

Distr.: General
28 August 2006
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم
المتحدة للسكان



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠٠٦

١١-١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦، نيويورك

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

التقرير المرحلي للمدير التنفيذي عن أنشطة مكتب الأمم المتحدة
لخدمات المشاريع*

موجز

بروح الإصلاحات الإدارية للأمم المتحدة، يؤكد المدير التنفيذي مجددا دور مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المتمثل في تقديم خدمات إدارية فعالة لمنظومة الأمم المتحدة والإسهام في تحقيق نتائج أنشطة منظومة الأمم المتحدة عامة على المستوى القطري، بقيادة المنسقين المقيمين ومنسقي الشؤون الإنسانية التابعين للأمم المتحدة والممثلين الخاصين للأمين العام. وتوفر مقررات المجلس التنفيذي منذ إنشاء المكتب في عام ١٩٩٥، التي توجت بالمقرر ٣٦/٢٠٠٥، الإطار لخدمات المكتب دعما لولايات الأمم المتحدة في مجالات التنمية والشؤون الإنسانية وحفظ السلام.

ويمثل عام ٢٠٠٦ عاما انتقاليا بالنسبة للمكتب بنقل مقره الرئيسي إلى كوبنهاغن، وبالترشيد والتوحيد الشامل للمكاتب الأخرى، وتعيين فريق إدارة جديد. وهو أيضا عام يتخذ فيه المكتب إجراء حاسما لمعالجة جوانب الضعف الإدارية الداخلية وللبداء في تنفيذ مجموعة مبادرات لتحقيق أداء قوي بصفة مطردة في إدارة المشاريع وتدبير شؤون المشتريات لصالح الأمم المتحدة والجماهير التي تخدمها.

* أدى تجميع البيانات اللازمة لتزويد المجلس التنفيذي بآخر المعلومات إلى تأخير تقديم هذه الوثيقة.



وعملاً بمقرر المجلس التنفيذي ١٧/٢٠٠٦ المؤرخ ٢٣ حزيران/يونيه ٢٠٠٦، يقدم هذا التقرير معلومات مستكملة عن التدابير المتخذة لكفالة إعادة تقديم البيانات المالية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ في وقت لا يتجاوز ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦، إلى جانب معلومات مستكملة عن النتائج المالية التقديرية لنهاية سنة ٢٠٠٦.

عناصر القرار

قد يرغب المجلس التنفيذي في أن يحيط علماً بالعناصر الرئيسية لاستراتيجية المدير التنفيذي الجديدة للعمل، وبالجهد الجاري لإعادة تقديم البيانات المالية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وبالتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المالية لعام ٢٠٠٦.

المحتويات

الصفحة	الفصل
٤	مقدمة
٤	أولاً - الماضي قدماً: استراتيجية للعمل لعام ٢٠٠٦ وما بعده
٦	ثانياً - إعداد البيانات المالية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥
٧	ثالثاً - الأداء المالي مقارنة بالأهداف
	المرفق
٨	أضواء على بطاقة التسجيل المتوازن للنتائج

مقدمة

١ - يرحب المدير التنفيذي بهذه الفرصة ليقدم إلى المجلس التنفيذي، بعد ثلاثة أشهر من تولي منصبه، تقييماً للإجراءات ذات الأولوية اللازمة لترسيخ أقدام مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، على مدى الزمن، بوصفه مقدماً لخدمات إدارة المشاريع ومشترياتها التي تفي بالمعايير العالمية المعترف بها، يتميز بالفعالية بصفة مطردة. وتشمل هذه الإجراءات اللازمة اتخاذ مبادرات حاسمة قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل يلتمس المكتب بشأنها الإرشاد والدعم من الدول الأعضاء.

٢ - ويعد خلوص مراجعة البيانات المالية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ إلى نتيجة مرضية وتحقيق أداء مناسب مقارنة بالأهداف المالية المحددة لعام ٢٠٠٦ متطلبين أساسيين لتبرير توقعات النجاح للمكتب في عام ٢٠٠٧ وما بعده.

٣ - ومن المفترض أن تصبح احتمالات نجاح المكتب - أو إخفاقه - حسبما هو متصور ومنظم وممول حالياً، واضحة خلال السنة التقويمية المقبلة. وبينما يحدد المدير التنفيذي والعاملين في المكتب حافز وتفاؤل والتزام تام باسترداد حيوية المنظمة وتحقيق كامل إمكاناتها، ينبغي، في ضوء عوامل خارجة عن سيطرة فريق الإدارة الحالي، الإشارة إلى أن التحديات كبيرة.

أولاً - المضي قدماً: استراتيجية للعمل لعام ٢٠٠٦ وما بعده

٤ - على مدى الشهور القليلة الماضية، التمس المدير التنفيذي إسهاماً عريض القاعدة وصرحاً من مجموعة كبيرة من الزبائن والعاملين في المقر، وكذلك في الميدان، واستمع إليهم باهتمام. وقام بدراسة التقارير العديدة للخبراء الاستشاريين في الإدارة، والوثائق الاستراتيجية التي أُعدت في السنوات الأخيرة وباستعراض حالة تنفيذها. وبحث أيضاً مقررات المجلس التنفيذي التي تحدد إطار ولاية المكتب ومحور تركيزه.

٥ - وتتيح إصلاحات الإدارة في الأمم المتحدة فرصة تاريخية للمكتب وتشكل، من ثم، حجر زاوية لاستراتيجية عمله في المستقبل. والخدمات الأكثر طلباً عليها - التي يتمتع فيها المكتب بالوضع الأفضل لأدائها بامتياز وللعمل على أساس تمويل ذاتي كلية - هي إدارة المشاريع ومشترياتها، شملت أوضاعاً صعبة تتطلب فيها العمليات قدرة إدارية معقدة ومعرفة محلية بالبلد، وقدرة على العمل في بيئات تهيمن عليها الشواغل الأمنية. فضلاً عن ذلك، فإن النقاش الحالي بشأن إصلاح الأمم المتحدة يتزامن مع شعور متنام بين الزبائن، وكذلك العاملين، بأن المكتب بحاجة إلى تركيز عملياته وإكسابها طابعاً مهنيًا. ومن ثم فإن من

الضروري والمناسب، ووفقا لمقرر المجلس التنفيذي ٣٦/٢٠٠٥، تحديد توجه واضح لدور المكتب في نطاق منظومة الأمم المتحدة الأوسع، دور يشهد ذاتية المنظمة إذ يدعم مبادئ إصلاحها.

٦ - ويحتاج المكتب إلى أن يركز على أولئك العملاء وتلك الخدمات التي يمكن أن تزيد إلى أقصى حد قيمة وتأثير خدمات المكتب للأمم المتحدة عموما. ولذلك، سوف تستهدف استراتيجية عمل المكتب قاعدة عريضة من العملاء تحتاج إلى إدارة المشاريع ومشترياتها. وسينصب التركيز على العمليات في بلدان مختارة تستفيد من حضور ميداني قوي للمكتب. وهذا التركيز والتكثيف للجهود سيسمح بمزيد من التخصص، على المستوى الوظيفي، وكذلك من حيث المعرفة بالبلد. ويتوقع أيضا أن يساعد على خفض التكاليف غير المباشرة وعلى تحسين القدرة على المنافسة من حيث أسعار خدمات المكتب. يضاف إلى ذلك أن الالتزام بتوجيه يكون رائده العملاء - بتفهم احتياجاتهم والتكيف لطلبهم المتغيرة على الخدمات - سيضع المكتب بشكل مثالي على طريق النجاح.

٧ - ويرى المكتب أن هدف بلوغه مستوى مقدم خدمات إدارية عالمي المكانة سيتطلب تنفيذًا ناجعا لعدة مبادرات هامة. وتشمل هذه المبادرات:

- (أ) القيام بممارسات إدارة مالية محسنة بشكل جذري، منها إعداد التقارير للمديرين والعملاء في الوقت الحقيقي، ونتائج مرضية بصفة مطردة لمراجعة الحسابات؛
- (ب) اعتماد استراتيجية للموارد البشرية تشمل جميع العاملين وموظفي المشاريع، تهدف إلى تعيين أفضل المواهب الممكنة وتنميتها وإعادة تدريبها؛
- (ج) الحصول على شهادات معترف بها دوليا في إدارة المشاريع ومشترياتها وتمويلها على مستوى المنظمة وعلى المستوى الفردي للمديرين والعاملين؛
- (د) تقاسم المعارف في مجالات الإدارة الوظيفية مثل إدارة المشاريع ومشترياتها، وكذلك في الممارسات البرمجية مثل الأعمال المدنية وإجراء الانتخابات والتعداد والبيئة والإشراف على الأموال؛
- (هـ) الإعداد والتنفيذ السريع لنظم راسخة لإدارة الأداء على جميع مستويات المنظمة، بما في ذلك سياسة التسعير ومحاسبة التكاليف على أساس النشاط، وعمليات الأنشطة التجارية المعاد تصميمها، والدعم اللازم بتكنولوجيا المعلومات.
- ٨ - وسيركز المكتب بالأحرى في الأجل القصير على بناء سمعة امتياز راسخة بين عملائه لا على النمو.

٩ - وسينشئ المكتب نظام "بطاقة تسجيل متوازنة للنتائج" كأداة رئيسية لمراقبة الأداء واعتبار المديرين مسؤولين عن إسهامهم في الاستراتيجية المشتركة. وتوخيا للشفافية والمساءلة، ستكون بطاقة تسجيل النتائج متاحة لا للمجلس التنفيذي فقط، بل أيضا لشركاء الأمم المتحدة وعملائها. ويرد في المرفق بيان موجز بمجالات الأداء اللازم رصدها مقارنة بالأهداف.

١٠ - ويعد إنشاء مقر رئيسي صغير وفعال أمرا ضروريا. فالهيكل التنظيمي الجديد لمقر المكتب في كوبنهاغن يحمل آملا كبيرا لتحسين المساءلة عن العمليات الميدانية ودعمها. ويعمل المكتب على زيادة الفائدة بجمع الخبرات التقنية الوظيفية معا في ثلاثة مجالات: الفعالية التنظيمية، وعمليات المراقبة المشتركة، وتنظيم مركز خدمات عالمي. وسيستعاض عن نظم التخصص الوظيفي التقليدية بأفرقة متكاملة في هذه المجالات.

ثانيا - إعداد البيانات المالية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥

١١ - لم يستطع مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، حسبما أبلغ المجلس التنفيذي في اجتماعه السنوي، مراجعة البيانات المالية للمكتب للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ نظرا لأن الوثائق حسبما قدمت لم تكن كاملة. وطلب المجلس بصفة استثنائية في مقرره ١٧/٢٠٠٦ إعادة تقديم البيانات المالية في موعد لا يتجاوز ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦.

١٢ - وللالتزام بهذه المهلة، أنشأ المكتب فريقا مخصصا للمهمة لاستخلاص البيانات اللازمة وإعداد البيانات المالية. ويشمل الفريق مؤسسة محاسبية محترمة تقوم بالإشراف وتقديم الإرشاد والدعم المباشر. والمجال الأكثر إشكالا فيما يتعلق بإعداد البيانات للمراجعة هو تحقيق التطابق بين الصناديق المشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمكتب، التي توجد فيها فوارق بارزة منذ عام ١٩٩٩. ويتعاون البرنامج والمكتب عن كثب لتسوية هذه الفوارق التي هي موضع اهتمام مشترك. ومن المجالات الأخرى التي تثير الانشغال الوضع الدقيق لحسابات السلف المستدئمة، الذي تم فعلا إحراز تقدم كبير بشأنه، وكذلك إدارة الأصول، الذي أُجري بشأنها جرد مادي كامل في ١ تموز/يوليه ٢٠٠٦.

١٣ - ويجري إحراز تقدم ملموس في عدة جوانب، يُطلب إلى المجلس التنفيذي أن يحيط علما بعدة مخاطر:

(أ) سيكون من الصعب للغاية الالتزام بالأجل المحدود نظرا لما ثبت مؤخرا من ضرورة استعراض حسابات سنوات أكثر كثيرا مما كان مقدرا. ولما كان احتمال عدم إنجاز

المهمة في الأجل المحدد - وهو ما من شأنه أن يحدث أثارا سلبية بالنسبة للأعمال الجارية - لا يمكن في هذه المرحلة استبعاده، فإن المكتب يولي أعلى أولوية لتسوية الحسابات.

(ب) هناك احتمال قوي لأن يضع مجلس مراجعي الحسابات تحفظات على البيانات المالية. فالجهد الكبير الذي يُبذل الآن في تسوية الحسابات لا يمكن أن يمحو كل الضرر الذي سببته سنوات عدة من ضعف الإدارة المالية. ومع ذلك، فإن المكتب مصمم على معالجة تحفظات مراجعة الحسابات بسرعة وبشكل نهائي حتى يتجنب أي تكرار لها.

(ج) يُحتمل أن يتطلب تطهير الحسابات شطب مستحقات مالية بارزة، وسيكون من السابق لأوانه في هذه المرحلة تقدير حجمها. وفي أسوأ الأحوال يمكن أن تكون النتيجة قاسية نظرا لمحدودية حجم الاحتياطي.

ثالثا - الأداء المالي مقارنة بالأهداف

١٤ - تظل إسقاطات النشاط والإسقاطات المالية لعام ٢٠٠٦ متسقة مع تلك التي عُرضت على المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام ٢٠٠٦. والمكتب على طريق بلوغ هدف الإيرادات الصافية المحدد بمبلغ ٥٩,٣٧ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة، كما أنه يظل في حدود هدف الميزانية الإدارية المحدد لعام ٢٠٠٦ بمبلغ ٥٢,٨٢ مليون دولار.

١٥ - وحسبما أُبلغ المجلس في دورته السنوية لعام ٢٠٠٦، كان ما حققه المكتب من النشاط السنوي حتى تاريخه أقل في عام ٢٠٠٦ منه في عدة سنوات مضت. وقد استمر هذا الاتجاه في الصيف. ففي ٣١ تموز/يوليه ٢٠٠٦، كانت مكتسبات النشاط قد بلغت ٢٩٨ مليون دولار (كان ٤٦ في المائة منها يُعزى إلى الأعمال في حالات الطوارئ وما بعد الصراعات و ٥٤ في المائة إلى أنشطة التنمية). وهذا المستوى يقل بدرجة كبيرة عن هدف نهاية العام المحدد بمبلغ ٧٣٤ مليون دولار. فمكتسبات النشاط لعام ٢٠٠٦ عُوّقت بسبب تغييرات تنظيمية مختلفة، وكذلك بسبب الحذر من جانب بعض العملاء بالنسبة لعلاقتهم مع المكتب نتيجة تأخير تقديم البيانات المالية. ويضاعف المكتب جهوده لدفع عجلة تنمية النشاط بقصد بلوغ الهدف بحلول نهاية العام.

المرفق

أضواء على بطاقة التسجيل المتوازن للنتائج

ألف - أبعاد انطلاقة التطلعات الاستراتيجية لبطاقة التسجيل المتوازن للنتائج على مستوى المنظومة

منظور العملاء	منظور عملية النشاط الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> هل العملاء راضون عن نوعية أداء المكتب واتساقه على أساس المقاييس الرئيسية؟ كيف يرى العملاء نوعية وعمق علاقة المكتب معهم؟ هل لدى العملاء رؤية واضحة للخدمات التي يعرضها المكتب ولإجراءات تطبيق المعايير الموضوعية؟ ما هو التغيير الذي حدث في نصيبه من إنفاق العملاء؟ هل تُقدم للعملاء بصورة مطردة تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب؟ هل يجري اتصال واضح وفعال ومتواتر بالعملاء؟ 	<ul style="list-style-type: none"> هل عمليات المراقبة الداخلية تعمل بفعالية؟ هل الاستراتيجيات الإقليمية/الوظيفية متوافقة مع الاستراتيجية العامة؟ ما مستوى الالتزام بإجراءات تطبيق معايير الخدمة؟ هل تدخل مشاريع جديدة في نطاق ولاية المكتب؟ هل موظفو الميدان والمشاريع راضون عن كم ونوع خدمات الدعم الداخلية؟ هل يؤيد العاملون الاستراتيجية وهل يثقون في مديريهم على مختلف المستويات؟ هل تتعاون المكاتب الإقليمية بشكل فعال لدعم الأهداف العامة للمكتب؟
منظور العلم والتعلم	المنظور المالي
<ul style="list-style-type: none"> هل يعين المكتب الأشخاص المناسبين (الكفاءة، الجنس/التنوع)؟ هل يقوم المكتب بتحديد الثغرات في الكفاءات الحاسمة الأهمية بين موظفيه ويضع برامج تدريبية فعالة لمواجهة الاحتياجات؟ إلى أي مدى يجري نقل المعارف عبر المنظمة؟ هل هناك فهم متسق للاستراتيجية العامة للمكتب ولولايته بين جميع العاملين؟ هل العاملون راضون عن بيئة العمل ومستوى المهنية، والثقافة والقيم؟ هل هناك اتصال كاف وفعال؟ 	<ul style="list-style-type: none"> هل تتحقق أهداف الاحتياطي؟ هل تتحقق أهداف أداء الخدمات؟ هل تتحقق أهداف الدخل؟ هل تتوافق الاستراتيجية السنوية والميزانية السنوية؟ هل هناك أموال كافية مخصصة لتنمية النشاط؟ هل المعلومات المالية دقيقة وموحدة وتُقدم في الوقت المناسب؟

باء - ستحدد الإدارة مقاييس مناسبة يمكن التحقق منها لتقييم الأداء على أحسن وجه في كل بعد من الأبعاد

منظور عمليّة النشاط الداخلي	منظور العملاء
<ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية لتوصيات مراجعة الحسابات التي نُفذت النسبة المئوية للتدابير العملية التي تحقق الهدف مدى عدم الالتزام بالاستراتيجية العامة والقواعد الداخلية والسياسات النسبة المئوية للتقارير التي تم إعدادها بشكل دقيق (دون تنقيح بعد تقديمها) وفي الوقت المناسب النسبة المئوية للبيانات المالية التي أُخذت في نظام أطلّس في غضون أسبوع من المعاملة ملاءمة توقيت مقاييس العمليات ودقتها (مقيسة عن طريق مراجعات لعينات) إحساس العاملين (دراسة استقصائية) 	<ul style="list-style-type: none"> رضا العملاء عامة (دراسة استقصائية) نظرة العملاء إلى المكتب كشريك أم كمقدم دعم للمعاملات (دراسة استقصائية) درجة إنجاز النتائج المقصودة للمشاريع نصيب المشتريات والتعاقد، الخ ... الذي يُنفق على المكتب (الأمم المتحدة وحدها) تقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب إحساس العاملين (دراسة استقصائية)
المنظور المالي	منظور التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> نسبة النفقات الإدارية (باستبعاد تكاليف الإدارة المرتكزة على المشاريع) المبالغ التي أُعيدت نتيجة عدم الالتزام أو المقاضاة عائد الاستثمارات في تنمية النشاط النمو في إجمالي تنفيذ المشاريع وفي مجالات الأولوية الزيادة في نسبة الاحتياطات (الاحتياطات منسوبة إلى إجمالي تنفيذ المشاريع) 	<ul style="list-style-type: none"> بيانات الموارد البشرية عن الجنس/التنوع النسبة المئوية للإدارة المعتمدة للمشاريع والمشتريات وموظفي الشؤون المالية النسبة المئوية للموظفين المرشحين لدورات تدريبية خاصة الذين أتموا هذه الدورات النسبة المئوية للموظفين الذين يسجلون أنفسهم لجال واحد على الأقل من مجالات الممارسة إحساسات الموظفين بيئة تدعم التعلم الفردي ومشاركة المعارف (دراسة استقصائية)

المنظور المالي	منظور التعلم والنمو
	<ul style="list-style-type: none"> • زيارات الموقع الشبكي للصفحات الخاصة لمشاطرة المعارف (وخصوصا في مجالات الممارسة المعدة حديثا)

قياسات الأداء هذه يجب أن تتدرج إلى أدنى وترتبط بوضوح بين بطاقات تسجيل النتائج الإقليمية والتقريرية والخاصة بالوحدات والأفراد لضمان التوافق مع التطلعات الاستراتيجية العامة