

Distr.: General
1 April 2005
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الستون

البند ١٢٣ من القائمة الأولية**

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

تقييم التقدم المحرز والأثر المتحقق في تنفيذ تدابير تحسين الإدارة

تقرير الأمين العام

موجز

أُعد هذا التقرير امتثالاً لقرار الجمعية العامة ٢٣٦/٥٤ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩، الذي أيدت فيه الجمعية توصية لجنة البرنامج والتنسيق الداعية إلى تقديم تقرير مرحلي كل سنتين إلى الجمعية العامة بشأن استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة. ويقدم التقرير سرداً منهجياً للتقدم المحرز والأثر المتحقق في تنفيذ تدابير تحسين الإدارة وللعقبات التي ووجهت في ذلك المسعى.

ويستعرض التقرير تدابير تحسين الإدارة في الأمانة العامة للأمم المتحدة على صعيدها العالمي. ويستند التحليل إلى الجولة الثانية من البيانات الكمية المستقاة من الأداة الحاسوبية المباشرة في المنظمة لتعقب الإصلاحات الإدارية، وهي نظام الإبلاغ عن التقدم المحرز والأثر المتحقق. ووفقاً لطلبات لجنة البرنامج والتنسيق^(١) فيما يتعلق بالتقرير الأخير المقدم من الأمين العام (A/58/70)، يتضمن هذا التقرير أساليب معززة لزيادة تحسين التقييم الكمي للأثر المتحقق.

(أ) انظر: الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثامنة والخمسون، الملحق رقم ١٦ (A/58/16).

* أعيد إصدارها لأسباب فنية.

** A/60/50 و Corr.1.

260505 260505 05-29501 (A)



أولا - المقدمة

ألف - تطور الإبلاغ عن التقدم المحرز والأثر المتحقق

١ - يتضمن هذا التقرير تقييما للتقدم المحرز والأثر المتحقق في تنفيذ تحسين تدابير الإدارة في إطار إدارة الشؤون الإدارية والمالية، ويعزز التركيز على الناحية الكمية الذي بدأ في التقرير السابق، A/58/70. وهذا التقرير، باتساع نطاق تغطيته ومنهجيته المعززة، إنما يستجيب للنقاش الذي دار بشأن التقرير A/58/70، بينما يحتفظ بمزايا نهجه القائم على الحقائق، وهو مرتب بحسب موضوعي الإصلاح والأثر المتحقق لإبراز ما يتكون منه الجهد المبذول على مستوى الأمانة العامة، والقصد منه هو تقديم تحليل شبه كمي لمعدلات التقدم المحرز وأنواع العقبات التي اعترضت سبيل تنفيذ تدابير التحسين.

٢ - وقد اعتبر التقرير A/58/70 نفسه خطوة إلى الأمام، وأحاطت لجنة البرنامج والتنسيق علما به مع التقدير^(١) إلا أنها دعت في مناقشتها، كما هي موثقة في تقريرها^(٢)، إلى زيادة تعزيز الإبلاغ وتوسيع نطاقه. وقد ركزت اللجنة، في طلباتها على الإبلاغ عن الأثر بمعايير تكون كمية بدرجة أكبر، من بينها المعيار النقدي. وتعاملت عملية جمع البيانات التي استند إليها التقرير A/58/70، بتوجيه طلب إلى المكاتب المبلغة بدعوها إلى تصنيف التدابير بحسب تأثيرها الرئيسي من حيث الكفاءة، أو بناء القدرات، أو تعزيز المعرفة، أو تغيير الثقافة. وقبلت اللجنة هذا التحليل باعتباره مجديا؛ وتبعا لذلك، سيستمر جمع بيانات نوعية من هذا القبيل ومناقشتها في هذا التقرير لإظهار الأنماط الاستراتيجية في أنشطة الإصلاح، غير أن اللجنة أبدت رغبتها في وجود مقاييس كمية يمكن تجميعها بحيث تتيح تقييما يكون موضوعيا بدرجة أكبر.

٣ - وطلب أيضا التوسع في الإبلاغ، حتى يتسنى إدراج بنود من برنامج الأمين العام للإصلاح الذي طرحه في عام ٢٠٠٢ (انظر A/57/387 و Corr.1) في مجال تحسينات الشؤون الإدارية والمالية. وبناء على ذلك، صممت أداة جمع البيانات بحيث تتيح أيضا الحصول على معلومات عن التدابير المتصلة بتنفيذ تفويض السلطة وتحسين إدارة الصناديق الاستثمارية لإتاحة إمكانية تخزين هذه المعلومات في قاعدة البيانات وإدراجها في التحليل الحالي.

باء - المنهجية الجديدة

٤ - يمثل هذا التقرير، من ثم، الاستجابة لتلك الطلبات. وقبل عرض بياناته وتفسيراته، وترد فيما يلي تفاصيل تطور منهجيته.

٥ - يمكن تعريف التقييم الكمي، في سياق هذا التقرير، بأنه إعطاء قيم عددية ومقارنتها ومعالجتها حسابيا، سواء كانت قيما نقدية، أو مبنية على تحديد درجات، أو نسب ونسب مئوية، أو أنواع أخرى من القيم، للاستدلال على بعض النتائج عن الموضوع قيد البحث. وتطبيق هذا المفهوم على تدابير تحسين الإدارة ليس بالأمر السهل بأي حال. فمن المؤكد أن المنظمة تستثمر، في أي التزام مالي أو تخصيص للأموال، استثمارا من حيث الوقت والمال والطاقات البشرية غير الملموسة توقعها لتحقيق نتيجة مفيدة.

٦ - ولكن في ظل افتقار المنظمة إلى نظام متسق وموحد لحساب التكاليف، من الصعب تحديد التكاليف والفوائد المرتبطة بتدابير تحسين الإدارة، وتتبع تلك التكاليف والفوائد وتقييمها. وعلاوة على ذلك، فإن ممارسات إدارة المشاريع داخل الأمانة العامة، بما في ذلك تقدير تكاليف المشاريع وتتبعها، تختلف اختلافا كبيرا. وأخيرا، لا يمكن الإبلاغ بالقيم النقدية عن جميع النتائج ذات الفائدة الواضحة.

٧ - وقد أكد ممثلو مكاتب الأمانة الذين سبق أن أبلغوا عن التقدم المحرز والأثر المتحقق إمكانية جمع بيانات عن تقييم الأثر حسب الاقتضاء من أجل نظام الأمم المتحدة للإبلاغ عن التقدم المحرز والأثر المتحقق، باستخدام مصادر المعلومات الموجودة، بما في ذلك البيانات الإلكترونية. غير أنهم يعتقدون، أن هذا الإبلاغ عن الأثر لا يمكن أن يكون سليما وفعالا إلا إذا قامت المنظمة ببناء القدرة في مجالات من قبيل تحليل حدودى التكاليف وحساب التكاليف عن طريق تطبيق سياسات وأدوات جديدة وتدريب الموظفين. وأعربوا أيضا عن بالغ قلقهم من الممارسة المتبعة حاليا المتمثلة في إدخال نفس المعلومات أو معلومات مماثلة في نظم متعددة للإبلاغ، الأمر الذي يلقي عبئا لا مبرر له على كاهل المديرين. وحث هؤلاء الممثلون أصحاب النظم المختلفة على التعاون بشأن استحداث تركيبة متكاملة للبيانات تكون مصدرا واحدا للإبلاغ الإداري.

جيم - إيجاد الإطار السليم للتحليل

٨ - في ظل هذه الظروف والمعوقات، أجريت بحوث في إطار منظومة الأمم المتحدة وفي عالم الإدارة العامة الأوسع سعيا إلى إيجاد مناهج تحليل تكون سليمة نظريا وممكنة التطبيق في إطار الأمانة العامة في هذه المرحلة من تطورها التنظيمي. وأنشئ الإطار التحليلي المعزز لنظام الإبلاغ عن التقدم المحرز والأثر المتحقق استنادا إلى مجموعة واسعة من المصادر^(٣) مع تركيزه أساسا على المجالات التالية:

(أ) قياس الأداء في المؤسسات العامة والتي لا تستهدف الربح، بما في ذلك المناهج القائمة على "بطاقات تحديد الدرجات المتوازنة"؛

(ب) إصلاح إدارة القطاع العام؛

(ج) تحليل جدوى التكاليف؛

(د) حساب التكاليف؛

(هـ) إدارة العمليات.

٩ - وكان من نتائج هذا الاستعراض أن تبين أن البيئة الإدارية في الأمم المتحدة لا تصلح لتطبيق نموذج تقييم 'مطوي' عليها، مقتبس كلية من مصادر خارجية، بل يلزم بالأحرى تصميم نهج لها ينسجم مع واقع المنظمة واحتياجاتها. وفي نهاية المطاف، جُمعت خمسة عناصر منهجية معا في شكل إطار بمواصفات محددة يلائم الإبلاغ عن أثر تدابير تحسين الإدارة. ويضم هذا الإطار المتوازن العناصر التالية:

(أ) توفير الوقت - تخفيضات كبيرة في الوقت التي لولاها لقضاها العملاء في انتظار خدمات مهمة لنجاح برامجهم؛

(ب) تحسين النوعية - نتائج استطلاعات توثق تحسُّن رضا العملاء عن نوعية تقديم الخدمات أو كفاءة المعاملات؛

(ج) إيجاد قيمة جديدة - توفير قدرات أو خيارات جديدة تمثل منتجا ثانويا للتحسن يمكن قياسه؛

(د) تخفيض التكلفة - الحصول على نفس النواتج بتكلفة أقل؛

(هـ) من حيث التكلفة، تكلفة الاستثمار في التحسينات الإدارية.

١٠ - وتنطوي أي تحسينات إدارية، بالطبع، على تكاليف معينة مرتبطة بها؛ بيد أن مدى انطباق عناصر الأثر (النافعة) الأربعة الأولى المذكورة أعلاه على تدابير تحسين إداري معين يتباين تبعا لنوع التحسين والبيانات المرتبطة بأثره، كما سيبين التقرير. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تحسين الكفاءة في تقديم الخدمات إلى توفير في وقت الانتظار (مقيسا بأيام العمل) للعملاء، ولكنه لا يظهر انخفاضاً في التكلفة مقارنة بالممارسة السابقة؛ وإضافة إلى ذلك، ربما لم يكن هناك استقصاء للنوعية يمكن الاستشهاد بها أثناء فترة الإبلاغ لإظهار رد فعل موثق من العميل. فالتحليل يستخدم البيانات المتاحة والمنطبقة. وبعبارة أخرى، فإن درجة التوافق بين إطار الأثر وتحسين معين تحدّد ما إذا كان سيطبق عنصر أو عنصران أو أكثر من العناصر، وسينعكس هذا المنهج الأساسي عند إيجاز البيانات عبر مجالات الإصلاح.

دال - تنظيم التقرير

١١ - ينقسم التقرير إلى خمسة فروع. وتعرض المقدمة المعلومات الأساسية عن تطور الإبلاغ، والمنهجية المستخدمة في جمع المعلومات عن تدابير تحسين الإدارة وتحليلها. ويستعرض الفرع الثاني المجموعة الكاملة لتدابير تحسين الإدارة التي تم جمعها بأداة الإبلاغ عن التقدم المحرز والأثر المتحقق، ويتيح إلقاء نظرة استراتيجية على توزيعها بين مجالات الإصلاح، ووسائلها لتحقيق الإصلاح عن طريق نوع التحسين الإداري^(٤) ويركز الفرع الثالث على التقدم المحرز نحو تعميم التحسينات الإدارية، والعقبات التي تعترض سبيل التقدم، وأثر التحسينات كما تبلغ عنها المكاتب بالقيم النوعية. (ويطبق الفرعان الثاني والثالث تحليلًا مشابهًا للتحليل المطبق في الوثيقة A/58/70). وتنعكس في الفرع الرابع المنهجية المعززة، بحيث يقيم الأثر للمرة الأولى بقيم كمية تمامًا. وسيستشهد في الفروع من الثاني إلى الرابع، بأمثلة لمشاريع إصلاح حقيقية لثلاث تصبغ المناقشة تجريدية تمامًا. ويتناول الفرع الخامس الختامي قصة الإصلاح عموماً حسبما تشير إليها هذه البيانات، ويعرض ملاحظات بشأن كيفية تعزيز هذا النوع من الإبلاغ عن النتائج أكثر من ذلك حتماً.

ثانياً - عرض عام للتدابير حسب مجالات الإصلاح

ألف - التدابير المبلغ عنها بخصوص سنة ٢٠٠٤

١٢ - فيما يتعلق بفترة الإبلاغ بخصوص سنة ٢٠٠٤، أبلغت مكاتب وإدارات المنظمة عن ٧٤ تدبيراً من تدابير التحسين الإداري، تضم ٥٤ تدبيراً من المقرر في نيويورك و ٢٠ من المكاتب الموجودة خارج المقرر. وتوفر هذه التدابير، التي تم جمعها وتحليلها بشكل نظامي، صورة لمديري الأمم المتحدة وهم يساهمون خلال عام ٢٠٠٤ في جهد مستمر لتحسين الإدارة المالية والتنظيمية. والمبادرات الموثقة في الإبلاغ في عامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٣، والآن في عام ٢٠٠٥، تبين بوضوح أن الفكر الإصلاحي ومنهجيات التحسين قد أصبحت راسخين في الثقافة الإدارية في الأمانة العامة.

١٣ - وفي هذا التقرير، ستعرض التدابير وتناقش على مستويين. وعند تقديم البيانات إلى إدارة الشؤون الإدارية^(٥)، لم تتمكن جميع المكاتب المبلغة من استيفاء متطلبات البيانات الخاصة بالتحليل المعزز. وبناء على ذلك ستتناول المناقشة مستويين من البيانات - أولاً المجموعة المؤلفة من ٧٤ تدبيراً التي تمثلها البيانات المطابقة لبيانات A/58/70، وثانياً، مجموعة فرعية مؤلفة من ٣٨ تدبيراً في إطار تلك المجموعة الأكبر التي قدمت بيانات

أوفى تدعم التحليل المعزز للأثر المتحقق. وهذا التمييز هو نتاج ثانوي للنهج الصارم المطبق على نوعية المعلومات ومدى اكتمالها وإمكانية التحقق منها.

١٤ - وعموما فإن تدابير تحسين الإدارة تعكس سبعة مجالات إصلاح نبعت من برنامج الأمين العام للإصلاح^(٦).

١٥ - ويحلل التقدم المحرز في مجالات الإصلاح من منظورين مختلفين، وسيناقش في مجموعتين. وتشمل المجموعة الأولى المجالات الوظيفية (أو الفنية)، التي تعكس 'ماهية نوعية' التدبير. وتتألف هذه المجالات من التالي:

(أ) جعل الأمم المتحدة إلكترونية؛

(ب) بناء نظام تشغيل حاسوبي موسع ومعزز للخدمات المشتركة؛

(ج) تعزيز الموارد البشرية؛

(د) تعزيز الإدارة المالية والأخذ بالميزنة القائمة على النتائج^(٧).

١٦ - وتشمل الفئة الثانية أنواع تحسينات الإدارة التي تسمى أيضا المجالات الشاملة، التي تركز على 'كيفية' أو 'كيفية عمل' التدبير. وكما توحى التسمية، فإنها مستقلة عن المهمة ويمكن أن تنطبق على أي مهام أو مكاتب في كل وحدات المنظمة:

(أ) تعزيز تفويض السلطة والمساءلة؛

(ب) زيادة الإنتاجية؛

(ج) تبسيط العمليات والقواعد.

١٧ - وتوفر الفئة الوظيفية ونوع التحسين الإداري منظورين مختلفين لمجموعة تدابير تحسين الإدارة. وبما أن لكل منهما نظراته المتميزة إلى التدابير، كان لا بد أن يتضمن التحليل المرتبط بهما نوعا من 'العد المزدوج'. فعلى سبيل المثال، هناك مبادرة في مقر الأمم المتحدة لاستحداث ونشر سوق لمشتريات الأمم المتحدة على شبكة الويب تندرج ضمن المجال الوظيفي للخدمات المشتركة وتمثل عمليات وقواعد مبسطة كنوع من أنواع تحسين الإدارة.

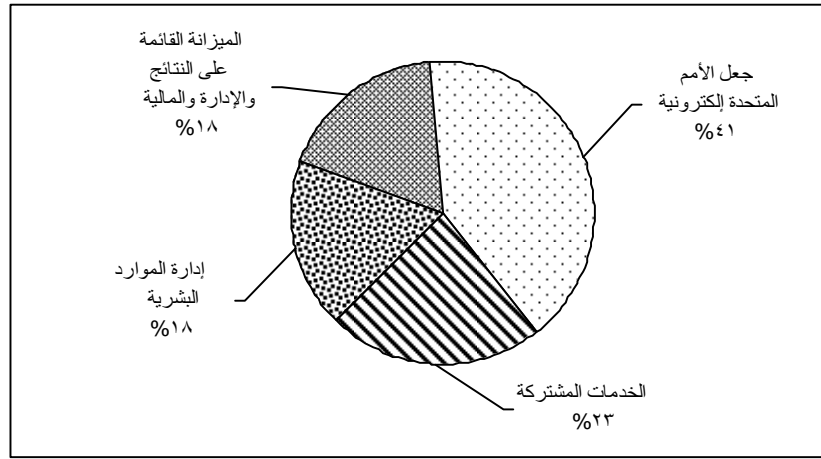
باء - النظرة الاستراتيجية للبيانات

١٨ - من أصل مجموعة الـ ٧٤ تدبيرا، تمثل التدابير المكرسة لتحقيق هدف جعل الأمم المتحدة إلكترونية أكبر مجموعة (٤١ في المائة في عام ٢٠٠٤، كما هو مبين في الشكل ١)؛ وهذا يعكس السعي إلى اغتنام الفرص التكنولوجية لتبادل المعلومات والاستفادة من استخدام

الشبكة، أما المجالات الرئيسية الأخرى فهي متوازنة توازنا معقولا، مع ميل طفيف لصالح بناء خدمات مشتركة موسعة ومعززة

الشكل ١

التدابير حسب مجالات الإصلاح الوظيفية



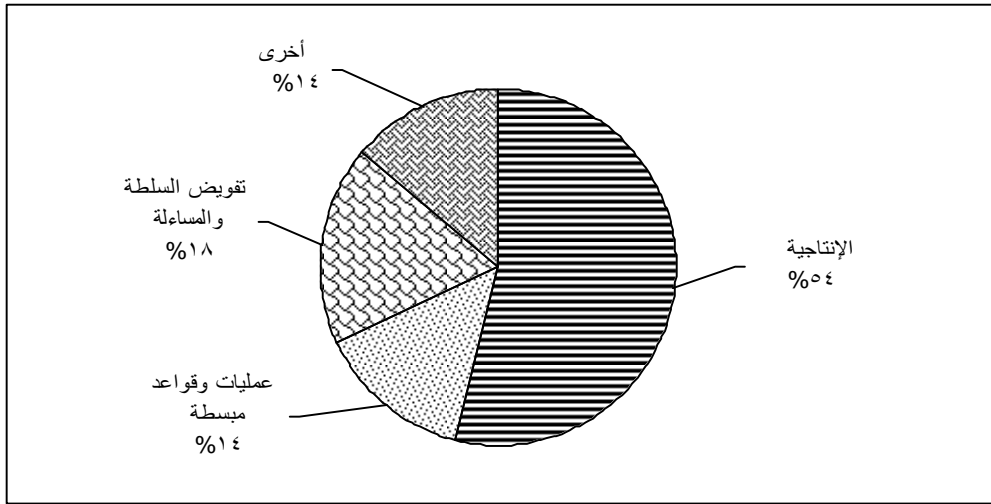
١٩ - والتشديد على جعل الأمم المتحدة إلكترونية يدعم أثر التركيز التشريعي المكثف من قبل الدول الأعضاء على تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (انظر القرار ٢٤٩/٥٤ والقرار ٢٣٩/٥٦). وفي مجال الخدمات المشتركة، حددت النموذج المبادرات التي أبلغ عنها في السابق وتبنتها قوة العمل المعنية بالخدمات المشتركة في المقر في عامي ٢٠٠١-٢٠٠٢، بحيث أثرت على جهود بذلت مؤخرا في كل من مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا وفي أماكن أخرى. وترد في المرفق صورة مفصلة وكاملة لمجموعة التدابير التي يجري تنفيذها في إطار كل مجال من مجالات الإصلاح.

٢٠ - وعموما، تبين الاتجاهات في بيانات عام ٢٠٠٤ انتشار روح المبادرة، بحيث نجد أن إدارات تنفيذية من قبيل إدارة شؤون الإعلام وإدارة شؤون نزع السلاح أبلغت للمرة الأولى، كما نجد مجموعات من الأنشطة المبتكرة تنبثق عن مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.

٢١ - ويوفر تحليل أنواع التحسينات الإدارية نظرة مستبصرة تساعد على معرفة السبل التي تحقق بها تدابير تحسين الإدارة نتائج في المكاتب والمهام. ويتركز أكثر من نصف التدابير المتخذة في عام ٢٠٠٤ على الإنتاجية (انظر الشكل ٢)

الشكل ٢

التدابير موزعة حسب أنواع التحسينات الإدارية



٢٢ - ويبين هذا الاستنتاج دأب الأمانة العامة على الاستجابة لمطلب الدول الأعضاء أن "تنجز أكثر بموارد أقل". ويجري الترويج لمناهج الإنتاجية عن طريق دليل الإنتاجية الذي أصدرته إدارة الشؤون الإدارية، ويجري الاعتراف بابتكارات المكاتب في مجال الإنتاجية عن طريق برنامج جوائز الأمم المتحدة في القرن ٢١.

ثالثاً - معدل التقدم المحرز

٢٣ - ولقد قدم تقرير الأمين العام A/58/70 معلومات عن التقدم المحرز في تدابير التحسين الإداري حتى تتمكن الهيئات الحكومية الدولية من تقييم المعدل الشامل لتقدمها في تنفيذ التدابير وذلك باستعراض معلوماتها باستخدام نهجين، يركز أحدهما على الخطوات المتخذة نحو التعميم، ويركز الآخر على تحقيق الأهداف. وما زال هذا النهج ينطوي على قيمة فيما يتعلق بالحصول على صورة عامة، وهو متبع في هذا التقرير.

ألف - المنهج الأول: اتخاذ خطوات نحو التعميم

٢٤ - يستخدم هذا المنهج الإبلاغي خطوات التقدم التالية:

- (أ) جارٍ؛
- (ب) اكتمل؛
- (ج) اكتمل مع تعميم التنفيذ؛
- (د) اكتمل مع تعميم التنفيذ والتخلص من الممارسات السابقة؛
- (هـ) وقف التنفيذ.

(و) يقيّم التعميم على أساس درجة اكتمال التدابير وإدماج الممارسات التي تروج لها في عمليات العمل اليومي لتحل محل الطرق القديمة في تصريف الأمور).

٢٥ - ومن هذه المرحلة من التحليل فصاعداً، سوف ينصب التركيز على المجموعة الفرعية المؤلفة من ٣٨ تدبيراً التي توجد بشأنها بيانات تكفي لدعم التحليل المعزز للأثر. ويبين الجدول ١ توزيع خطوات التقدم:

الجدول ١

التقدم المحرز في تدابير التحسين الإداري

مجال الإصلاح	جارٍ	اكتمل	اكتمل مع تعميم التنفيذ	اكتمل مع التنفيذ والتخلص من الممارسات السابقة	وقف التنفيذ	المجموع
جعل الأمم المتحدة إلكترونية	١١	٢	١	٤	--	١٨
خدمات مشتركة موسعة ومعززة	٥	--	--	--	--	٥
الميزنة القائمة على النتائج والإدارة المالية	٣	٢	١	--	١	٧
موارد بشرية معززة	٢	--	--	٢	--	٤
مجالات أخرى ^(١)	٤	--	--	--	--	٤
						٣٨

(أ) تشير إلى تدابير من قبيل عملية التخطيط الاستراتيجي التي ينفذها مكتب منسق الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية وتؤثر في جميع المجالات الوظيفية.

باء - المنهج الثاني: المؤشرات والأهداف

٢٦ - تدرج أغلبية المكاتب تحديد الغايات أو الأهداف في إدارة مشاريعها. ويجمع هذا الإبلاغ ويتبع الأهداف التي تحددها المكاتب والمؤشرات التي تختارها لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أو لم تتحقق. وحسب الوعد الوارد في التقرير A/58/70، بإمكان الإبلاغ حالياً أن يوجز معدلات الإنجاز الفعلية في تحقيق الأهداف عبر التدابير المبلغ عنها، وذلك على النحو المبين في الجدول ٢.

الجدول ٢

النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، تدابير عام ٢٠٠٤

مجال الإصلاح	نعم	لا	هل تحقق الهدف		المجموع
			لا ينطبق	لا إجابة	
جعل الأمم المتحدة إلكترونية	١٢	٢	٢	٢	١٨
توسيع الخدمات المشتركة وتعزيزها	٤		١		٥
الميزنة القائمة على النتائج والإدارة المالية	٥		٢		٧
تعزيز الموارد البشرية	١		١		٢
مجالات أخرى	٢		١	٣	٦
المجموع	٢٤	٢	٧	٥	٣٨

٢٧ - وقد أبلغت أغلبية كبيرة من المشاريع أنها حققت أهدافها. وتشير حالات "لا ينطبق" إلى تدابير اتخذت في وقت متأخر من الفترة المشمولة بالإبلاغ، حددت المكاتب من أجلها مؤشرات ولكنها لا تستطيع حتى الآن إعطاء إجابة بخصوص ما إذا كان الهدف يجري تحقيقه أو لم يتحقق.

جيم - العقوبات

٢٨ - صنفت المكاتب المبلغة العقوبات التي واجهتها في تنفيذ أنشطة تحسين الإدارة بأنها أحد الأنواع الخمسة التالية:

(أ) عدم التعاون من جانب مكاتب أو منظمات أخرى: اعتماد نجاح تدبير ما على مكاتب خارجة عن السلطة الرسمية للمكتب القائم بالرعاية؛

(ب) محدودية الموارد البشرية/المالية: يمكن أن تحدث هذه المعوقات عندما ينعدم التمويل أو الموظفون أو عندما لا يكون من الممكن التنبؤ بتخصيص الأموال أو الموظفين أو باستمراريهما؛

(ج) مقاومة التغيير: تقاعس المديرين و/أو الموظفين عن تنفيذ التدابير؛

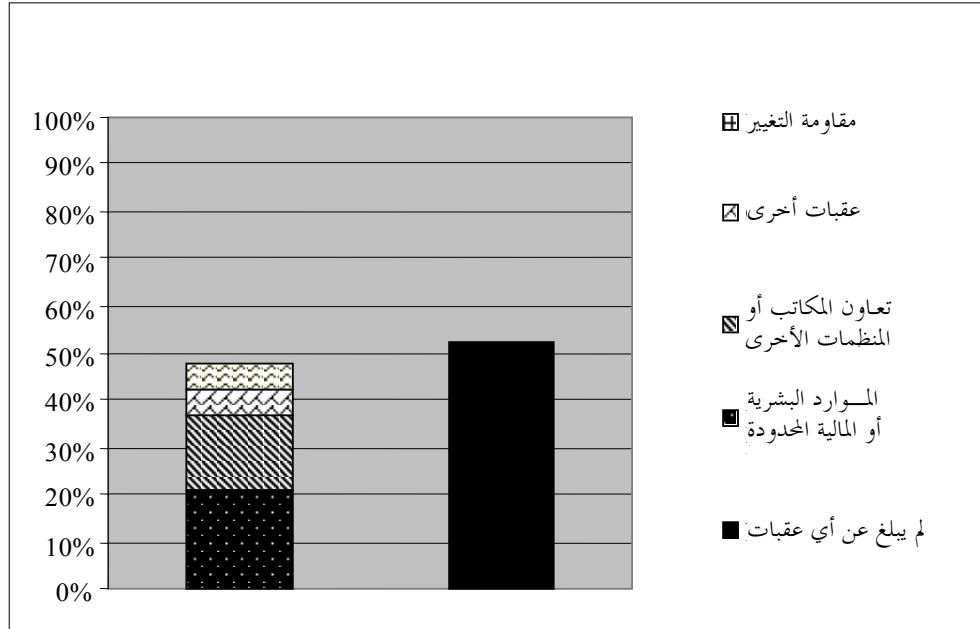
(د) العوائق الهيكلية: العقبات الناجمة عن عدم التوافق بين تدابير التحسين الإداري والهيكل أو الإجراءات التقليدية؛

(هـ) حماية مجالات المسؤولية: المقاومة المؤسسية من جانب المكاتب التي قد تُنقل مهامها إلى أماكن أخرى أو توقف نتيجة لأنشطة الإصلاح (لم يُبلغ عن أي حالة من هذا القبيل).

٢٩ - ولم يبلغ أكثر من نصف المكاتب (٥٣ في المائة) عن مواجهة أي عقبات أثناء تنفيذ التدابير (انظر الشكل ٣).

الشكل ٣

أنواع العقبات وعدم وجود عقبات



٣٠ - ويوحى ذلك بوجود قدر كبير من التعاون بين المكاتب، وإدارة أفضل للموارد، وقبول متزايد للتغيير. وإجمالاً، كانت محدودية الموارد هي أبرز العقبات التي تؤثر في تقدم تدابير التحسين الإداري في هذا الإبلاغ، تليها مباشرة الصعوبات المتعلقة بتحقيق التعاون بين المكاتب.

دال - فئات الأثر

٣١ - تقتضي الإدارة الاستراتيجية الفعالة للمنظمات الكبيرة نهجاً متناسقاً لإجراء التغيير. ويجب أن يعطي الإبلاغ الإداري فكرة مستبصرة عما إذا كان برنامج الإصلاح يسير بشكل متوازن ومتناسق أم لا. ويتطلب نهجنا، المنقول عن الإبلاغ السابق، أن تصنف المكاتب المبلغة الأثر الناجم عن أنشطتها المتعلقة بالتحسينات الإدارية في الفئات الأربع التالية:

(أ) بناء القدرات: يعزز هذا التدبير قدرة المنظمة على تقديم أنواع جديدة من الخدمات و/أو نوعية أفضل للخدمات القائمة؛

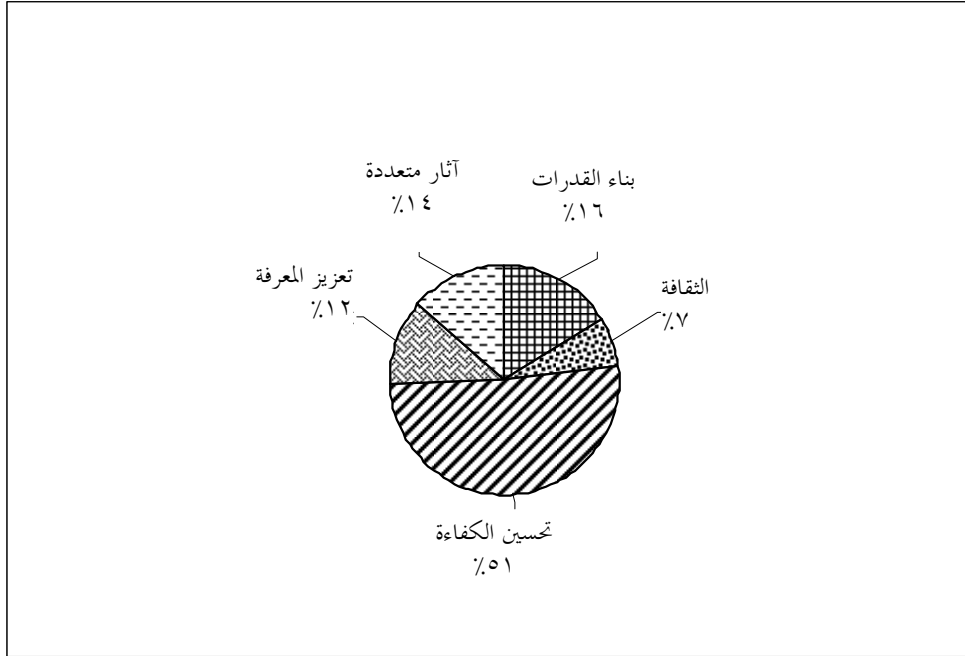
(ب) تغيير الثقافة: يغير تدبير المواقف ويروج لأساليب مبتكرة لبلوغ الأهداف المقررة؛

(ج) تحسين الكفاءة: تحقق الممارسات التي يتسبب التدبير في بدء تطبيقها لنتائج بسرعة أكبر أو تحقق فعالية أكبر من حيث التكلفة؛

(د) تعزيز المعرفة: يوفر التدبير و/أو يتيح تبادل المعلومات لدعم صنع القرار بطريقة أفضل، أو مهارات جديدة لجعل الموظفين أكثر فعالية.

٣٢ - وكما هو مبين في الشكل ٤، كان تحسين الكفاءة هو المجال الأكثر شيوعاً الذي أثرت فيه تدابير التحسين الإداري، مما يعكس الجهود المستمرة التي تبذلها المنظمة لتقديم المزيد من القيمة إلى عملائها في الوقت المناسب.

الشكل ٤
التدابير حسب نوع الأثر



٣٣ - وهذا التوزيع المئوي للبيانات أقرب إلى توزيع بيانات سنة ٢٠٠٢ المعروضة في التقرير السابق (A/58/70). ولكن من أوجه الاختلاف أن تدابير إحداث تغيير في الثقافة أُبلغ عنها جميعها في سنة ٢٠٠٤ من مكاتب خارج نيويورك، بينما ساهم مكتب إدارة الموارد البشرية بمعظم الجهود المركزة على تغيير الثقافة في سنة ٢٠٠٢. ويبين ذلك مرة أخرى انتشار شواغل الإدارة المشتركة في أوساط الممارسة في جميع وحدات الأمانة العامة على صعيدها العالمي.

٣٤ - ويقدم الفرع الثاني من هذا التقرير الإبلاغ المعزز القائم على التحديد الكمي للأثر، الذي يتناول التدابير المبلغ عنها في إطار تحليلي مكون من العناصر التالية: تقليل وقت انتظار العملاء، وتقييمات استقصاءات النوعية، وتوليد القيمة، وانخفاض التكلفة، وتكلفة الاستثمار.

رابعاً - تحليل الأثر

ألف - العنصر ١ من عناصر الأثر: تقليل وقت الانتظار

مناقشة

٣٥ - يمكن اعتبار أمانة الأمم المتحدة شبكة علاقات مترابطة بين العملاء ومقدمي الخدمات. ومن بين الأهداف الرئيسية لتدابير التحسين الإداري تخفيض الوقت الذي يجب على العملاء أن ينتظروه للحصول على خدمة ضرورية، من قبيل تعيين الموظفين أو شراء البرامجات، للمضي قدماً بنجاح في أنشطة برامجهم.

٣٦ - وقد أُفيد بأن أربعة تدابير لتحسين الإدارة من بين الثمانية والثلاثين تدبيراً الواردة في هذا التحليل قد حققت وفورات في الوقت اللازم لاستكمال العمليات أو لتوفير الخدمات التي يطلبها العملاء. (المكاتب التي جمعت بيانات عن سنة ٢٠٠٤ بالنسبة إلى سنة ٢٠٠٣ هي وحدها التي يمكن أن تزعم تحقيق أثر بهذه الطريقة). وبلغ مجموع الوفورات المبلغ عنها ١٣ ١٠٨ أيام عمل، وبعبارة أخرى، ما يزيد على ١٣ ٠٠٠ يوم لم يكن على الزبائن أن ينتظروها قبل المضي قدماً في مختلف الأنشطة البرنامجية.

٣٧ - وكانت هذه الوفورات نتيجة مباشرة لتحسينات الإدارة المنفذة منذ العام الأسبق. ولا يُزعم تحقيق وفورات إلا في الحالات التي يكون فيها الحد من وقت انتظار العميل قد حقق فائدة واضحة للمنظمة، أي أن استكمال العملية أو توفير الخدمة حدث أثناء مسيرة العميل (أي مدير البرنامج) الحاسمة الأهمية لتحقيق أهداف البرنامج.

٣٨ - ويبين الجدول ٣ توزيع وفورات وقت الانتظار حسب مجالات الإصلاح الرئيسية:

الجدول ٣

وفورات وقت الانتظار، ٢٠٠٤

مجال الإصلاح	المكتب	عدد الأيام الموفرة
جعل الأمم المتحدة إلكترونية	إدارة شؤون الإعلام	٧٧٦
	مكتب الأمم المتحدة في نيروبي (المشروع ألف)	١٢ ٠٠٠
	مكتب الأمم المتحدة في نيروبي (المشروع بء)	١٨٠
الميزة القائمة على النتائج والإدارة المالية	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا	١٥٢
المجموع		١٣ ١٠٨

٣٩ - على سبيل المثال، استحدثت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا نظاما فرعيا للإبلاغ يعزز نظام المعلومات الإدارية المتكامل ويوسعه لتلبية احتياجاتها المحلية في مجال الإبلاغ والمعلومات، بما في ذلك خصائص مثل إعداد فواتير الخدمات المشتركة، وقائمة البائعين، والمعلومات الطبية السرية، وينتج ١٦٠ تقريراً. وإضافة إلى الفوائد غير الملموسة من قبيل تعزيز الوصول إلى المعلومات وجودة البيانات، قُدِّر أن التدبير وفر ١٥٢ يوم عمل من وقت العملاء الداخليين، مجزأة إلى نسبة قدرها ٣٠ في المائة للموظفين الفنيين ونسبة قدرها ٧٠ في المائة لموظفي فئة الخدمات العامة.

٤٠ - وفي حالة أخرى، طبقت وحدة رصد الأخبار التابعة لإدارة شؤون الإعلام نهجاً تكنولوجياً جديداً على عملية ترميز وتخزين النشرات الإخبارية وقصاصات الصحف من جميع أنحاء العالم، منشئة بذلك محفوظات قابلة للبحث ومتيسرة عن طريق الإنترنت. ونتيجة لذلك، تمكنت الوحدة من تقديم الخدمة لثلاثة أمثال متوسط عدد العملاء اليومي، مع تخفيض الوقت السنوي اللازم لخدمة طلباتهم بما مقداره ٧٧٦ يوم عمل.

باء - العنصر ٢ من عناصر الأثر: تقييمات استقصاءات الجودة

مناقشة

٤١ - استعانت المكاتب المسؤولة عن الإدارة التنظيمية والمالية، في إطار الأمانة العامة، باستقصاءات العملاء على نحو متزايد لقياس مدى رضاهم عن كفاءة العملية وجودة تقديم الخدمات. ويسمح هذا الاتجاه بإدراج نتائج استقصاءات الجودة في إطارنا المتعلق بالأثر. وفي الحالات التي تكون فيها أسئلة الاستقصاء موجهة إلى رضا العملاء عن نتائج تدابير تحسين الإدارة، يمكننا أن نبلغ عن التقييمات (إيجابية، محايدة، سلبية) ونوجزها لتقديم لمحة عن مدى تحقيق الجودة ونواحي القصور في التدابير المرتبطة ببرنامج الإصلاح. وتختلف الاستقصاءات من حيث درجات التقييم، ولكن معظم النتائج يمكن اختزالها وتجميعها لدعم التحليل كما هو مبين في الجدول ٤.

٤٢ - ويبين الجدول ٤ توزيع تقييمات استقصاءات الجودة المتاحة حسب ثلاثة من أربعة مجالات إصلاح رئيسية وحسب المكتب المبلغ في سنة ٢٠٠٤.

الجدول ٤

تقييمات استقصاءات الجودة، ٢٠٠٤

مجال الإصلاح	المكتب المبلغ عن نتيجة الاستقصاء	التقييم		
		إيجابي	محايد	سلبية ^(أ)
جعل الأمم المتحدة إلكترونية	إدارة شؤون الإعلام (+١) مكتب خدمات الرقابة الداخلية (-١) مكتب الأمم المتحدة في نيروبي (-١، +١)	٢	-	-
الميزنة القائمة على النتائج والإدارة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا المالية	(+١)	٣	-	-
تعزيز الموارد البشرية	إدارة الشؤون الإدارية (+١) مكتب الأمم المتحدة في نيروبي (-١) إدارة الشؤون الإدارية (+١)	١	-	١
المجموع		٦	صفر	٣

(أ) أبلغت مكاتب عن تقييمات سلبية مع تعليقات تفيد بأن رَجْع العملاء هذا دفعها إلى تكتيف جهودها لتحسين عمليات تقديم الخدمات.

مثال لمناهج وأسئلة استقصاءات الجودة

٤٣ - نظمت إدارة الشؤون الإدارية، في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، استقصاء بشأن رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها إلى ٣٨٤ مديراً في جميع وحدات الأمانة العامة على صعيدها العالمي. واختير المجيبون، الذين تراوحت مراتبهم من رؤساء أقسام إلى وكلاء أمين عام، على أساس معرفتهم الجيدة لخدمات إدارة الشؤون الإدارية. ووزع الاستبيان إلكترونياً، مع ضمان عدم كشف الهوية، عن طريق خبرة وتكنولوجيا شركة استشارية خارجية. وفي أحد الأسئلة المطروحة، طُلب من المجيبين أن يقيّموا مهمة الخدمة المتمثلة في تعيين الموظفين من حيث الأبعاد التالية: (أ) الاستجابة للاحتياجات (ب) حُسن التوقيت (ج) الجودة (د) مرونة التقديم. وكانت التقييمات في صالح البُعدين (أ) و (ج)، وهما أشد الأبعاد اتساماً بالطابع العام وبالإيجاز من حيث الآثار، ولكنها كانت في غير صالح البُعدين (أ) و (د). وعند الإبلاغ عن نتائج هذا الاستقصاء، اعتبر المكتب المبلغ (وهو مكتب إدارة الموارد البشرية) هذا التقييم تقييماً صافيه إيجابياً. وجرّت عملية تقييم لحجته ثم قُبِلت، وأُدرجت نتيجة هذا الاستقصاء على أنها “١+” في الجدول ٤.

٤٤ - ويوحى هذا المثال بأنه يجب توخي الحذر في استعمال تقييمات الاستقصاءات وأن ضمان الجودة في تقييم جمع البيانات وفرزها أمر حاسم الأهمية.

جيم - العنصر ٣ من عناصر الأثر: توليد قيمة

مناقشة

٤٥ - يجب هذا العنصر من عناصر الأثر، في معظم الحالات، على السؤال التالي: "إذا جرت الأمور بالطريقة القديمة، فماذا ستكون تكلفة الحصول على فوائد مكافئة لتلك التي يتيحها تحسين الإدارة؟". ويمكن التعبير عن توليد قيمة من النواحي التالية:

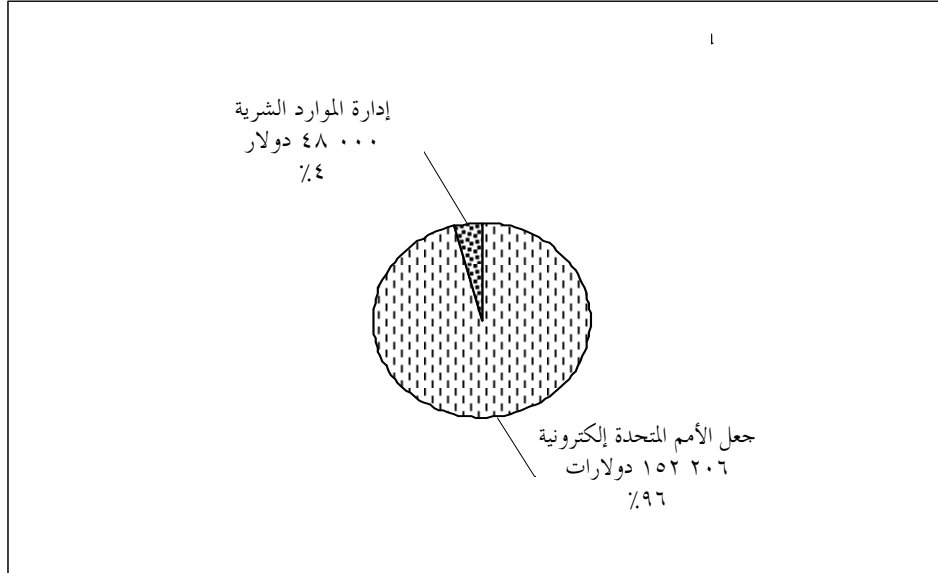
(أ) القيمة التي يمكن تحديدها في السوق المفتوحة. فعلى سبيل المثال، إذا أدى تحسين ممارسات الشراء في مجال السفر إلى جعل الفنادق تقدم خدمات أعمال متميزة لموظفي الأمم المتحدة، من قبيل القدرة على عقد اجتماعات في قاعات مؤتمرات الفندق مجاناً، فإن القيمة التي تتولد بذلك ستكون قيمة التكلفة الاعتيادية لاستئجار قاعات مؤتمرات مكافئة؛

(ب) استقراء التكاليف من الممارسات السابقة. فعلى سبيل المثال، إذا أدى نظام ما من أنظمة تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة إنتاجية عملية المعالجة الإلكترونية للانخراط في التأمين الصحي مع بقاء مستويات الموظفين على ما كانت عليه، فإن حساب توليد قيمة سيستند إلى عدد الموظفين (والتكاليف العامة المقابلة) اللازمين لإنجاز نفس مستوى الإنتاج باستعمال النظام اليدوي القديم.

٤٦ - وفي بعض الحالات، يمكن كذلك قياس القيمة مباشرة، مثلاً عندما تكسب المنظمة دخلاً إضافياً من أسعار الفوائد على احتياطياتها المالية عن طريق تحسين ممارسات الإدارة المالية. ومن المهم ملاحظة أن توليد قيمة يختلف عن تخفيض التكلفة في أنه يقيس الفوائد التي تتحقق عدا عن التخفيضات في النفقات.

٤٧ - وفي سنة ٢٠٠٤ بلغ المجموع المسجل لتوليد قيمة لأنشطة تحسين الإدارة في الأمم المتحدة ٠٠٦ ٢٠١ ١ دولار. وكان معظم القيمة المولدة في سنة ٢٠٠٤ في مجال جعل الأمم المتحدة إلكترونية، كما هو مبين في الشكل ٥.

الشكل ٥
توليد قيمة تحسين مجال الإصلاح



٤٨ - وعلى سبيل المثال الفعلي، ولد مكتب الأمم المتحدة في جنيف قيمة قدرها ٦٨٣ ٢٠٠ دولار عن طريق تطبيق نظام الخزنة الموحد الآلي الذي أدى إلى زيادة دقة وسرعة معالجة معاملات الخزنة وإجراءات مراقبة التسوية المصرفية المرتبطة بها. والقيمة المولدة هي انعكاس لحقيقة أن ثمانية موظفين إضافيين من الرتبة خ ع - ٥ كان سيلزم تعيينهم لتحقيق نفس النتائج لو أبقى على النظام اليدوي السابق.

دال - العنصر ٤ من عناصر الأثر: تخفيض التكاليف

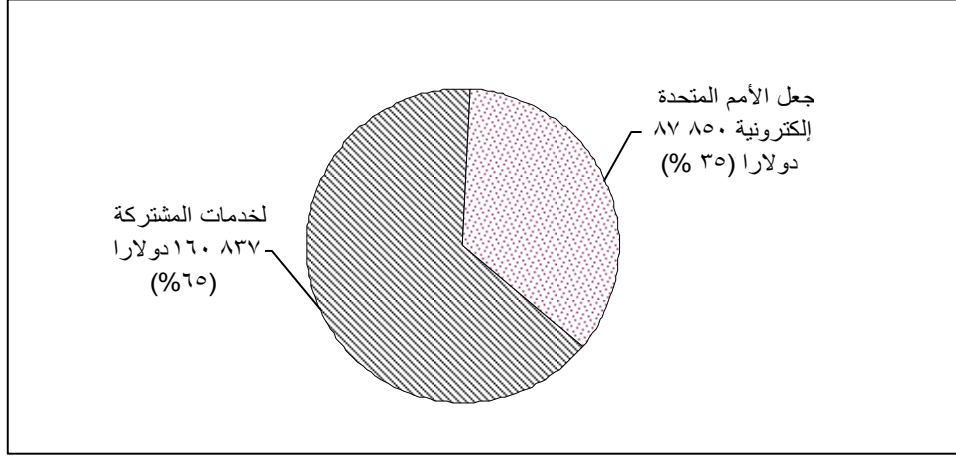
مناقشة

٤٩ - من المقاصد الهامة لتحسينات إدارية كثيرة إعادة هندسة العملية بحيث تكون أكثر فعالية في استخدام الموارد. ويقاس عنصر تخفيض التكاليف من عناصر الأثر التكاليف التي تم تجنبها أو تخفيضها إلى الحد الأدنى عن طريق تنفيذ تدبير لتحسين الإدارة. فقد تتحقق تخفيضات عن طريق تغييرات في طريقة أو نظام العمل بحيث تتحقق نتائج مماثلة بتكلفة أقل من المتوقع، أو بتكلفة أقل مما كان يتحقق باستخدام المنهج السابق. وانخفاض التكلفة قد يحدث مرة واحدة فقط أو قد يكون متكررا. وقد كان مجموع انخفاض التكاليف الذي حققته أنشطة تحسين إدارة الأمم المتحدة سنة ٢٠٠٤ هو ٦٨٧ ٢٤٨ دولارا.

٥٠ - والتكاليف التي تم تجنبها أو تخفيضها في سنة ٢٠٠٤ كانت في مجالات إصلاح الخدمات المشتركة وجعل الأمم المتحدة إلكترونية، كما هي موضحة في الشكل ٦ أدناه.

الشكل ٦

انخفاض التكاليف حسب مجالات الإصلاح



٥١ - وكمثال لكيفية تخفيض التكاليف، استغلت اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي البنية التحتية الموجودة لتكنولوجيا المعلومات لتشرع في إجراء مقابلات للعديد من المرشحين من خارج الموقع لفرص التوظيف عن طريق التحوار بالصوت والصورة (بالفيديو). وقد ألغى هذا تكاليف السفر، مما أدى إلى تخفيض إجمالي للإنفاق السنوي على تلك المقابلات من ٢٥ ٥٠٠ إلى ٤ ٥٠٠ دولار. وفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف، أدت مبادرة للاقتصاد في الطاقة من أجل التحكم في استهلاك الكهرباء في المكاتب إلى تخفيض التكاليف بمبلغ ١٦٠ ٨٣٧ دولاراً من عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠٠٤.

هاء - العنصر ٥ من عناصر الأثر: تكلفة الاستثمار

مناقشة

٥٢ - تصف تكلفة الاستثمار الموارد المستثمرة في تنفيذ تدابير تحسين الإدارة خلال السنة المشمولة بالإبلاغ. ويُسجل هذا الرقم باستخدام مناهج معيارية لحساب التكلفة تُحسب وتُجمع وفقها التكاليف المباشرة (من قبيل تكاليف الخدمات الاستشارية) وغير المباشرة (من قبيل استعمال الكهرباء) لتدابير تحسين الإدارة.

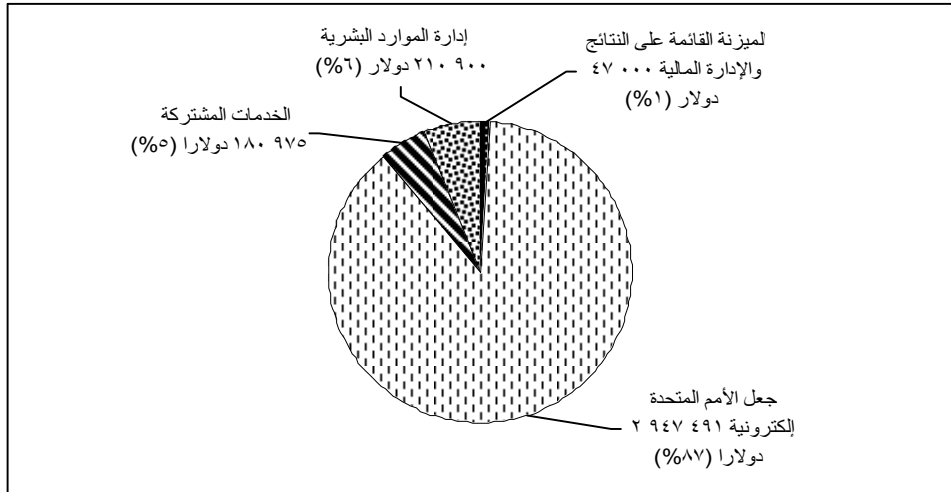
٥٣ - ولا تمثل تكلفة الاستثمار أثراً بنفس معنى أثر العناصر الأخرى (وفورات في وقت الانتظار، وتوليد قيمة، إلخ)، من حيث أنها لا تمثل فائدة للمنظمة. ومع ذلك، فهي تشكل

مكوناً أساسياً في إطار الأثر الإجمالي، لأنها توفر مُدخلًا لحساب الأثر الصافي. وبعبارة أخرى، فهي تجيب على سؤال من قبيل: ”إذا تولدت قيمة قدرها ٥٠ دولاراً بتحسين الإدارة هذا، فهل كانت تكلفة تحقيق تلك النتيجة ١٠ دولارات أم ١٠٠ دولار؟“.

٥٤ - ولقد كان مجموع الاستثمار في تدابير إصلاح الإدارة المسجل سنة ٢٠٠٤ يبلغ ٣ ٣٨٦ ٣٦٦ دولاراً. وفي بيانات سنة ٢٠٠٤ كان معظم الاستثمار يتركز في مجال جعل الأمم المتحدة إلكترونية، وإن كانت مجالات أخرى تظهر استثماراً كبيراً فيها، كما هو موضح في الشكل ٧ أدناه.

الشكل ٧

تكاليف الاستثمار حسب مجالات الإصلاح



٥٥ - وفيما يلي مثالان فعليان للكيفية التي حُسبت بها تكاليف الاستثمار من بيانات الممارسة النموذجية:

(أ) استثمرت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ ١٠٠ ٠٠٠ دولار خلال السنة المشمولة بالتقرير لإقامة نظام للتتبع والتقييم قائم على النتائج. وقد انطوى ذلك على إجراءات جديدة وتدريب موظفين (٢٧٠ يوم عمل) وتدريب مدربين. وكانت التكاليف أساساً هي رسوم استشارات وتكاليف تدريب؛

(ب) وكانت التكاليف المبلغ عنها في حالة مكتب الأمم المتحدة في جنيف للاستثمار في نظام الخزانة الموحد ومجموعها ٥٢ ٠٠٠ دولار في السنة المشمولة بالتقرير قائمة على الحسابات التالية:

١' ٣٠ في المائة من راتب وظيفة من الرتبة ف - ٣ لصيانة تكنولوجيا المعلومات = ٣٠ ٠٠٠ دولار؛

٢' ١٥ ٠٠٠ دولار كتكلفة صيانة مباشرة؛

٣' ١٠ في المائة من راتب وظيفة برتبة خ ع - ٧ لمواصلة الإنتاج = ٧ ٠٠٠ دولار.

واو - التحليل المتكامل: مقارنة التكاليف والفوائد

٥٦ - بما أن إطار الأثر يتضمن الفوائد والتكاليف على السواء، فإنه يتيح إمكانية حساب عائد الاستثمار الذي تولده تدابير الإصلاح. وهناك عاملان رئيسيان يعترضان القيام بهذه الحسابات: (أ) أن عناصر الإطار ليست جميعها معبرا عنها بوحدات قياس مشتركة (الدولار مثلا)؛ و (ب) أن عائد الاستثمار يعكس مجموع التكاليف والفوائد (معبرا عنه كقيمة حالية عن طريق تطبيق معدل خصم ملائم) على مدى استمرار مشروع ما. وبما أن التكاليف تتجاوز عادة الفوائد في المراحل الأولى لمشروع ما، وعادة ما ينقلب هذا النمط رأسا على عقب لاحقا، فإن التركيز على سنة بمفردها لا يقدم صورة صادقة للفوائد الصافية. وعلاوة على ذلك، يركز نظام الإبلاغ عن التقدم المحرز والأثر المتحقق، بحكم تصميمه، على سنة واحدة في المرة. ولذلك، سيتطلب الأمر عدة دورات إبلاغ قبل أن تبدأ بيانات أثر نظام الإبلاغ في إدماج ما يكفي من معلومات السلاسل الزمنية لإتاحة حساب عائد الاستثمار.

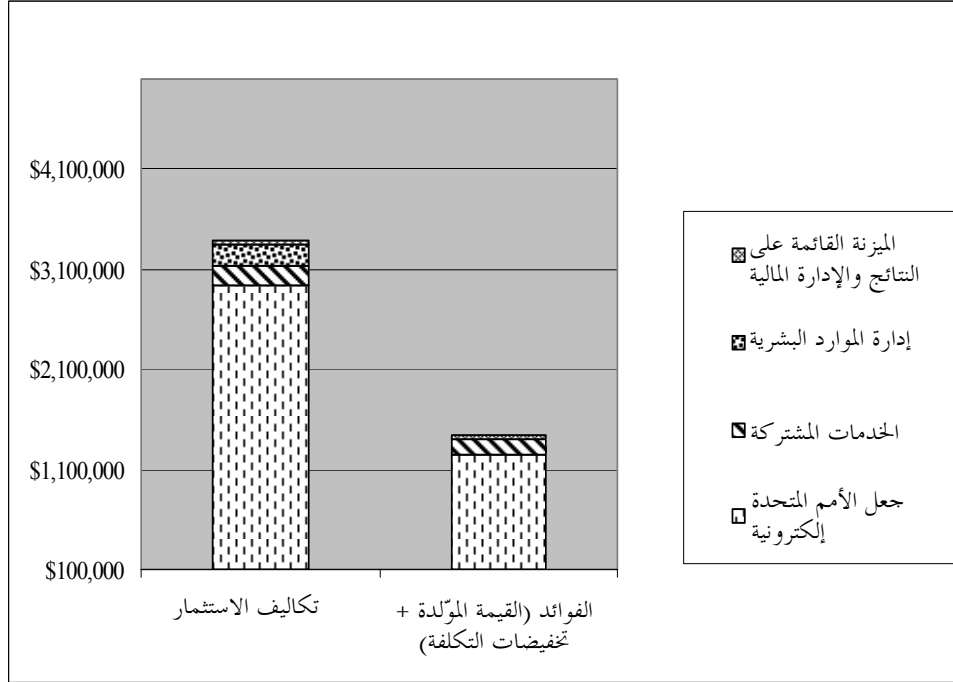
٥٧ - ولكن مع المعلومات المتوافرة حاليا يمكن:

(أ) جمع الأرقام المسجلة لعناصر الأثر (أي القيمة المولدة وتخفيضات التكلفة) معبرا عنها بالدولار من أجل التوصل إلى حساب الفوائد الإجمالية بالدولار؛

(ب) مقارنة هذه الأرقام جنبا إلى جنب مع تكاليف الاستثمار للحصول على صورة سريعة للعلاقة بين هذه العناصر (مع مراعاة أن هذا لا يمثل عائد الاستثمار تمثيلا صحيحا، وإنما يظهر بالأحرى الفوائد مقابل الاستثمار الملازم خلال سنة إبلاغ واحدة). وهذا موضح في الشكل ٨.

الشكل ٨

تكاليف الاستثمار مقابل الفوائد في سنة ٢٠٠٤



٥٨ - يظهر الشكل ٨ أن الاستثمارات المسجلة في التدابير المشمولة بالاستقصاء تجاوزت، خلال سنة الإبلاغ هذه بمفردها، فوائدها المعبر عنها نقداً بمقدار ٦٧٣ ٩٣٦ ١ دولار. وهناك استثمارات كبيرة في المشاريع التي تركز على الإصلاح الإداري، ويجري تحقيق فوائد كبيرة.

خامساً - الخلاصة

٥٩ - يقدم هذا التقرير نمجا معززا لتقييم أثر تدابير تحسين الإدارة على نطاق الأمانة العامة. وفي مجموعة البيانات المحللة هنا، تُلاحظ جهود نشر الإصلاح كما أن نتائجها معروضة لأول مرة بوحدة ملموسة وقابلة للتحقق منها مثل الدولارات أو أيام العمل. فالتبادل العالمي للممارسات السليمة والأفكار الجديدة على قدم وساق، يغذي التشارك المباشر، مثلما يحدث في معتكفات كبار الموظفين الإداريين بإدارة الشؤون الإدارية التي أضفي عليها الطابع المؤسسي سنة ٢٠٠٤، ومؤتمرات الأمانة العامة بالصوت والصورة (بالفيديو)، من قبيل المنتدى الشهري للمديرين بإدارة الشؤون الإدارية، وتنافس الأقران على التفوق الذي تبدى في الترشيحات لبرنامج جوائز الأمم المتحدة في القرن ٢١.

٦٠ - وفيما يتعلق بقدرة المنظمة على التوصل إلى بيان أوفى للتقدم المحرز والأثر المتحقق عن طريق إبلاغ من هذا القبيل، هناك معوقات وإشارات مشجعة في نفس الآن. وقد أشير إلى المعوقات في الفرع الاستهلاكي. فغياب نظام حساب موحد للتكلفة في الأمانة العامة، وانعدام المعرفة والاتساق في تطبيق تقدير وتبعية التكاليف في إدارة المشاريع، وأعباء إدخال المعلومات نفسها أو المتشابهة في نظم إبلاغ متعددة - هي أمور تشكل كلها حواجز أمام توفير البيانات الأساسية لتقييم الأثر. وعلى الجانب الإيجابي، يجري حالياً التعاون مع خبراء لإنجاز دراسة جدوى كبرى بشأن اعتماد المنظمة نظاماً لحساب التكلفة، وسيبلغ عن ذلك خلال الدورة الستين للجمعية العامة. وتقدم حالياً دروس في فصول ودروس إلكترونية في إدارة المشاريع، من بينها تقدير وتبعية التكلفة. فمنهج حالة الأعمال الرفيعة المستوى للدفاع عن استثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبريرها أمام مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوفر بيانات مناسبة للإبلاغ عن الأثر وتلقن المديرين المناهج المقبولة لحساب عائد الاستثمار.

٦١ - وتمثل هذه الوثيقة مجهوداً أولياً في نوع جديد تماماً من تقارير الأمم المتحدة. وبهذا، تشكل أول خطوة صعوداً إلى منحى تعلم شاق. وستسعى التقارير المقبلة باستمرار إلى تحسين المنهجية وإلى مزيد من التوسع في تغطية البيانات. وقد حلل هذا التقرير ٧٤ تدبيراً من تدابير تحسين الإدارة خلال سنة ٢٠٠٤، ٣٨ منها في إطار منهج معزز لتقييم الأثر. والتدابير المحللة هنا، والمنبثقة من التعلم التنظيمي ومن مساعي المديرين الرامية إلى التحسين المستمر للعمليات، تعمل على إيجاد أمانة عامة أكثر كفاءة وإنتاجية.

٦٢ - وعلى ضوء المعلومات المذكورة هنا، قد ترغب لجنة البرنامج والتنسيق في أن تحيط علماً بالأعمال التي يجري الاضطلاع بها من أجل تنفيذ برنامج الأمين العام للإصلاح.

الحواشي

- (١) انظر الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثامنة والخمسون، الملحق رقم ١٦ (A/58/16)، الفقرة ٣٠.
- (٢) المرجع نفسه، الفقرات ١٧-٢٩.
- (٣) تضمنت المصادر التي تم الرجوع إليها: منشورات الحكومة والتجارة من مبادرات إصلاح القطاع العام؛ ومنشورات من مبادرات الإصلاح الإداري للأمم المتحدة ووكالاتها؛ ومراجع أكاديمية ومقالات في مجلات متخصصة؛ ووثائق داخلية من الأمم المتحدة ومن وكالاتها؛ ومدخلات من موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة في حلقات العمل بشأن تقييم الأثر؛ ومشاورات مع موظفي الأمم المتحدة ووكالاتها؛ ومشاورات مع الوفود.

- (٤) أشير إليها باعتبارها "مجالات الإصلاح الشاملة" في التقرير A/58/70.
- (٥) قام مكتب تحسين الإدارة ودعم الرقابة التابع لإدارة الشؤون الإدارية بجميع البيانات وتحليلها.
- (٦) أقيمت ستة مجالات مباشرة من مقترحات الإصلاح الأصلية الواردة في A/51/950، أما المجال السابع، الإنتاجية فهو نابع من الاستراتيجية الطويلة الأجل للإنتاجية التي اعتمدها في شباط/فبراير ٢٠٠٠ اللجنة التوجيهية المعنية بالإصلاح والإدارة.
- (٧) نواصل، وفق العرف، الإشارة إلى "إدخال الميزنة القائمة على النتائج"؛ ومع ذلك، يمكن وصف نطاق النشاط في هذا المجال سنة ٢٠٠٤ وصفا أدق الآن بأنه "... إتمام إدخال وتحقيق كل إمكانات الميزنة القائمة على النتائج".

مرفق

التدابير حسب المجالات الفرعية من مجالات الإصلاح جعل الأمم المتحدة إلكترونية

عدد التدابير	المجال الفرعي
١٣	الخدمات الإلكترونية
١	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الميزنة
٤	تعزيز الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
١	مشتريات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٢	أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٣	معايير ومنهجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٤	تبادل معارف الأمانة العامة داخليا وخارجيا
٣	مجالات فرعية أخرى
٣١	المجموع

الخدمات المشتركة

عدد التدابير	المجال الفرعي
١	إدارة المحفوظات والسجلات
١	مشتريات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٤	خدمات شؤون الموظفين
٤	المشتريات
٢	عمليات النقل
٤	مجالات فرعية أخرى
١٦	المجموع

الميزنة القائمة على النتائج والإدارة المالية

عدد التدابير	المجال الفرعي
٤	التحليل
١	الخدمات الإلكترونية
١	الأخذ بالإطار المنطقي
٥	آليات دعم تنفيذ الميزنة القائمة على النتائج
٢	مجالات فرعية أخرى
١٣	المجموع

الموارد البشرية

عدد التدابير	المجال الفرعي
١	التطوير الوظيفي
٢	الكفاءات والتعلم المستمر
٣	شروط الخدمة
١	استخدام استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية
٢	تخطيط الموارد البشرية
١	تنقل الموظفين
٤	التوظيف والتنسيب والترقية
١٤	المجموع