢٠ ٠٠٠ فرنك سويسري وتعتبر موافقة المراقب المالي ضرورية في جميع الحالات.

١٢٦ وتستعين المنظمة العالمية للملكية الفكرية بالشركات الخارجية لتقديم المشورة بشأن القضايا المهمة التي ترى أن من الضروري الحصول بشأنها على أعلى مستوى من الخبرة الفنية المتاحة دوليا. وقد أنشأت المنظمة مؤخرا وأثناء استخدامها لشركة خارجية في مشروع

كبير، فريقا إداريا داخليا ذا كفاءة وذلك عن طريق تعيين موظفين جدد للإشراف على الشركة الخارجية وزيادة تنمية الخبرة الداخلية.

١٢٧ - وبالإضافة إلى قاعدة بيانات الأمم المتحدة الموحدة للموردين التي يحتفظ بها مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات، تحتفظ المنظمة العالمية للملكية الفكرية بقائمة شركات الاستشارة وهي تتبع عادة إجراءات الشراء الموحدة للأمم المتحدة في الإعلان عن احتياجاتها من الخدمات الاستشارية والتي قد تشمل الإعلان عن طريق الصحف ونشرة الأمم المتحدة ''أعمال التنمية'' أو الوسائل الأخرى استنادا إلى أهمية المتطلبات والتكلفة المحتملة لها. كما يتم استخدام صفحة المشتريات التابعة للمنظمة العالمية للملكية الفكرية في موقعها على الشبكة التي أنشئت مؤخرا، في الإعلان عن طريق الإنترنت.

١٢٨ - ويقوم فريق مخصوص للتقييم بإجراء تقييم للعناصر التقنية والمالية للعطاءات الواردة. وتقع المسؤولية النهائية في التعاقد مع الشركات الخاصة على مدير البرنامج والمراقب المالي والمدير العام.

١٢٩ - وتبذل المنظمة العالمية للملكية الفكرية جميع الجهود اللازمة في اختيارها للشركات الخاصة للاستشارة الإدارية لدعوة أكبر عدد من الشركات المؤهلة من أكبر عدد من البلدان وذلك لضمان الشفافية والأسعار التنافسية والتمثيل الوطني الواسع. وتقوم المنظمة عادة بتبادل المعلومات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى إما بصفة رسمية أو غير رسمية فيما يتصل بخبراتها وتقييمها للأداء.

١٣٠ - ونظرا للأهمية التي تتسم بها نوعية أفراد الفريق المقترحين وخبراتهم ونزاهتهم، تحدد المنظمة عادة الأفراد الذين تود تخصيصهم لمشروع محدد لدى اختيارها لعروض الشركات. وبالإضافة إلى ذلك يخضع استبدال الأفراد لموافقة المنظمة. وتقوم المنظمة برصد تنفيذ عقود الاستشارة عن كثب وتتأكد من أن الخدمات المقدمة مرضية قبل أن يتم الدفع. ووفقا لشرط تعاقدي ثابت تقوم المنظمة بدفع آخر قسط بشأن الخدمات المقدمة بعد التحقيق من أن الأداء التعاقدي مرض بشكل عام.

١٣١ - وقد كانت تجربة المنظمة العالمية للملكية الفكرية مع الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية تجربة جيدة وربما يعود ذلك إلى أنها قصرت الاستعانة بها على تقديم مشورة مستقلة بشأن مشاكل محددة تحديدا واضحا. وبجانب ذلك، فقد كانت قيمة النقود أحد الاعتبارات ذات الأهمية القصوى للمنظمة.

ياء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

١٣٢ - يستخدم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية استشاريي الإدارة الخاصين في المجالات المخصصة الرفيعة التقنية. وكانت إحدى المجالات الخاصة هي الدراسة التي جرت مؤخرا بشأن الآثار المترتبة على استخدام اليورو.

١٣٣ - يضع الصندوق قائمة بشركات الاستشارة استنادا إلى شبكة الإنترنت وإلى خبرة المنظمات الأخرى وإلى نشر الإعلانات في المجلات التجارية، لا سيما مجلات و و . ورغم أن هذه المجلات تصدر باللغة الانكليزية فقط، يجري توزيعها على نطاق واسع، وخاصة في أفريقيا. وإضافة إلى ذلك، ينشر الصندوق الدولي للتنمية الزراعية الإعلانات في ٢٠ صحيفة وطنية، وبخاصة في البلدان المانحة.

١٣٤ - وبينما يسعى الصندوق الدولي للتنمية الزراعية إلى توسيع نطاق قاعدته الجغرافية أمام شركات الاستشارة الإدارية، يعمد غالبا إلى الاستعانة بالشركات الأكبر المعروفة بدرجة أكبر بسبب سمعتها. وفيما يتعلق بالمشاريع التي تنفذ في الميدان، يفضل الصندوق الاستعانة بالشركات الصغيرة المحلية لإلمامها بظروف السوق المحلية والثقافة واللغة المحليتين. وفي كثير من الحالات، يفضل الصندوق الاستعانة بالأفراد عوضا عن شركات الاستشارة الإدارية، مما يجنبه بالتالي تحمل النفقات العامة. وتجدر الإشارة إلى أنه كان للصندوق في الماضي بعض التجربة فيما يتعلق باشتراط البلدان المانحة الاستعانة بشركاتها الوطنية مقابل تقديمها للتبرعات.

١٣٥ - ويجري الصندوق عادة مقابلات عن طريق الهاتف مع الموظفين الذين تقترحهم شركات الاستشارة للعمل بالمشاريع، وغالبا ما يتم ذلك بموجب اتفاق إعارة تسدد تكاليفها. ويستند عموما تقييم كل من أداء شركة الاستشارة والموظفين الذين قامت بتعيينهم إلى المعيار الذي سيقرر على أساسه ما إذا كان سيجري التعاقد معهم مرة أخرى. وبغية الحصول على تغذية مرتدة ليتم على أساسها هذا النمط من التقييم، تقيم المراجعة الداخلية للحسابات المشاريع. ويتعين على الصندوق أن يصدق على أن الخدمات كانت مرضية قبل القيام بالدفع.

١٣٦ - ولقد كانت تجربة الصندوق مع الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية مرضية عموما. وثمة صعوبة طفيفة واحدة واجهها الصندوق وهي أن الشركات تميل إلى اعتبار أوراق العمل ملكا لها ولا تقدم سوى تقارير نهائية أو حتى ملخصات إلى المنظمة العميلة.

كاف - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

١٣٧ -لدى منظمة الأمم المحدة للتنمية الصناعية مبادئ توجيهية تتعلق بالاستعانة بالخبراء والاستشاريين فرادى والمتعاقدين. ولكن ليس هناك ما يدل على أن اليونيدو تتلقى توجيها خاصا من هيئاتها المختصة المعنية بالسياسات العامة فيما يتصل بالاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية. وتفضل المنظمة الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية في الحالات التي يتوقع منها فيها أن تقدم نهجا جديدا قائما على النتائج فيما يتعلق بحل المشاكل أو أن تسهم في إضفاء الطابع المنهجي على المنظمة. وفي الوقت الذي تفضل فيه اليونيدو الاعتماد على الموارد الداخلية بقدر الإمكان، فهي تدرك فعلا أن الخبراء الخارجيين يضفون مصداقية على المشاريع وأنه غالبا ما تقبل استنتاجاتهم وتوصياتهم وتطبق بسهولة أكبر من تلك التي تسفر عنها الاستعراضات الداخلية.

١٣٨ -وتحتفظ اليونيدو، كمسألة سياسة عامة، بقائمتها الخاصة بالاستشاريين الخارجيين وتعمد إلى استكمالها بصفة منتظمة، وتطبق مبادئها التوجيهية على إدارة الاستشاريين وفرادى المتعاقدين في المقر، بما في ذلك الخبراء الذين يقدمون خدمات استشارية قصيرة الأجل. كما تعلن المنظمة عن مناقصات دولية في منشور مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات "الجديد في التنمية"، فضلا عن المنشورات التجارية. ومع هذا، لا تظهر إعلاناتها سوى باللغة الانكليزية، وهي ممارسة، وإن كانت تبررها في الظاهر قيود الميزانية، فالبعض يعتبرها أحد أوجه القصور الخطيرة. وينبغي الإشارة إلى أن اليونيدو لا تفضل شركات بعينها في أي منطقة محددة. فإن أي شركة بغض النظر عن أصلها تعد مقبولة إذا ما كانت تستطيع تأدية العمل بتكلفة معقولة.

١٣٩ -وتستعين اليونيدو بشركات الاستشارة الإدارية منذ عام ١٩٩٢. ومن بين هذه الشركات شركة آرثر دي ليتل، التي استعين بها في الفترة ١٩٩٥-١٩٩٦ بتكلفة تبلغ ٨٠٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة لكي تقدم المشورة الفنية بشأن عملية إعادة تشكيل هيكل المنظمة، وشركتا آرثر اندرسن ودلويت آند توش في ميدان تكنولوجيا المعلومات. كما استعانت اليونيدو بشركات أخرى في مجال الإعلام ومحاسبة التكاليف وبخاصة فيما يتعلق بنظام المحاسبة الزمني وبتكاليف الأنشطة.

١٤٠ -وقبل أن تسعى اليونيدو للحصول على مساعدة خارجية من المعتاد أن تتأكد من عدم توافر أو كفاية الخبرة الداخلية المناسبة لتأدية المهمة. وثمة درس هام تؤكد على أهميته اليونيدو وهو ضرورة التعاون على نحو وثيق فيما يتعلق بالمشاريع بين الشركات الخارجية والموظفين الداخليين. فلقد أثبتت تجربتها مع شركة آرثر دي ليتل مثلا بأن اتباع نهج قائم

على المشاركة يشمل الاستشاريين وموظفي اليونيدو من شأنه أن ييسر عملية تحديد المشاكل وتنفيذ التوصيات.

١٤١ -والتعاون بين اليونيدو والوكالات الأخرى لا يتجاوز استخدام دعوات مشتركة لتقديم العطاءات أو استخدام مرافق مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات. كما أنها ليست لديها آلية رسمية لتقييم أداء شركات الاستشارة الإدارية. وفي حين أن تجربة المنظمة مع شركات الاستشارة تجربة إيجابية بوجه عام. فهناك بعض الحالات الأقل نجاحا، إما لم يتخذ إجراء فيها استنادا إلى تقارير الاستشاريين، أو لم تعتبر التوصيات الواردة فيها محددة وعملية بالقدر الكافي للحصول على موافقة الإدارة.

لام - الوكالة الدولية للطاقة الذرية

١٤٢ -إن السياسات العامة التي تحكم استعانة الوكالة الدولية للطاقة الذرية بالشركات الخاصة للاستشارة الإدارية تدخل ضمن النظام المالي والقواعد المالية والإطار التنظيمي المعتاد للمشتريات الذي يشمل قواعد محددة لتقديم العطاءات. ولا تحتفظ الوكالة الدولية للطاقة الذرية بقائمة محددة من شركات الاستشارة الإدارية. إذ أن جميع الشركات التي تستعين بها المنظمة مدرجة في قاعدة بياناتها الاعتيادية للموردين. كما تستخدم الوكالة قاعدة بيانات الأمم المتحدة للمعلومات عن الموردين. وتحدد الشركات التي ستدرج على القائمة من خلال المعلومات المتضمنة في نموذج التسجيل تحت بند "دعوة موحدة لطلب تقديم عطاءات" ويقوم قسم خدمات المشريات بتقييمها.

١٤٣ -وللاستعانة بشركات يقدم المدير المسؤول طلبا وينظر فيه قسم خدمات المشتريات. وعندما يتعلق الأمر بمبلغ يتجاوز ٠٠٠ ٧٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة تنظر لجنة الإذن بالمشتريات في موجز العطاءات. ويتطلب الأمر موافقة نائب المدير العام للإدارة على ما قيمته ٠٠٠ ١٥٠ دولار أو أكثر وينطبق الإجراء ذاته على تقييم العطاءات. ويجري الاختيار على أساس العطاء المقبول تقنيا الأقل تكلفة.

١٤٤ -وعلى الرغم من أن الوكالة لا تنشر عادة إعلانات لطلب تقديم عطاءات فهي تستخدم من حين لآخر المنشورين "الجديد في التنمية"، الذي يصدره مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات و "أعمال التنمية" الذي تصدره الأمم المتحدة. وفي حين ليس لدى الوكالة سياسة محددة لتحقيق التوازن فيما بين الشركات على أساس جغرافي فقد حققت نتائج جيدة من خلال مجموعة من شركات الاستشارة من جميع أنحاء العالم، بما في ذلك من البلدان النامية، مستندة في ذلك إلى معايير الاختيار المتمثلة في التكلفة الأقل والسلامة التقنية. ويرى بعض مسؤولي الوكالة أن الشركات الخمس الكبرى لا تخصص

دائما أفضل موظفيها للمشاريع أو توجه اهتماما كافيا لاحتياجات العملاء وأن الشركات الصغيرة هي الأفضل في كثير من الحالات. وتجدر الإشارة إلى أن البلدان المانحة التي تقدم التبرعات لمشاريع معينة تضع شرطا صريحا، في بعض الحالات، ينص على الاستعانة بشركات وطنية محددة.

١٤٥ - ومن المعتاد أن يتفق على الموظفين الرئيسيين الذين توفرهم الشركة قبل التوقيع على العقد. كما يتعين أن توافق الوكالة على المتعاقدين من الباطن. ويخضع الموظفون الآخرون لعملية فرز وتجرى المقابلات معهم. وربما يشمل الفرز كذلك الجهات التي يرجع إليها بشأنهم. ويتعين على الإدارة الطالبة أن تشهد بأن الخدمات المقدمة كانت مرضية قبل القيام بالدفع وملء نموذج تقييم رسمي. ويمكن اطلاع منظمات أخرى على نتائج هذه التقييمات، شرط أن يتم ذلك بصفة غير رسمية وعلى أساس كل حالة بعينها. ويجوز لموظفي شركات الاستشارة الخاصة التقدم بطلبات لشغل وظائف شاغرة في الوكالة بالطريقة المتبعة، على الرغم من أن العقود التي تبرم مع الشركات تحدد في بعض الحالات فترة زمنية محددة لا يمكن خلالها للوكالة تعيين الموظفين الرئيسيين.

١٤٦ - وتعد تجربة الوكالة الدولية للطاقة الذرية مع الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية محدودة بعض الشيء. إلا أنها أيضا كانت تجربة إيجابية على العموم. ومن البديهي أن يكون هناك دائما مجال لإدخال التحسينات. ويتمثل الشاغل الرئيسي للوكالة في ألا يستعان بالشركات إلا في الحالات التي لا تتوافر فيها خبرة داخلية وليس لأسباب أخرى، على الرغم من أن من المسلم به أن الشركات تتسم بالنزاهة المفترضة وتعتمد تصورا عملي المنحى لحل المشاكل مما يمكن أن يسهم في إنجاح أي مشروع.

١٤٧ - وتعتقد الوكالة بأن شركات الاستشارة الإدارية بإمكانها أن تشكل أدوات مفيدة لمشاريع تقنية محددة، وبخاصة في ميادين مثل تكنولوجيا المعلومات والتدريب المتخصص التي لا تتوافر لها خبرة داخلية. وينبغي أن يطبق على الاستعانة بالشركات عمليات اشتراء دقيقة ونزيهة، كما هو الحال إزاء أي خدمات أخرى تحصل عليها منظمة ما.

الجدول ١- تكلفة الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية خلال الفترة من عام ١٩٩٢ إلى عام ١٩٩٧ بدولارات الولايات المتحدة

المنظمة	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	المجموع
مكتب الأمم المتحدة في جنيف	غير متوافرة	غير متوافرة	٥٨٠ ٢٥٠	٣٠٠ ٨٦٥	٨٦ ٦٤٠	٢٩٨ ٠١٤	١ ٢٦٥ ٧٦٩
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي[١]	١٩٢ ٥٣٦	٤٨٦ ٦٧٤[٢]	٤ ٣٧٨ ٤٤٠	٣ ٧٣٤ ١٧٧	٧ ٤١٨ ٨٢٢	٣ ٣٢٦ ٤١٠	١٩ ٥٣٧ ٠٥٩
برنامج متطوعي الأمم المتحدة	–	–	–	٢٢ ١٠٠	–	١٦٠ ٨٠٠	١٨٢ ٩٠٠
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	٢٩٧ ٠٠٠	٥٩٩ ٠٠٠	٢ ٧٥٩ ٠٠٠	٧٩٥ ٠٠٠	٩٣٧ ٠٠٠	٢ ٤٤٨ ٠٠٠	٧ ٨٣٥ ٠٠٠
صندوق الأمم المتحدة للسكان	٣٧٩ ١٠٩	١٩٠ ٧١٥	١٦٣ ٣٤١	٢٢١ ٢٦٨	٣٧٢ ٩٦٨	٧٩٦ ٤٧٢	٢ ١٢٣ ٨٧٣
برنامج الأغذية العالمي[١]	غير متوافرة	٤٠ ٠٠٠	١٥٣ ٤١٦	٢٩٠ ٠٨٧	٦١٧ ٣٠٩	١ ٢٥٠ ٤٩٩	٢ ٣٥١ ٣١١
منظمة العمل الدولية[٤]	١٨٥ ١٠٠	١٠٦ ٩٤٢	٤١٧ ٥٠٠	٣٦٢ ٨٧٣	٢١٠ ٧٢٨	٦١٣ ٨٤٥	١ ٨٩٦ ٩٨٨
منظمة الأغذية والزراعة	٥٥٤ ٠٠٠	٥٠٩ ٠٠٠	٤٦ ٠٠٠	١ ٦٧٩ ٠٠٠	١ ٦٩٤ ٠٠٠	٥٩ ٠٠٠	٤ ٥٤١ ٠٠٠
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	٨٢ ٥٠٠	٥٩ ٥٠٠	١١١ ٥٠٠	١١٨ ٥٠٠	٣٩٢ ٥٧٠	٢٧٧ ٨٧٢	١ ٠٤٢ ٤٤٢
الاتحاد البريدي العالمي	٣٥٠ ٠٠٠	٩٠٠ ٠٠٠	١٠٥ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	١٥٠ ٠٠٠	٢ ٠٠٥ ٠٠٠
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	–	–	–	–	٨٠ ٠٠٠	٩٨٥ ٠٠٠	١ ٠٦٥ ٠٠٠
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	٢٦٠ ٠٠٠	٢٤ ٠٠٠	–	٨٩٥ ٠٠٠	–	–	١ ١٧٩ ٠٠٠
الوكالة الدولية للطاقة الذرية[٥]	غير متوافرة	غير متوافرة	غير متوافرة	غير متوافرة	٥٥٧ ٠٠٠	٧٨٥ ٠٠٠	١ ٣٤٢ ٠٠٠

(١) تشمل أرقاما قدمها كل من مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء (بما في ذلك الاستعانة بالشركات لتنفيذ مراجعة الحسابات المتعاقد عليها للمكاتب الميدانية)، ومكتب التقييم ومكتب الخدمات المالية والإدارية (وتشمل كذلك خدمات مراجعة الحسابات). ولا تشمل الأفراد المستخدمين بموجب عقود اتفاق الخدمات الخاصة وضمن إطار أنشطة الفترات المحددة المتعلقة بخدمات الدعم.

(٢) تشمل مبلغا قدره ١٦٢ ٦٥ دولارا من دولارات الولايات المتحدة لعقدين سابقين أبرما مع شركة R.F. Lewicki.

(٣) لا تشمل الأرقام المتعلقة بالاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية للقيام بأنشطة مراجعة الحسابات التي ينفذها مكتب المدير التنفيذي لمراجعة الحسابات. والأرقام المبينة هي أرقام كاملة عن الفترة ١٩٩٥-١٩٩٧ فقط.

(٤) تمثل الأرقام المبينة مدى الاستعانة بالاستشاريين على مدى ثلاث من فترات السنتين من خلال انتقاء ست إدارات تستعين باستشاريين إداريين.

(٥) وضعت الوكالة الدولية للطاقة الذرية في عام ١٩٩٦ نظاما جديدا محوسبا للمشتريات، وكان يتم حفظ النسخ الأصلية من طلبات الشراء قبل هذا التاريخ، ولكن لا يمكن القيام بعمليات بحث ووضع قوائم للإجابة عن الأسئلة بشأن ''الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية''. وفيما يتعلق بالأرقام المبينة، استخدمت الوكالة الدولية للطاقة الذرية نظام الترميز الموحد للأمم المتحدة كأساس لتحديد الخدمات المعنية، التي كان يمكن على الأرجح أن توفرها ''الشركات الست الكبرى''.

الجدول ٣

ميادين خبرة الشركات التي يستعان بها أكثر من غيرها

ميدان الخبرة	المنظمة	الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية
تصميم وتطوير نظم إدارة ت	مكتب الأمم المتحدة في جنيف	Icl Sorbus, Software Engineering
	مج ئي	Institute for Management and Accountability (IMAC)
	مج متطوعي الأمم المتحدة	GTW Datentechnik
	ن	GGI, DRT, DTS, DATAMETICS, VELANKI, ALDO, UNI-FIED, SCS
	لمي	IBM, Confor Informatica, Selfin
	منظمة العمل الدولية	h-nology Partners, Systems House, GENISYS, SEMA Group, Price Waterhouse, Arthur Andersen, Advanced Solutions, Tesseract, ERISCO, Emst & Young
	منظمة الأغذية والزراعة	Price Waterhouse / Coopers & Lybrand
	منظمة الأمم المتحدة للتربية فة	Cap Gemini
	لمية للملكية الفكرية	Kroll, CGl-IBM
	قة الذرية	Software AG
	منظمة الأمم المتحدة للتنمية عية	Arthur Andersen, Deloitte & Touche
التدريب	مكتب الأمم المتحدة في جنيف	Mannet, Saptex, Support IT
	ئي	The Whole Person Project
	مية لشؤون اللاجئين	Interworks, Mannet
	ن	Human Resources Systems, RTI, Kell & Associates, Response Management Intl., McDonald Anderson
	لمي	Mannet
	منظمة العمل الدولية	American Institute of Internal Auditors, Price Waterhouse, Optimum Alpha (Paris), JYACC, Mannet European Training Institute, International Management of Development (MoDA), Management Centre Europe
	منظمة الأغذية والزراعة	Dynargie Operations
	منظمة الأمم المتحدة للتربية فة	Institute of Public Administration, CEGOS, Horizon Micro

الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية	المنظمة	ميدان الخبرة
Arthur D. Little	لمي	
	لميـــة للملكيـــة الفكرية	
Gartner Group UK Ltd., PCL People Centered Learning, Paragon Associates Inc.	قة الذرية	
Arthur D. Little, Ernst & Young, Emma, Price Waterhouse	لمي	تقييم الموظفيـن وتقديم المشـورة إليهم
Coopers & Lybrand	قة الذرية	
GIRA	مكتب الأمم المتحدة في جنيف	التقييم التنظيمـي دة التشكيل
IWARE, Lausanne	منظمة العمل الدولية	
Coopers & Lybrand	منظمة الأغذية والزراعة	
Coopers & Lybrand	منظمـة الأمـم المتحـدة للتربيـة والعلم والثقافة	
Arthur D. Little, Emst & Young	لمي	
Deloitte & Touche	لميـــة للملكيـــة الفكرية	
Arthur D. Little	منظمـة الأمـم المتحـدة للتنميـة عية	
Price Waterhouse	مية لشؤون اللاجئين	إدارة التغيير
International Resouces Group	لمي	
Price Waterhouse	منظمة الأغذية والزراعة	
Insitute of Public Administration (see training)	منظمـة الأمـم المتحـدة للتربيـة فة	
Arthur Andersen	لميـــة للملكيـــة الفكرية	
Emma, Price Waterhouse	مية لشؤون اللاجئين	تحليل ت والإجـــراءات الداخلية
Tony Brady Associates, IABG	مج متطوعي الأمم المتحدة	
Coopers & Lybrand	لمي	
IWARE (Lausanne), Arthur Andersen	منظمة العمل الدولية	
Coopers & Lybrand	منظمة الأغذية والزراعة	
Cap Gemini	منظمـة الأمـم المتحـدة للتربيـة فة	

ميدان الخبرة	المنظمة	الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية
دين أخرى	مكتب الأمم المتحدة في جنيف	Alan Bracken Training (preparation of RFP)
	ئي	Fogel & Associates, Emst & Young (investigations)
	لمي	Bentley Jennison, UK (revision of WFP Internal Audit Manual)
	منظمة الأغذية والزراعة	Buck Consultants (actuarial reviews)
	لميـــة للملكيـــة الفكرية	CS-SBS, Coopers & Lybrand (real estate)
	مج متطوعي الأمم المتحدة	Arthur D. Little (audit of direct mail), Emst & Young (audit of terminal dues)
	قة الذرية	r- mation security)

ملاحظة: لا تتوافر التفاصيل بحسب الفئة لدى الأمانة العامة للأمم المتحدة بأكملها، ولدى كل من منظمة الصحة العالمية والاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية والمنظمة البحرية الدولية. وإضافة إلى ذلك، لا تتوافر تفاصيل عن تقييم الموظفين وتقديم المشورة إليهم لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي (انظر الجدول ٥).

الجدول ٤

عدد المرات التي استعين بها بالشركات "الست الكبرى" للاستشارة الإدارية خلال الفترة ١٩٩٢-١٩٩٧

الشركة	١٩٩٢	عدد المرات	١٩٩٣	عدد المرات	١٩٩٤	عدد المرات	١٩٩٥	عدد المرات	١٩٩٦	عدد المرات	١٩٩٧	عدد المرات
Arthur Andersen	اليونيدو	٢	منظمة العمل الدولية	١	منظمة العمل الدولية	١	اليونيدو	١			المنظمة العالمية للملكية الفكرية	١
Coopers & Lybrand	اليونسكو الوكالة الدولية للطاقة الذرية*	١ ٥	منظمة الأغذية والزراعة اليونسكو الوكالة الدولية للطاقة الذرية	١ ١ ٣	منظمة الأغذية والزراعة اليونسكو	٥ ١	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج الأغذية العالمي منظمة الأغذية والزراعة اليونسكو	١ ١ ١ ١	منظمة الأغذية والزراعة اليونسكو	٢ ١	مفوضية الأمم السامية لشؤون اللاجئين برنامج الأغذية العالمي اليونسكو المنظمة العالمية للملكية الفكرية	١ ١ ٤ ١
Deloitte & Touche			اليونسكو مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	١ ٢	المنظمة البحرية الدولية	١	المنظمة البحرية الدولية الوكالة الدولية للطاقة الذرية**	١ ٣	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	١	صندوق الأمم المتحدة للسكان المنظمة العالمية للملكية الفكرية	١ ١
Emst & Young	الاتحاد البريدي العالمي	١	الاتحاد البريدي العالمي الوكالة الدولية للطاقة الذرية***	١ ١	منظمة العمل الدولية الاتحاد البريدي العالمي	١ ١			الاتحاد البريدي العالمي	١	الاتحاد البريدي العالمي	١

الشركة	١٩٩٢	عدد المرات	١٩٩٣	عدد المرات	١٩٩٤	عدد المرات	١٩٩٥	عدد المرات	١٩٩٦	عدد المرات	١٩٩٧	عدد المرات
KPMG	الوكالة الدولية للطاقة الذرية****	١			الوكالة الدولية للطاقة الذرية****	١						
Price Waterhouse	منظمة العمل الدولية	٢	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	١	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	١	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٢	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٤	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	١
	منظمة الأغذية والزراعة	٢	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	١	منظمة العمل الدولية	٢	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	١	منظمة العمل الدولية	١	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	١
			منظمة العمل الدولية	٣	منظمة الأغذية والزراعة	١	منظمة العمل الدولية	٤			منظمة العمل الدولية	١
			منظمة الأغذية والزراعة	٣	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	١						

ملاحظة: لا تشمل الأرقام المتعلقة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي الاستعانة المتكررة بالشركات ''الست الكبرى'' للقيام بالخدمات المتعاقد عليها بمراجعة الحسابات.

الوكالة الدولية للطاقة الذرية* أبرمت ثلاثة عقود مع شركات كوبرز آند ليبراند وديلوات آند توش، وأبرم عقد واحد مع كوبرز آند ليبراند أونتر نهمينسبراتونغ، وجي. إم ب. إتش وساربروكن وعقد واحد مع كوبرز آند ليبراند.

الوكالة الدولية للطاقة الذرية** أبرمت عقود مع شركة توش روس.

الوكالة الدولية للطاقة الذرية*** أبرم عقد مع شركة إيرنست آند يونغ كيس تيكنولوجي جي. إم ب. إيتش.

الوكالة الدولية للطاقة الذرية**** أبرم عقد مع شركة كي. بي. إم. جي بيت مارويك.

الجدول ٥

مجموعة الخدمات المقدمة من شركات الاستشارة الإدارية

تصميم وتطوير نظم إدارة المعلومات	التدريب	تقييم الموظفين وتقديم المشورة إليهم	التقييم التنظيمي وإعادة التشكيل	إدارة التغيير	تحليل العمليات والإجراءات الداخلية	الخدمات الأخرى (انظر الجدول ٣ للحصول على تفاصيل)
مكتب الأمم المتحدة في جنيف	مكتب الأمم المتحدة في جنيف	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مكتب الأمم المتحدة في جنيف	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مكتب الأمم المتحدة في جنيف
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج متطوعي الأمم المتحدة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
برنامج متطوعي الأمم المتحدة	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأغذية العالمي	برنامج متطوعي الأمم المتحدة	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأغذية العالمي
صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأغذية العالمي	الاتحاد البريدي العالمي	صندوق الأمم المتحدة للسكان	منظمة الأغذية والزراعة	برنامج الأغذية العالمي	منظمة الأغذية والزراعة
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	المنظمة البحرية الدولية	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	اليونسكو	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
منظمة العمل الدولية	منظمة العمل الدولية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	منظمة العمل الدولية	الاتحاد البريدي العالمي	منظمة العمل الدولية	الاتحاد البريدي العالمي
منظمة الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة		منظمة الأغذية والزراعة	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الأغذية والزراعة	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
اليونسكو	اليونسكو		اليونسكو	اليونيدو	اليونسكو	
المنظمة البحرية الدولية	المنظمة البحرية الدولية		الاتحاد البريدي العالمي		الاتحاد البريدي العالمي	
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	المنظمة العالمية للملكية الفكرية		المنظمة البحرية الدولية		اليونيدو	
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية		المنظمة العالمية للملكية الفكرية		الوكالة الدولية للطاقة الذرية	
			اليونيدو			
			الوكالة الدولية للطاقة الذرية			

الجدول ٦

المنشورات الأكثر استخداما لنشر الإعلانات (١٩٩٢-١٩٩٧)

اسم المنشور	نوع المنشور	اللغة	مكان النشر	المنظمات المستخدمة للمنشور
منشور مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات المعنون ''الجديد في التنمية''	أوقف هذا المنشور في نهاية عام ١٩٩٧ واستبدل بخدمة مباشرة على صفحة استقبال مكتب الخدمات على الشبكة العالمية وعنوان موقعه www.iapso.org opportunities- Procurement No	الإسبانية الفرنسية الإنكليزية	كوبنهاغن (خدمة مباشرة)	مكتب الأمم المتحدة في جنيف برنامج متطوعي الأمم المتحدة مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين اليونسكو الوكالة الدولية للطاقة الذرية
منشور الأمم المتحدة ''أعمال التنمية''	تصدره إدارة شؤون الإعلام في الأمم المتحدة للبنك الدولي، ويصدر مرتين كل شهر؛ وتتوافر معلومات عامة عن الاشتراك مباشرة على صفحة الاستقبال www.devbusiness.com	الإنكليزية	نيويورك/ واشنطن (خدمة مباشرة)	مكتب الأمم المتحدة في جنيف مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين اليونسكو الوكالة الدولية للطاقة الذرية
The Economist	مجلة دولية تصدر أسبوعيا	الإنكليزية	لندن	مكتب الأمم المتحدة في جنيف برنامج الأغذية العالمي
Financial Times	صحيفة دولية تصدر يوميا	الإنكليزية	لندن	الاتحاد البريدي العالمي اليونيدو
International Herald Tribune	صحيفة دولية تصدر يوميا	الإنكليزية	باريس	مكتب الأمم المتحدة في جنيف اليونيدو
Other publications used by singlle organization only				
Le Monde		الفرنسية	باريس	مكتب الأمم المتحدة في جنيف
Corriere della Sera		الإيطالية	ميلانو	برنامج الأغذية العالمي
La Republicca		الإيطالية	روما	
Sole 24 Ore		الإيطالية	ميلانو	
Washington Post		الإنكليزية	واشنطن	الاتحاد البريدي العالمي
Frankfurter Aligemeine Zeitung		الألمانية	فرانكفورت	
Neue Zuricher Zeitung		الألمانية	زيوريخ	
Journal de Gen ve		الفرنسية	جنيف	

الجدول ٧

الفترات القصوى للاستعانة بشركة بعينها و/أو إعادة تقديم عطاءات منها

المنظمة	المدة العادية للاستعانة بخدمات الشركة ذاتها	الفترة القصوى المطلوبة التي يتعين بعد انقضائها إعادة طرح العقد لتقديم عطاءات	هل بإمكان الشركة ذاتها أن تتقدم من جديد بعطاءات
مكتب الأمم المتحدة في جنيف	وفقا للشروط	لا توجد	نعم (لا حدود لذلك)
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	عامان	عامان (فيما يتعلق بمراجعة الحسابات الميدانية، تجدد لمرة واحدة، أي لعامين)	نعم (لا حدود لذلك)، (فيما يتعلق بمراجعة الحسابات الميدانية ليس هناك خبرة تتجاوز الأربعة أعوام)
برنامج متطوعي الأمم المتحدة	عام أو عامان	عامان	نعم (مرتان أو ثلاث مرات)
صندوق الأمم المتحدة للسكان	لا تتجاوز مدة العقود عادة سنة واحدة ولكنها يمكن أن تكون قابلة للتجديد	غير محددة (انظر ما سبق)	نعم (رهنا بشروط محددة)
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	وفقا للشروط	لا تتجاوز مدتها عادة ثلاث سنوات	نعم (لا حدود لذلك)
برنامج الأغذية العالمي	يشترط وجود مبررات قبل التمديد لما يزيد عن الفترة الأصلية للعقد/الاتفاق (فيما يتعلق بمراجعة الحسابات حسب عملية المراجعة)	غير محددة (انظر ما سبق)	نعم
منظمة العمل الدولية	وفقا للشروط	لا توجد	نعم (لا حدود لذلك)
منظمة الأغذية والزراعة	وفقا للشروط	لا توجد	نعم (لا حدود لذلك)
اليونسكو	وفقا للشروط	لا توجد	نعم (لا حدود لذلك)
الاتحاد البريدي العالمي	وفقا للشروط	لا توجد	لا
الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية	عامان	لا توجد	لا
المنظمة البحرية الدولية	وفقا للشروط	لا توجد	ليس هناك عقود قابلة للتجديد. يمكن الاستعانة بالشركة ذاتها لإبرام عقود مختلفة
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	وفقا للشروط	لا تنطبق إعادة تجديد الخدمات التعاقدية على الاستعانة بشركات الاستشارة الإدارية	غير قابلة للتطبيق
اليونيدو	وفقا للشروط	لا توجد	نعم (لا حدود لذلك)
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	مدة العقود عادة سنة واحدة أو أقل	رغم عدم وجود شرط رسمي، من المعتاد إعادة طرح العقود لتقديم عطاءات بعد انقضاء ثلاث إلى خمس سنوات	نعم (لا حدود لذلك)

ثبت مرجعي

Kirmani, Syed S. and Warren C. Baum. The consulting profession in developing countries; a strategy for development. World Band Discussion Paper, no. 149, January 1992.

and the businesses they save and ruin. Randon House, 1997.

الأمم المتحدة الجمعية العامة – مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ التقرير المرحلي التاسع للأمين العام، ٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٧. (A/52/711)

الأمم المتحدة الجمعية العامة – التقارير المالية والبيانات المالية المراجعة وتقارير مجلس مراجعي الحسابات، ٢٩ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٧ (A/52/755)

الأمم المتحدة الجمعية العامة – مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ١٢ آذار/مارس ١٩٩٨. (A/52/828)

الأمم المتحدة الجمعية العامة – مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ التقرير المرحلي العاشر للأمين العام، ٣ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٨ (A/53/573 و Add.1)

الأمم المتحدة الجمعية العامة – مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ مذكرة من الأمين العام يحيل بها الدراسة التي أجراها الخبيران المستقلان السيد ميغيل بروشر، البرازيل والسيد كولين وولز، كندا، ١١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٨. (A/53/662 و Corr.1)

الأمم المتحدة الجمعية العامة – مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ التقرير الثامن للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٨. (A/53/7/Add.7)

الأمم المتحدة الجمعية العامة – تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن الزيادة في تكاليف عقد تطوير نظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ مذكرة من الأمين العام، ١٦ شباط/فبراير ١٩٩٩. (A/53/829)