



تنفيذ قراري الميزانية

القراران م ت ١٠٣ ق ٦ و ج ص ع ٥٢ - ٢٠

تقرير من مكتب مراجعة الحسابات الداخلية والمراقبة

"الجزء ٤: وضع تقييم لوحدات الدعم الإداري الجديدة يقارن أداؤها بأداء النظام السابق" (القرار م ت ١٠٣ ق ٦).

معلومات عامة

- ١- اضطلع مكتب مراجعة الحسابات الداخلية والمراقبة بتوجيه تقييم وحدات الدعم الإداري بناء على طلب الإدارة بغية ضمان الموضوعية والاستقلالية. وكان هذا المشروع جهدا مشتركا بين دائرة الإدارة العامة وشركة استشارات خارجية حيث اضطلع المكتب بمراقبة العمل ويعد هو المرجع بخصوص التقرير.^١
- ٢- وقام المكتب بصورة مستقلة، باختيار شركة آرثر أندرسن للاستشارات التجارية كي تضطلع بتحليل كمي ونوعي في هذا المضمار. وأقرت لجنة العقود هذا الاختيار حسب الأصول المرعية.
- ٣- وقارن التقييم بين فعالية وكفاءة وحدات الدعم الإداري ومردودها من الناحية الاقتصادية وبين النظم المركزية السابقة. وشمل استعراضا لما يترتب على الهيكل الجديد من تكاليف وتحليلا كميًا لمؤشرات الأداء المشتركة وتقييما نوعيا.
- ٤- وللاستجابة لطلب المجلس التنفيذي، كان يتعين البدء بإجراء التقييم بعد قرابة ستة أشهر من شروع وحدات الدعم الإداري في ممارسة وظائفها. بيد أن قصر الفترة التي توفرت عنها البيانات حال دون إجراء مقارنات وتحليل يرتكزان على القرائن. كما أن تجزئة المسؤولية عن مراقبة أنشطة محددة داخل وحدات الدعم الإداري زاد من صعوبة اتباع أسلوب مركزي في إجراء المقارنة.

الآثار المترتبة على التكاليف

٥- استعرض المكتب الآثار المترتبة على تكاليف تشكيل وحدات الدعم الإداري وقام بمراجعة المعلومات التي سبق للأمانة تقديمها والتي تشير الى توازي التكاليف بالنسبة للميزانية العادية والإدارة العامة للمنظمة (الوثيقة مت ١٠٣/١ ووثيقة معلومات/١).

٦- والمكتب يوافق على المعلومات الواردة في هذه الوثيقة ويرى أنها تشكل سردا دقيقا للآثار المترتبة بالنسبة للميزانية العادية. كما يرى أن المعلومات تظل منقوصة دون الإشارة الى أثر ما يقارب ٣.٣ مليون دولار أمريكي على باقي الأموال والناجم، أساسا، عن إيجاد وظائف إدارية في وحدات الدعم الإداري. غير أن المكتب مقتنع بأن هذا المبلغ سيتم التعويض عنه بوفورات أخرى في التكاليف الإدارية العامة وأن تشكيل وحدات الدعم الإداري لا يستوجب تكاليف جديدة في مجموعها.

التحليل الكمي - استعراض الأداء

٧- وضعت دائرة الإدارة العامة ٢٠ إجراء من الإجراءات المحددة للأداء مشفوعة بمواعيد مستهدفة لرصد التقدم المحرز. وتم اختيار ستة مؤشرات لأغراض التقييم، وجمع البيانات خلال فترة ثلاثة أشهر. كما تم تحديد البيانات المقارنة من الثنائية الماضية. وتشكل المؤشرات الستة بصورة رئيسية مقياسا للفترة اللازمة لتجهيز معاملات محددة ذات صلة بالنفقات والموظفين، ولا تعتبر محاولة لتقدير تكاليف الخدمات المقدمة أو نوعيتها.

٨- ولم تشمل بيانات الأداء التي تم تجميعها كل المسؤوليات والأغراض المنوطة بوحدات الدعم الإداري. ولم ينظر في التغيرات الموسمية أو غيرها في مجال حجم العمل. وعليه يتعين اعتبار هذه النتائج كمؤشر مبدئي فقط لأداء وحدات الدعم الإداري.

٩- وأظهر تحليل البيانات المجمعة أن كل المؤشرات المتعلقة بتجهيز شتى العقود وأذن السفر كانت في حدود المواعيد المضروبة كما كانت عليه الحال بالنسبة لتعيين الموظفين. لكن عمليات تمديد العقود والمهام المتصلة بتصنيف الوظائف تجاوزت المواعيد المضروبة.

١٠- وأظهرت مقارنة أجريت لعدد الأيام اللازمة لتجهيز المعاملات مع البيانات المتعلقة بالثنائية السابقة تحسنا كبيرا في جميع المؤشرات.

١١- ورغم أن النتائج الإجمالية كانت مؤشرا على وجود اتجاه إيجابي، فقد كانت هناك فوارق لا يستهان بها بين وحدات الدعم الإداري وضمنها؛ بالنسبة لمختلف مؤشرات الأداء. وبرزت أهم هذه التباينات في إدارة شؤون الموظفين.

التحليل النوعي - استعراض رضا العملاء

١٢- رحب عملاء وحدات الدعم الإداري عموما بالأغراض المنشودة من النظام الجديد لكنهم أعربوا عن بعض من عدم الرضا عن عمليات الدعم المقدم حاليا.

١٣- وشدد كل من موظفي البرامج التقنية والعاملين في أنشطة مشتركة على التحسينات الملحوظة الناجمة عن هيكل وحدات الدعم الإداري. وانصب جل تقدير العملاء على التوجه الخدمي لوحدات الدعم الإداري ومشورتها وحلولها المعدة وفق احتياجات الجهات ذات الصلة. ورأوا، علاوة على ذلك، أن الجهود الرامية إلى توحيد الإجراءات وتعميمها قد حسنت مستوى الخدمات المقدمة.

١٤- بيد أن بعض مديري الإدارات أبدوا قدرا من عدم الرضا ولم يجدوا أية قيمة إضافية لبعض الأنشطة في إطار هيكل وحدات الدعم الإداري. فقد برز، على سبيل المثال، موقف عام يتلخص في أن وحدات الدعم الإداري لا تفهم بما فيه الكفاية الاحتياجات والتوقعات المحددة للبرامج التقنية. وأعرب البعض عن قلقه إزاء انعدام الاتساق في أداء هذه الوحدات. بل برزت شكاوى عامة من فرط الرقابة بدلا من التوجه الخدمي، وأعرب البعض عن خيبة أملهم لانعدام التقدم نحو وضع إجراءات مبسطة.

التحليل النوعي - استعراض عملي

١٥- لقد اقتضى ضيق نطاق مؤشرات الأداء إجراء تحليل آخر لعمليات وحدات الدعم الإداري بغية تقييم فعالية نموذج وحدات الدعم الإداري تقييما شاملا. ويتناول الاستعراض العملي المجالات التي أثرت على فعالية إعادة التنظيم بما في ذلك استراتيجية تفويض السلطات للمستويات الأدنى، وهيكل المساءلة الراهن والإجراءات المنقحة.

١٦- وفي مقابل التحسينات التي سبق إيجازها في استعراض الأداء، كشف الاستعراض العملي عن مواطن ضعف في الطريقة المتبعة في تشكيل وحدات الدعم الإداري وفي اضطلاعها بأعمالها في الوقت الحاضر. وتم تحديد القضايا الرئيسية التالية:

- **استراتيجية تفويض السلطات.** على الرغم من أن تفويض السلطات أحدث تغييرا في الهيكل التنظيمي، فإن القائمين على إدارة الأنشطة لم يمنحوا قدرا أكبر من صلاحيات صنع القرارات. ومن شأن نقل الوظائف الإدارية إلى مكان أقرب إلى العملاء أن يحسن الأداء، لكنه يمكن احراز انجازات أهم من خلال إعادة النظر في الإطار الاجمالي.
- **القيمة المضافة لوحدات الدعم الإداري.** لم تتبين البرامج التقنية معالم القيمة المضافة لمفهوم وحدات الدعم الإداري على نحو واضح. وما زال النزاع قائما بشأن التوازن بين وظائف المراقبة التي تعتبرها وحدات الدعم الإداري مسؤولية أساسية وتبسيط تجهيز المعاملات الذي تتوخاه البرامج.
- **المسؤولية والمساءلة.** لم يحدد تنفيذ مفهوم وحدات الدعم الإداري تحديدا واضحا سبل الإبلاغ والمساءلة داخل المنظمة. وعلى الرغم من أنه من الواضح أن وحدات الدعم الإداري مسؤولة أمام المديرين التنفيذيين، فإنه لا يوجد تعريف لكيفية مساهمتها بصورة فعالة أيضا من جانب مختلف الوحدات بما يتفق والمهام التي تؤديها.
- **توقعات البرامج التقنية.** لا يضمن الإطار الراهن تعريف توقعات واحتياجات عملاء البرامج التقنية في مجال الدعم ومعالجتها على نحو فعال.

- طرق العمل. لا يوجد أي استعراض منتظم للإجراءات بغية تنسيقها مع الاطار الجديد واحتياجات العملاء. اذ مازال العديد من الطرق يتسم بالتركيز على المراقبة واتباع الأساليب المعقدة، مما يعوق انسياب الأنشطة ويؤدي الى الازدواجية في المهام.
- عدم انسجام نظم المعلومات مع احتياجات الهيكل اللامركزي. لقد تم وضع أهم نظم المعلومات لتلبية احتياجات النظام السابق. ورغم أن هذه النظم يجري استعراضها حالياً، فإن احتياجات الاطار التنظيمي الجديد مازالت تنتظر من يلبها.

التقييم الذاتي في مجال المراقبة

١٧- لاستكمال التقييم، وجه المكتب وحدات الدعم الاداري نحو اجراء تقييم ذاتي تم من خلاله النظر في هيكل المراقبة الداخلية اللازمة لبلوغ أغراض وحدات الدعم الاداري. وتكشفت نتائج هذا التقييم عن عدة مواطن ضعف، شمل البعض منها العديد من وحدات الدعم الاداري وترتبت عليه آثار عالمية النطاق. وتؤكد وجود مواطن الضعف هذه أيضاً عن طريق الاستعراض العملي الذي تم خلال التقييم. وقد بادرت الأمانة الى اتخاذ اجراءات تصحيحية على جميع المستويات وسيواصل المكتب مشاوراته حول المشروع حتى نهايته.

خلاصة

١٨- تبين نتائج التحليل الكمي والنوعي أن تفويض بعض مهام الدعم يشكل استراتيجية مقبولة. فقد تحسن تقديم الخدمات بصورة عامة، اللهم الا بعض الاستثناءات اذا ما قورن بأهداف وأداء النظام السابق. وقد رحب عملاء الادارات بالغايات التي يتوخاها النظام الجديد لكنهم لم يدركوا قيمته المضافة في جميع الأحوال. غير أن مواطن الضعف التي كشف عنها الاستعراض العملي لأبد من معالجتها. وينبغي اعتبار هذا التقييم جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين متواصلة.

= = =