

مجلس التنمية الصناعية

الدورة الثانية والأربعون

فيينا، ٢٥-٢٧ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤

البند ٤ (أ) من جدول الأعمال المؤقت

تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن عام ٢٠١٣

مكاسب الكفاءة التي تحققت من خلال تنفيذ برنامج التغيير والتجديد في المنظمة

تقرير من المدير العام

وفقاً لاستنتاج لجنة البرنامج والميزانية ٢٠١٤/٢، يقدم هذا التقرير معلومات عن مكاسب الكفاءة، بما فيها الوفورات في التكاليف الإدارية، التي تحققت من خلال تنفيذ برنامج التغيير والتجديد في المنظمة، مع التركيز على الأخذ بنظام تخطيط الموارد المؤسسية.

أولاً - الخلفية

١- أنشئ برنامج التغيير والتجديد في المنظمة (اختصاراً: "برنامج التغيير والتجديد")، حسبما ذُكر في وثائق الدورات السابقة، لأسباب متعددة منها تحقيق مكاسب في الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية خدمات اليونيدو، مما يسهل زيادة تقديم الخدمات في ظل ميزانية ذات نمو صفري. وقد أبرز آخر تقرير قُدم بشأن هذا الموضوع (IDB.41/9)، الفقرة

لدواعي التوفير، طُبِعَ من هذه الوثيقة عدد محدود من النسخ. لذا، يرجى من أعضاء الوفود التكرم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.



٢٢) مكاسب الكفاءة المتوقَّع تحقيقها في إطار برنامج التغيير والتجديد وبتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية.

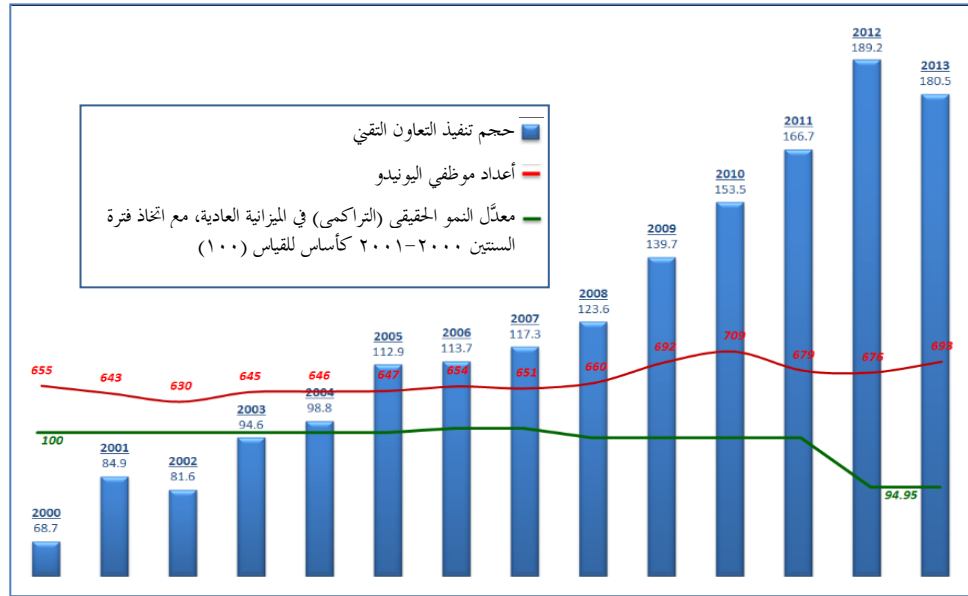
٢- وإلى جانب ذلك، وفي سياق تنفيذ برنامج التغيير والتجديد، جُسِّدت وفورات التكاليف الإدارية بالفعل في برنامج وميزانيّ كلٍّ من فترتي السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ و٢٠١٤-٢٠١٥.

ثانياً- المؤشّرات الرئيسية

٣- تَحَقَّق في السنوات الأخيرة نمو كبير في حجم تنفيذ خدمات التعاون التقني على الرغم من حدوث تناقص في الميزانية العادية وجمود نسبي في مستويات التزويد بالموظفين، حسبما هو معروض في الشكل ١ أدناه.

الشكل ١

أحجام تنفيذ التعاون التقني والميزانية العادية، وأعداد الموظفين



٤- في الشكل ١ أعلاه، تُبيّن الأعمدة الحجم السنوي لتنفيذ خدمات التعاون التقني، بملايين الدولارات؛ ويبيّن الخط الأعلى أعداد الموظفين، ويُبيّن الخط الأسفل حجم الميزانية العادية النسبي، مع اتخاذ ميزانية فترة السنتين ٢٠٠١-٢٠٠٠ أساساً للقياس. ويُظهر هذا المخطّط البياني بوضوح أنّ اليونيدو حقّقت وفورات كبيرة في التكاليف، بل وحقّقت قدراً كبيراً من ذلك في مكاسب الكفاءة.

ثالثاً- الوفورات في التكاليف الإدارية

٥- بما أن شعبة دعم البرامج والإدارة العامة هي التي تُقدّم جزءاً كبيراً من الدعم الإداري، فإنّ الوفورات في التكاليف الإدارية سوف تتجلى في تطوّر ميزانية تلك الشعبة. ففيما يخصّ ميزانية فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، حققت الشعبة خفضاً للموارد قدره ٢,١ مليون يورو. وإضافةً إلى ذلك، خُفضت ميزانية الشعبة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ مرةً أخرى بمقدار ١,١ مليون يورو. أمّا الأثر الإجمالي لهذه التخفيضات في الميزانية لفترة السنوات الأربع ٢٠١٢-٢٠١٥ فيناهز ٥,٢ مليون يورو. ويرد في الجدول ١ ملخصّ للوفورات الإدارية في كلٍّ من برامج الشعبة.

الجدول ١

الوفورات في ميزانية شعبة دعم البرامج والإدارة العامة في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٥، حسب البرنامج

فترة السنتين معاً ^(١) ٢٠١٤-٢٠١٥	فترة السنتين ٢٠١٣-٢٠١٤	فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣	برامج شعبة دعم البرامج والإدارة العامة
بملايين اليوروهات	بملايين اليوروهات	بملايين اليوروهات	
١,٠٨	٠,٤٤	٠,٣٢	إدارة الموارد البشرية
١,١٧	٠,٢٩	٠,٤٤	الشؤون المالية
٢,٤٠	٠,٣٤	١,٠٣	خدمات الدعم العمليّ
٠,٠٩	٠,٣٣	٠,١٢-	مكتب المدير الإداري
٠,٤٩	٠,٣١-	٠,٤٠	إدارة المعلومات والاتصالات ودعم تسيير الأعمال والنظم

٦- ويبيّن الجدول ١ أنّ الوفورات حدثت في دائرة إدارة الموارد البشرية ودائرة الشؤون المالية ودائرة خدمات الدعم العمليّ، التابعة للشعبة. كما أنّه في مجال إدارة المعلومات والاتصالات، انخفضت تكاليف الميزانية الخاصّة بتكنولوجيا المعلومات ودعم النظم بسبب تمويل برنامج التغيير والتجديد من خارج الميزانية أثناء الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ وما تحقّق من وفورات نتيجةً لوقف استخدام النظم العتيقة. وفي مقابل الوفورات السنوية الناتجة، البالغ

(١) يشمل حجم الوفورات الإجمالي: (أ) الوفورات المتأثية على مدى أربع سنوات من التدابير المستحدثة في عام ٢٠١٢؛ و(ب) الوفورات المحققة على مدى سنتين من التدابير المستحدثة في عام ٢٠١٤.

قدرها ٠,٦ مليون يورو، تُكَبِّد تكاليف خدمة أولية لنظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد، ممَّا أفضى إلى وفرٍ صافي إجمالي قدره ٠,٢ مليون يورو سنويًا.

٧- وتمثّل تكاليف العاملين ما يزيد على ٩٠ في المائة من إجمالي ميزانية شعبة دعم البرامج والإدارة العامة. ومن ثمّ، فإنّ وفورات الميزانية المذكورة أعلاه قد تحقّقت، في المقام الأول، من خلال تخفيض عدد الوظائف الإدارية.

رابعاً- تخفيض عدد الوظائف في شعبة دعم البرامج والإدارة العامة

٨- الوفورات المذكورة أعلاه في ميزانية شعبة دعم البرامج والإدارة العامة تتعلق في المقام الأوّل بتكاليف الموظفين وبالوظائف، إذ بلغ صافي حجم التخفيض ٨,٢٥ مُعادل وظيفة تفرغية. وقد حُفِّضت ميزانية الشعبة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ مرةً أخرى بمقدار ١٤,٢٥ مُعادل وظيفة تفرغية؛ وهذا يساوي في المجموع نحو ١٥ في المائة من عدد الوظائف في عام ٢٠١١.

٩- وعلى وجه الإجمال، من بين صافي حجم التخفيض الإجمالي البالغ ٢٢,٥ وظيفة، كانت ٢١,٥ وظيفة في فئة الخدمة العامة. وهذا النمط يُظهر أنّ تخفيض القدرات حدث في مجالات الدعم الإداري والمكتبي، أمّا القدرات الفنية لخدمات الدعم فقد حوِّط عليها.

الجدول ٢

تخفيضات الوظائف في شعبة دعم البرامج والإدارة العامة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، حسب البرنامج

برامج شعبة دعم البرامج والإدارة العامة	فترة السنتين ٢٠١٣-٢٠١٢ (بمعادل الوظيفة التفرغية)	فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥ (بمعادل الوظيفة التفرغية)	فترتا السنتين معاً (بمعادل الوظيفة التفرغية)
إدارة الموارد البشرية	٢	٣,٢٥	٥,٢٥
الشؤون المالية	٣	٣	٦
خدمات الدعم العمليّاتي	٢,٧٥	٢	٤,٧٥
مكتب المدير الإداري	١-	٢	١
إدارة المعلومات والاتصالات ودعم تسيير الأعمال والنظم	١,٥	٤	٥,٥

١٠- ويبيّن الجدول ٢ أنّ خدمات الدعم الإداري في شعبة دعم البرامج والإدارة العامة، وهي برامج إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية وخدمات الدعم العمليّاتي، أوقفت شغل ما

بين خمس وست وظائف في الفترة المشمولة بهذا التقرير بدون أي ترتيب إبدالي. أمّا في برنامجي إدارة المعلومات والاتصالات ودعم تسيير الأعمال والنظم، فيمثل تخفيض عدد المناصب تحولاً نحو الاستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض مهام الدعم، وهذا تطلب بدوره رصد مخصصات إضافية في الميزانية ضمن إطار النفقات غير الموظفية ابتداءً من عام ٢٠١٤.

خامساً- مكاسب الكفاءة في خدمات الاشتراء والخدمات التعاقدية

١١- مع استحداث نميطة إدارة العلاقات بالموردين ضمن إطار برنامج التكيف الهيكلي، لوحظ تحقيق مكاسب في الكفاءة والشفافية في عدّة مجالات رئيسية من عمليات الاشتراء والتعاقد في المنظمة.

الحدود الزمنية في عمليات الاشتراء

١٢- الآن، وقد أصبح الجانب الأكبر من عمليات الاشتراء في اليونيدو يجري بالاتصال الحاسوبي المباشر وبصورة مؤتمتة وغير ورقية، صار بمقدور دائرة خدمات الاشتراء أن تنسق مع الزبائن الداخليين (مديري المشاريع) والزبائن الخارجيين (مقدمي العروض والمقاولين) وأن تخدمهم على نحو أسرع ممّا كان عليه الحال قبل تنفيذ برنامج التكيف الهيكلي. وقد أتاحت نميطة العلاقات بالموردين هذه لدائرة خدمات الاشتراء أن تراجع طلبات التوريد وتعالجها وأن تُصدر التماسات عروض إلى السوق مباشرة باستخدام بوابة الاشتراء الإلكتروني الجديدة الخاصة باليونيدو، والتي هي فريدة من نوعها في منظومة الأمم المتحدة.

١٣- وعلى وجه الإجمال، قلّصت مُدد الاشتراء تقليصاً ملحوظاً. وكان هذا نتيجةً للقدرة على معالجة الوثائق الداخلية في شكل رقمي بصورة تامة تقريباً من خلال النظام.

١٤- وتوفّر أدوات الإبلاغ الخاصة ببرنامج التكيف الهيكلي للمنظمة آلية إفادة مرتجعة ممتازة تتيح إجراء تحليل مستمر للمُدّد المنقضية بين مختلف عمليات الاشتراء والتعاقد، واستبانة المجالات التي قد تتطلب مزيداً من التدخّل.

ازدياد الإنتاجية

١٥- يوضّح الشكل الوارد أدناه تطوّر الحالة المتعلقة بالتزوّد بالموظفين الأساسيين في دائرة خدمات الاشتراء قياساً إلى ازدياد عدد الزبائن الداخليين (أي مديري المشاريع/أصحاب

المخصّصات) وازدياد الحجم الإجمالي للمشتريات. فمنذ عام ٢٠١١، انخفض عدد الموظفين الأساسيين في دائرة خدمات الاشتراء، في حين ظلّ حجم مشتريات المنظمة ثابتاً.

الشكل ٢

أعداد الموظفين الأساسيين في دائرة خدمات الاشتراء



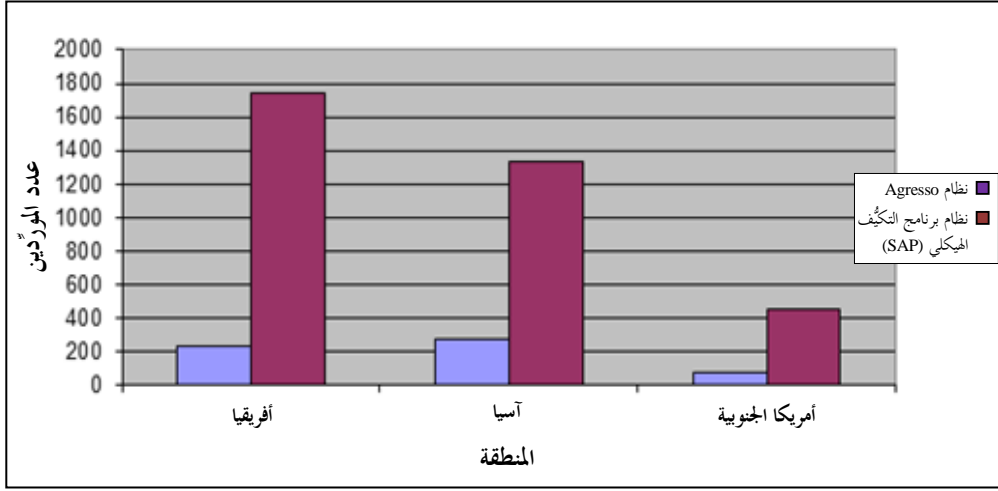
التوسّع السريع وازدياد الشفافية في قاعدة بيانات الموردين

١٦ - أتاحت نميطة إدارة العلاقات بالموردين الخاصة ببرنامج التكيّف الهيكلي لليونيدو أن تُوسّع حجم قاعدة بياناتها الخاصة بالموردين وأن تزيد من شفافتها عمّا كان عليه الحال قبل استحداث برنامج التكيّف الهيكلي. وممّا سهّل ذلك احتواء تلك النميطة على إجراءات أيسر استعمالاً لإدخال بيانات الموردين الجدد وإقرارها. وأفضى هذا في نهاية المطاف إلى زيادة قدرها ١٤٥ في المائة في عدد الموردين المسجّلين في قاعدة بيانات نميطة إدارة العلاقات بالموردين الخاصة ببرنامج التكيّف الهيكلي في اليونيدو.

١٧ - ولم يقتصر الأمر على زيادة العدد الإجمالي للموردين فحسب، بل كان جلياً كذلك حدوث زيادات ضخمة في عدد الموردين لكل بلد مُورّد. ففي المتوسط، ازداد عدد الموردين المسجّلين في نظام برنامج التكيّف الهيكلي بمقدار ٢٧ مورّداً لكل بلد قياساً إلى ما كان في نظام "Agresso" المُستخدَم سابقاً. وعلى وجه الخصوص، يُسجّل في النظام مزيد من الموردين من مناطق تضمّ بلداناً من أقل البلدان نمواً، وكانت الزيادة الكبرى من نصيب أفريقيا، حيث ازداد عدد الموردين المسجّلين في نظام برنامج التكيّف الهيكلي بسبعة أضعاف ما كان عليه في نظام "Agresso".

الشكل ٣

ازدياد عدد الموردّين حسب المنطقة الجغرافية



سادساً- مكاسب الكفاءة الإضافية التي تحققت من خلال برنامج التغيير والتجديد ونظام تخطيط الموارد المؤسسية

١٨- كان من أهم أهداف برنامج التغيير والتجديد تعزيز كفاءة المنظمة ونجاعة تكاليفها، وتمكينها من إنجاز المزيد بنفس القدر من موارد الميزانية العادية، أي تحسين الإنتاجية. وقد كان لبرنامج التغيير والتجديد وحل تخطيط الموارد المؤسسية المتكامل تأثير كبير في كل المنظمة، إذ حقق مكاسب في الكفاءة في جميع الإجراءات الرئيسية لتسيير الأعمال. وفيما يلي عرض لأبرز الأمثلة التي تتحقق فيها مكاسب في الكفاءة ومعترف بها:

(أ) **الأخذ بحل تخطيط الموارد المؤسسية المتكامل:** أصبحت جميع إجراءات وعمليات تسيير الأعمال المندرجة ضمن إطار حل تخطيط الموارد المؤسسية المتكامل تُدار الآن وتُدعم كلياً على منصةً تكنولوجياً معلومة واحدة، باتباع ممارسات فضلى - وهذا ما أفضى إلى اختصار مُدد المعالجة، والتخلُّص من العمليات البيئية المعقّدة، والحدّ من الازدواجية في إدخال البيانات.

(ب) **تبسيط الإجراءات وخطوات الموافقة الإلكترونية:** استُحدثت إجراءات إلكترونية تقلل كثيراً من خطوات الموافقة، أتباعاً لمبدأ "العيون الأربعة"، الذي يشمل الأخذ بالتوقيعات الإلكترونية والموافقات الإلكترونية التي حلّت محلّ النظم الورقية في جميع الإجراءات الرئيسية لتسيير الأعمال.

(ج) **التوسع في تفويض الصلاحيات والمساءلة:** ضمن إطار نظام تخطيط الموارد المؤسسية، يمثل تفويض الصلاحيات سمةً متأصلةً في كثير من المجالات. ومن أمثلة هذه المجالات عتبات الاشتراء الجديدة، واستخدام اتفاقات الخدمة الفردية في تعيين الخبراء الاستشاريين، وإدارة شؤون السفر وصوغ مشاريع التعاون التقني وتنقيح ميزانيتها. وقد أتاحت العتبات الجديدة تبسيط المعالجة الذاتية مع زيادة المساءلة والشفافية.

(د) **تعزيز اللامركزية:** أفضى نظام تخطيط الموارد المؤسسية وإجراءاته، التي هي الآن ميسورة المنال في المقر وفي المواقع الميدانية، إلى تقليص الوقت اللازم للمعالجة وإلى تحسين التعاون.

(هـ) **عرض كشوف الأداء الآتية والإبلاغ عنها بالاتصال الحاسوبي المباشر:** أفضى توافر كشوف الأداء الآتية والتقارير عن طريق الاتصال الحاسوبي المباشر للموظفين والجهات المعنية إلى الحد من الجهود اللازمة لإنتاج تلك المعلومات، مع المساعدة في الوقت نفسه على التوصل إلى "صيغة واحدة للحقيقة".

١٩- وفيما يلي عرض أكثر تفصيلاً للعمليات/المجالات الرئيسية التي يجري فيها بالفعل تحقيق مكاسب في الكفاءة.

(أ) أنشطة التعاون التقني/تسيير الأعمال الأساسية

تدعم نميطة إدارة المشاريع وحوافظ المشاريع جميع مراحل تسيير الأعمال الأساسية لخدمات التعاون التقني. وهذه النميطة تمكن المنظمة من إدارة كامل دورة عمر أنشطة/مشاريع التعاون التقني بصورة أكفأ، بالاستناد إلى مبادئ الإدارة القائمة على النتائج في جميع المراحل وفي منظومة متكاملة. وإلى جانب ذلك، أفضت الإجراءات الجديدة لصوغ برامج ومشاريع التعاون التقني والموافقة عليها، التي استحدثت في حزيران/يونيه ٢٠١٤، إلى مزيد من التحسن في كفاءة وفعالية تنفيذ التعاون التقني، مما أتاح مزيداً من السرعة والشفافية والتعاون في مرحلي الصوغ والموافقة، مع تحسين نوعية التصاميم وضمان الامتثال لمعايير الجهات المانحة.

(ب) تعيين الخبراء الاستشاريين وإدارة اتفاقات الخدمة الفردية

تسمح السياسات والإجراءات الخاصة باتفاقات الخدمة الفردية للمدير بأن يختار الخبير الاستشاري من وعاء الموارد، وبأن يستهل طلباً إلكترونيًا لتعيينه. وعقب موافقة المشرف، يُولد نظام تخطيط الموارد المؤسسية، بصورة تلقائية، عقداً لهذا الغرض. كما أصبح بمقدور المديرين أن يوافقوا في النظام مباشرةً على دفع المستحقات المالية

للاستشاريين/الخبراء. وقد أفضت خطوات تسيير العمل الإلكترونية هذه إلى تقليص كبير للعمليات الإدارية وإلى تسريع خطوات تعيين الاستشاريين وإدارة شؤونهم. وإلى جانب ذلك، يشكّل الاستشاريون الآن جزءاً من وعاء المواهب الخاص بإدارة رأس المال البشري، ممّا يكفل الأتساق في إدارة شؤون جميع الموارد والإبلاغ عنها. وقد أقرّ مراجع الحسابات الخارجي بهذه التحسينات (انظر الفقرة ٨٧ من الوثيقة IDB.42/3).

(ج) تبسيط إجراءات إدارة السفر

أصبحت دورة السفر بكاملها تُعالج إلكترونياً في نظام تخطيط الموارد المؤسسية، وأصبحت من ثمّ مُدمجة كلياً مع نمطيّ إدارة الشؤون المالية وشؤون الإجازات. وقد حُققت وفورات إدارية من خلال خفض أتعاب المعاملات الخاصّة برحلات الطيران المحجوزة عن طريق نظام الحجز التابع لوكيل السفر الكائن في المقر. وقد حظيت إجراءات السفر المبسّطة الجديدة أيضاً بإقرار مراجع الحسابات الخارجي (انظر الفقرة ٨٨ من الوثيقة IDB.42/3). كما أثنى المراجع على المنظمة لتبسيطها إجراءات الموافقة وتقليصها الوقت اللازم لها إلى حدّ بعيد.

(د) إيجاد حلّ شمولي لإدارة رأس المال البشري

أصبحت كلّ عمليات إدارة رأس المال البشري، بما فيها التعيين الإلكتروني وإدارة شؤون العاملين ودفع مرتّبات الموظفين والاستشاريين والخدمة الذاتية للمستخدمين والمديرين والتقييم الشامل للأداء وتعيين الاستشاريين وإدارة شؤونهم وإدارة الوقت، تُدار من خلال نظام متكامل وحيد لتخطيط الموارد المؤسسية. وجرى تبسيط وأمثلة إجراءات تسيير الأعمال، ممّا أفضى إلى تمكين الموظفين وتوضيح المسؤولية والمساءلة عن النتائج، وإلى تقليل الجهد الإداري، وزيادة الكفاءة والفعالية، واستحداث أدوات فعّالة لتعزيز اللامركزية.

(هـ) استحداث نمائط متكاملة للشؤون المالية والاشتراء واللوجستيات

تشمل أمثلة التبسيط والأمثلة المذكورة آنفاً، ضمن جملة أمور، إدارة الشؤون المالية والاشتراء وإدارة الموجودات. فقد بسّطت الإجراءات بتقليل خطوات الموافقة وزيادة تفويض الصلاحيات من أجل تحقيق مزيدٍ من الكفاءة والفعالية والشفافية وتعزيز المساءلة. كما أصبحت النمايط والإجراءات المالية ممثلة تماماً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

(و) إدارة المعارف والتعاون المعرفي

من شأن أدوات إدارة المعارف والتعاون المعرفي الجديدة، متى أُضيف الطابع المؤسسي عليها تماماً، أن تُسهّل التعاون وتقاسم المعارف على نطاق المنظمة كلها وإدارة جميع الوثائق المتعلقة بأنشطة التعاون التقني وإدارة رأس المال البشري والشؤون المالية والاشتراء واللوجستيات وغيرها من العمليات في نظام متكامل شامل واحد.

(ز) كشف الأداء الآتية والإبلاغ

توفّر كشف الأداء الآتية الإلكترونية والتقارير الإلكترونية معلومات من خلال سطوح بيانية بيانية سهلة الاستعمال ويتيسّر الوصول إليها في المقر وفي الميدان. وتوفّر هذه الأدوات معلومات آتية عن أهمّ عمليات المنظمة وإجراءاتها، بما فيها أنشطة التعاون التقني وإدارة رأس المال البشري والشؤون المالية والاشتراء والسفر. ومن بين هذه المجالات، تتوافر للدول الأعضاء حالياً على نحو إلكتروني كشف أداء آتية وتقارير تتعلق بأنشطة التعاون التقني وإدارة رأس المال البشري والشؤون المالية والاشتراء. ويوضّح الجدول ٣ الحالة القائمة قبل وبعد استحداث برنامج التغيير والتجديد ونظام تخطيط الموارد المؤسسية، فيما يخصّ بعض العمليات/المجالات الرئيسية التي تتحقّق فيها مكاسب في الكفاءة.

الجدول ٣

أمثلة لمكاسب الكفاءة "قبل" و"بعد" نظام تخطيط الموارد المؤسسية وبرنامج التغيير والتجديد

العملية/المجال	قبل نظام تخطيط الموارد المؤسسية وبرنامج التغيير والتجديد	بعد نظام تخطيط الموارد المؤسسية وبرنامج التغيير والتجديد
عملية صوغ مشاريع التعاون التقني والموافقة عليها: من مرحلة فكرة المشروع إلى مرحلة الموافقة عليه	٥ خطوات للموافقة ورقياً	ما لا يتجاوز ٤ خطوات للموافقة، مع عتبات جديدة
تنقيحات ميزانية التعاون التقني	خطوتان إلى ٥ خطوات للموافقة ورقياً	خطوتان إلى ٣ خطوات للموافقة، مع زيادة العتبات
توظيف الخبراء الاستشاريين ذوي اتفاقات الخدمة الفردية	٣ خطوات للموافقة، مع فترة ٤ أسابيع لإنجاز المعالجة عبر قسم إدارة الموارد البشرية	خطوتان للموافقة مع فترة أسبوع واحد لإنجاز المعالجة

العملية/المجال	قبل نظام تخطيط الموارد المؤسسية وبرنامج التغيير والتجديد	بعد نظام تخطيط الموارد المؤسسية وبرنامج التغيير والتجديد
طلب السفر تسوية نفقات السفر	٦ خطوات للموافقة ٤ خطوات للموافقة	خطوتان إلى ٣ خطوات للموافقة خطوتان للموافقة
الاشتراء	٣ خطوات للموافقة ورقياً عبر خدمات الدعم التابعة لشعبة دعم البرامج والإدارة العامة	خطوتان للموافقة بطريقة الخدمة الذاتية، مع زيادة العتبات
تقييم أداء الموظفين	عملية ورقية	عملية إلكترونية مع إفادة مرتجعة من جميع الجهات ذات الصلة
دفع مرئيات الموظفين	عملية قائمة على حاسوب مركزي، توزيع ورقي لكشوف المرئيات	توزيع إلكتروني لكشوف المرئيات، مع تحديث البيانات الشخصية والمصرفية إلكترونياً
تزويد الدول الأعضاء بكشوف الأداء الآتية والتقارير	عملية يدوية	تقارير إلكترونية عن أنشطة التعاون التقني، وإدارة رأس المال البشري، والاشتراكات، والاشتراء
إدارة المعارف والتعاون المعرفي	نظم متعددة، هي Infobase و Agresso وسوّاقات شبكية، وشبكة داخلية (إنترانت)	حلٌّ متكامل شامل يستند إلى منصّة تكنولوجيا معلومات واحدة

سابعاً - استقصاء نظام تخطيط الموارد المؤسسية بشأن رضا المستعملين في الوقت الراهن وتجارهم الحالية

٢٠ - أثناء شهريّ أيار/مايو وحزيران/يونيه ٢٠١٤، أُجري استقصاء على نطاق المنظمة، شمل الموظفين والدول الأعضاء، بهدف قياس درجة رضا المستعملين واستبانة المجالات التي يلزم تحسينها في تنفيذ النظم وإجراءات تسيير الأعمال. وكان المقصود من الاستقصاء أيضاً أن يقدم صورة لحظية عن تصوّر المستعملين الحالي لأثر نظام تخطيط الموارد المؤسسية والمنافع التي حقّقها برنامج التغيير والتجديد.

٢١ - وقد وردت ردود من ٢١٨ موظفاً (٣٢ في المائة من المجموع)، يستعمل ما يزيد على ٩٢ في المائة منهم نظام تخطيط الموارد المؤسسية كل أسبوع. وكان مضمون الإفادة المرتجعة من الموظفين أن ذلك النظام كان له تأثير إيجابي في تحسين الكفاءة، بنسبة إقرار إجمالية قدرها ٦٦ في المائة.

ثامناً - الاستنتاجات

٢٢- لقد تحققت بالفعل مكاسب كبيرة في الكفاءة من خلال تنفيذ برنامج التغيير والتجديد. وجسدت وفورات التكاليف الإدارية، البالغ مجموعها ٥,٢ مليون يورو، في البرنامج والميزانيتين لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ و٢٠١٤-٢٠١٥. وعلاوة على ذلك، وحسبما أوضح أعلاه، حُققت في إطار برنامج التغيير والتجديد وباستحداث نظام تخطيط الموارد المؤسسية إنجازات مهمة أفضت إلى مكاسب في الإنتاجية في عمليات تسيير أعمال اليونيدو. وقد أبرزت بعض هذه الإنجازات في تقرير مراجع الحسابات الخارجي (IDB.42/3) وأكّدت بنتائج الاستقصاء الخاص بنظام تخطيط الموارد المؤسسية.

٢٣- وإضافةً إلى ذلك، ومنذ إنشاء وحدة دعم الأعمال والنظم في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤، نُفذ ما يزيد على ١٢٠ تحسيناً لنظام تخطيط الموارد المؤسسية وأمثلةً لإجراءات تسيير الأعمال، ويُعتزم تنفيذ المزيد منها مستقبلاً. وفي هذا الصدد، سوف تواصل وحدة دعم الأعمال والنظم تعاونها الوثيق مع شعبة تطوير البرامج والتعاون التقني وأوساط الأعمال التجارية لإجراء معالجة منهجية لعمليات تسيير الأعمال الأساسية حيث يمكن لنظام تخطيط الموارد المؤسسية أن يحقق مزيداً من المكاسب في الكفاءة وزيادة في الشفافية تعزيراً لتقديم خدمات التعاون التقني وتحسيناً لعملياتها. وتشمل هذه، ضمن جملة أمور، تكاملاً تاماً لخطوات العمل الخاصة بتصميم المشاريع وتقييمها والموافقة عليها؛ وآلية مبسطة لتنقيح ميزانية التعاون التقني وفحص أداء الصناديق؛ وإجراءات مبسطة لدعم السفر الميداني ولتقديم خدمات التدريب لمشاريع التعاون التقني؛ ومزيداً من تنميط الإجراءات المالية.

٢٤- ولذلك، ومن أجل الحفاظ على المكاسب في الكفاءة، سيلزم بذل جهود مستمرة لتحسين حلول نظام تخطيط الموارد المؤسسية، ممّا يتطلب مزيداً من الاستثمارات. وسوف تُدرج في مقترحات المدير العام بشأن برنامج وميزانيتي الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ تكاليف الصيانة المنتظمة لذلك النظام والتحسينات المدخلة عليه.

تاسعاً - الإجراء المطلوب من المجلس اتّخاذه

٢٥- لعلّ المجلس يودّ أن يحيط علماً بالمعلومات الواردة في هذا التقرير.