

Distr.: General
16 January 2003
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السابعة والخمسون
البندان ١١١ و ١١٩ من جدول الأعمال
استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة
وحدة التفتيش المشتركة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن الأنشطة المدرة للدخل في منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش
المشتركة المعنون "الأنشطة المدرة للدخل في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2002/6).



JIU/REP/2002/6

ARABIC

Original: ENGLISH

الأنشطة المدّرة للدخل
في
منظومة الأمم المتحدة

من إعداد
أيون غوريتا

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة، جنيف
آب/أغسطس ٢٠٠٢

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٤		خلاصة: الهدف والاستنتاجات والتوصيات.....
١٠	١٦-١	مقدمة.....
١٢	٦١-١٧	أولاً- إطار السياسة العامة.....
١٢	٢٧-١٧	ألف- الأمم المتحدة.....
١٥	٣٣-٢٨	باء- صناديق الأمم المتحدة وبرامجها.....
١٦	٥٣-٣٤	جيم- الوكالات المتخصصة.....
٢١	٦١-٥٤	دال- ملخص.....
٢٣	٩٣-٦٢	ثانياً- أنشطة الأمم المتحدة.....
٢٣	٦٧-٦٢	ألف- نظرة عامة.....
٢٦	٦٩-٦٨	باء- الترتيبات التنظيمية.....
٢٧	٧٢-٧٠	جيم- موارد الموظفين والإدارة.....
٢٨	٧٦-٧٣	دال- وجود الأنشطة في مواقع ظاهرة للجمهور وتيسر وصوله إليها.....
٢٩	٨١-٧٧	هاء- التوزيع الجغرافي.....
٣٠	٨٤-٨٢	واو- الدعم من قبل الإدارة العليا.....
٣١	٩٣-٨٥	زاي- خيارات التعاقد مع جهات خارجية.....
٣٣	١٤٧-٩٤	ثالثاً- أنشطة منظومة الأمم المتحدة.....
٣٣	٩٦-٩٤	ألف- نظرة عامة.....
٣٦	١٢٤-٩٧	باء- أنواع المنتجات.....
٤٧	١٤٦-١٢٥	جيم- التسويق.....
٥٣	١٤٧	دال- التعاون بين المنظمات.....
		قائمة الجداول
٢٤		١- نظرة عامة على أنشطة الأمم المتحدة المدرة للدخل.....
٣٤		٢- أنشطة المنظمات المدرة للدخل في الفترة ١٩٩٩-١٩٩٨.....
٣٥		٣- تخصيص الإيرادات الناشئة عن الأنشطة المدرة للدخل.....
٣٦		٤- توزيع الأنشطة/أنواع المنتجات.....
٣٩		٥- أداء المنظمة البحرية الدولية في مجال المنشورات.....
		قائمة الأشكال
٢٦		الأول- الأنشطة المدرة للدخل في الأمم المتحدة: التنظيم الحالي.....
٢٧		الثاني- إعادة تنظيم الأنشطة المدرة للدخل.....
٣٨		الثالث- إيرادات المنشورات كنسبة مئوية من الميزانيات العادية للفترة ١٩٩٩-١٩٩٨.....
٣٩		الرابع- منشورات المنظمة البحرية الدولية: سجل أداء صافي المبيعات على مدى فترة السنوات العشر ٢٠٠٢-١٩٩١.....

الهدف والاستنتاجات والتوصيات:

الهدف:

استعراض سياسات منظومة الأمم المتحدة وممارساتها المتصلة بالأنشطة المدّرة للدخل بغية وضع إطار متماسك للسياسة العامة فيما يخص هذه الأنشطة وتحسين كفاءة وفعالية إدارتها.

إن الأنشطة التي يستعرضها هذا التقرير تخدم أغراضاً محددة أقرتها المنظمات كما أنها، في معظم الحالات، تحسن صورة المنظمات في نظر الجمهور. يضاف إلى ذلك أن هذه الأنشطة تنطوي على توليد الدخل باعتباره هدفاً أساسياً أو ثانوياً، تبعاً لأغراضها وطبيعتها. ويرى المفتش أن الارتقاء بمستوى الأداء الإداري لهذه الأنشطة هو الشرط الذي لا غنى عنه لتحقيق أغراضها الأساسية ولتحسين قدرتها على توليد الدخل فضلاً عن ربحيتها. ولم يصبح ترابط هذه الأهداف (الأولية والثانوية) بعد موضع اعتراف متساوٍ من قبل المنظمات في غياب تصور مشترك لمفهوم الأنشطة المدّرة للدخل. ولذلك فإن الفصل التمهيدي من هذا التقرير يحاول رأب هذه الفجوة.

وتشتمل دساتير المنظمات أو أنظمتها وقواعدها المالية التي يستعرضها الفصل الأول على أحكام خاصة بالأنشطة المدّرة للدخل وإن كانت هذه الأنشطة لا توصف بهذه الصفة على وجه التحديد في جميع الحالات. وعلى الرغم من الفوارق في صيغة تلك الأحكام، فقد تبين للمفتش وجود أدوات تمكينية في معظم المنظمات فيما يخص الأنشطة المشمولة بهذا التقرير. إلا أن طابع الأنشطة وتنوعها، فضلاً عن تنفيذها الفعلي وما تسفر عنه من نتائج مالية، هي أمور تتفاوت من منظمة إلى أخرى نظراً للفوارق في صكوكها التأسيسية، واختلاف إطار السياسة العامة المحدد لهذه الأنشطة، ولعدم الاعتراف بها اعترافاً كافياً في بعض المنظمات كمصادر محتملة لتوليد الدخل. ولذلك فإن التقرير

يقترح مجموعة موحدة من أهداف السياسة العامة يرد بيانها في الفصل الأول.

ويوجد في الأمم المتحدة حالياً أوسع مزيج من الأنشطة المدّرة للدخل التي يُضطلع بها على نطاق المنظومة. وقد شكلت القيمة المالية لهذه الأنشطة ما نسبته ١٠ في المائة من الإيرادات الإجمالية للمنظمات الناشئة عن الأنشطة المضطلع بها في فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩. وتواجه الأمم المتحدة في الوقت الحاضر تحدي تسيير الأنشطة المعنية ككيانات أعمال تجارية في ظل قواعدها وأنظمتها غير المصممة على نحو يتلاءم مع مقتضيات العمليات التجارية. وبالتالي فإن المفتش يعرض في الفصل الثاني عدداً من التدابير التي تهدف إلى مساعدة الأمين العام في تنفيذ المقترحات الإدارية الجديدة التي أيدتها الجمعية العامة في قرارها ٢٣٨/٥٦ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ لفصل الأنشطة المعنية عن الهيكل الإداري الأساسي للأمانة العامة.

ومن حيث الشمولية، يلاحظ أن جميع المنظمات تحصل على إيرادات، مهما كانت ضئيلة، من خلال ممارسة نشاط أو آخر. إلا أنه، باستثناء الأمم المتحدة، لا توجد في معظم المنظمات سوى مجموعة محدودة جداً من الأنشطة التي يتمثل معظمها عادة في إصدار المنشورات المخصصة للبيع. ومن حيث القيمة المالية، تشكل مبيعات بطاقات المجاملة التي تصدرها منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) والرسوم التي تتقاضاها المنظمة العالمية للملكية الفكرية مقابل ما تقدمه

للأعمال التجارية تشمل أهدافاً تتعلق بتوليد الإيرادات؛
 '٤' التفاوض على إبرام عقود مع كيانات خارجية وإدارة هذه العقود؛
 '٥' تعزيز التعاون والتنسيق فيما بين إدارات الأمانة العامة وصناديقها وبرامجها، وكذلك مع الوكالات المتخصصة المهتمة بالأمر، في تسويق منتجات الأنشطة المدرة للدخل والموجهة نحو الجمهور، والاضطلاع بما يمكن أن يضاف ويحدد من وظائف أخرى.

(ب) ينبغي للأمين العام أن ينظر في تقديم توصية إلى الجمعية العامة لإدخال تعديلات على الأحكام ذات الصلة للنظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة لمواءمتها مع الترتيبات الإدارية الجديدة المقترحة ومع أهداف السياسة العامة المبينة في التوصية رقم ٦ الواردة أدناه فيما يتصل بالأنشطة المدرة للدخل بما في ذلك، بصفة خاصة، ضرورة إعادة استثمار الإيرادات من أجل زيادة تطوير الأنشطة المدرة للدخل (الفقرات ٦٨-٧٢).

التوصية ٢

ضرورة وجود الأنشطة في مواقع ظاهرة للجمهور وتيسير وصوله إليها

ينبغي للأمين العام أن ينظر في إمكانية نقل مواقع المكتبات ومراكز بيع الهدايا القائمة في الأمم المتحدة في كل من نيويورك وجنيف بحيث تكون هذه المواقع ظاهرة على نحو بَيِّن وبحيث يكون الوصول إليها متيسراً لعموم الجمهور وللموظفين والمندوبين المشاركين في المؤتمرات، بغية تحسين إمكانيات زيادة الإيرادات الناشئة عن هذه العمليات وذلك بالنظر إلى تزايد التدابير الأمنية التي تحدّ من إمكانية وصول الجمهور إلى مباني المنظمة (الفقرات ٧٣-٧٦).

من خدمات ما نسبته نحو ٧٧ في المائة من مجموع الإيرادات الإجمالية الناشئة عن جميع الأنشطة المضطلع بها في فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ وقدره ٦٧٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة. إلا أن رقم الدخل هذا يُخسّر تقدير الإمكانات الهامة التي تنطوي عليها الأنشطة المعنية لتحقيق المزيد من الفوائد المالية لصالح كل منظمة كمقياس لمدى كفاءة إدارتها ونجاحها في تنفيذ الولايات التشريعية التي استحدثت الأنشطة من أجل الوفاء بها. ويبحث الفصل الثالث هذه القضايا ويقترح تدابير تهدف إلى التحسين. وعلى أساس الاستنتاجات الواردة أعلاه وغيرها من النتائج التي خلص إليها التقرير، تقدم التوصيات التالية.

ألف - توصيات موجهة إلى الأمم المتحدة

التوصية ١

وضع ترتيبات إدارية جديدة للأنشطة المدرة للدخل في الأمم المتحدة

(أ) ينبغي للأمين العام أن ينظر، وفقاً لاقتراحه الذي يدعو إلى فصل إدارة الأنشطة المدرة للدخل عن الأنشطة الأساسية للأمم المتحدة، في دمج الأنشطة المدرة للدخل في شعبة واحدة للأعمال التجارية تتولى إدارتها هيئة مشتركة بين الإدارات ماثلة للمجلس الاستشاري المعني بالخدمات المقدمة إلى الجمهور (ST/SGB/231)، وتكلف بالاضطلاع بالمسؤوليات التالية:

'١' تطوير وإدارة عمليات التسويق والبيع العالمية لمنتجات الأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة والموجهة نحو الجمهور؛

'٢' تصميم وتطبيق إطار مناسب لشؤون الموظفين والشؤون الإدارية يستجيب للطبيعة الخاصة للعمليات. بمقتضى تفويض خاص للسلطات؛

'٣' تحسين النتائج المالية للأنشطة على أساس جملة أمور منها وضع خطط استراتيجية وتشغيلية

التوصية ٣

توسيع نطاق الانتشار الجغرافي

من أجل تحسين ربحية الأنشطة المدّرة للدخل فضلاً عن تحسين الصورة العالمية للأمم المتحدة في نظر الجمهور، ينبغي للأمم العام أن:

(أ) ينظر في إجراء تحليلات تقارن بين التكاليف والفوائد فيما يتعلق بتوسيع نطاق الانتشار الجغرافي لبعض الأنشطة، ولو على أساس تجريبي، مثل أنشطة المكتبات ومراكز بيع الهدايا ومبيعات الطوابع التذكارية، ليشمل المزيد من المواقع في البلدان المتقدمة والنامية، ولا سيما البلدان التي يكون لمنظومة الأمم المتحدة وجود فيها، مثل المراكز الإعلامية التابعة للأمم المتحدة والتي يمكن تعزيز ولاياتها وتزويدها بالموظفين لهذه الغاية، بدءاً بتنفيذ ترتيب انتقائي وتجريبي؛

(ب) أن يدرس إمكانية القيام، في مقر العمل في جنيف وفيينا، بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والأبعاد الأخرى المناسبة لاقتراحه الخاص بتحسين خبرة الأمم المتحدة فيما يتصل باستقبال الزوار في المقر وذلك بمشاركة المؤسسات الأخرى التابعة للمنظومة فضلاً عن الحكومات/المدن المضيفة؛

(ج) أن يعمل، للأغراض المبينة أعلاه وفي حالة مقر العمل القائم في جنيف تحديداً، وبالتعاون مع المنظمات الأخرى المهتمة بالأمر والتي يوجد مقرها في جنيف، على الاستفادة من الفرصة التي يتيحها المشروع الذي تعكف السلطات السويسرية على دراسته حالياً من أجل إدخال تغييرات مادية على ساحة الأمم "Place des Nations" في جنيف وتحديثها (الفقرات ٧٧-٧٩).

التوصية ٤

استكشاف خيارات التعاقد مع جهات خارجية

في سياق قرار الجمعية العامة ٢٣٢/٥٥ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠ بشأن ممارسات التعاقد الخارجي، ينبغي للأمم العام أن يكفل، لدى التعاقد مع مصادر خارجية للاضطلاع بالأنشطة المدّرة للدخل، مراعاة الواجبة لما يلي:

(أ) الهدف المحدد والطابع الخاص لكل نشاط من الأنشطة المعنية، فضلاً عن الخبرة الداخلية المتاحة لصياغة العقود ذات المنفعة المتبادلة المبرمة مع كيانات القطاع الخاص وللمراقبة تنفيذ هذه العقود على نحو فعال؛

(ب) خيار التعاقد الخارجي على الاضطلاع بكل عملية من العمليات المؤهلة على نطاق عالمي أو ضمن تقسيمات جغرافية؛

(ج) استصواب أو عدم استصواب منح حقوق حصرية للمتعاقدين، وذلك بحسب طبيعة النشاط؛

(د) إمكانية إبرام عقود تجريبية مع مصادر خارجية لمدة سنتين استناداً إلى الأهداف المحددة للإيرادات الصافية وغير ذلك من مقاييس الأداء ذات الصلة (الفقرات ٨٥-٨٨).

التوصية ٥

إدارة بريد الأمم المتحدة

(أ) ينبغي للأمم العام أن يلتزم من الجمعية العامة السلطة اللازمة لمراجعة الاتفاقات القائمة بين المنظمة والبلدان المضيفة فيما يتعلق بإدارة بريد الأمم المتحدة من أجل ضمان استمرار صلاحية الصيغة القائمة حالياً بين الأمم المتحدة وإدارات البريد في البلدان المضيفة لتقاسم التكاليف والإيرادات المتصلة بعمليات إدارة بريد الأمم المتحدة؛ وينبغي لعملية المراجعة المقترحة هذه أن تأخذ في الاعتبار

وخاصة بغية تلبية احتياجاتها لرأس المال الاستهلاكي، ورأس المال العامل أو الاحتياجات التشغيلية، بما يتوافق مع الأنظمة والقواعد المالية لكل منظمة؛

(ج) تشجيع الابتكار التنظيمي وقياس الأداء بالاستناد إلى النتائج المالية المحققة؛

(د) الانتفاع بالفوائد المالية المستمدة من حقوق حماية الملكية الفكرية؛

(هـ) تعزيز المزايا النسبية التي تتمتع بها كل منظمة من المنظمات المعنية؛

(و) الالتزام بالمعايير الأخلاقية المتوافقة مع قيم منظومة الأمم المتحدة والإطار الأخلاقي القائم في كل منظمة فيما يتصل بالتعاون مع أوساط الأعمال التجارية الدولية (الفقرات ٥٦-٦١).

التوصية ٧

زيادة الإيرادات الناشئة عن المنشورات

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمنظمات أن يسعوا، في الحالات التي لا يقومون فيها بذلك فعلاً، إلى زيادة الإيرادات الناشئة عن المنشورات من خلال إبراز برامج منشورات منظماتهم وتعزيزها من حيث ما هو مخصص لها من الميزانيات والموظفين على أن تؤخذ في الاعتبار أيضاً أفضل الممارسات المشار إليها في هذا التقرير واتخاذ التدابير التالية، في جملة تدابير أخرى:

(أ) تحقيق توازن أكثر حكمة، حسبما تحدده كل منظمة، بين التوزيع المجاني للمنشورات (بما في ذلك إتاحة إمكانية الوصول إليها مجاناً على شبكة الإنترنت) وتوزيعها بأسعار محددة؛

(ب) مواصلة توسيع نطاق الشمولية الجغرافية لعمليات التسويق والمبيعات؛

الكامل يحمل الفوائد المالية والاقتصادية وغيرها من الفوائد التي تحصل عليها البلدان المضيفة نتيجة لوجود مقار مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على أراضيها؛

(ب) كما ينبغي للأمين العام أن يشرع في إجراء مشاورات مع السلطات المختصة في الاتحاد البريدي العالمي بغية تحسين علاقات العمل بين إدارة بريد الأمم المتحدة وإدارات البريد الوطنية (الفقرات ٨٩-٩٣).

باء - توصيات موجهة إلى جميع المنظمات

التوصية ٦

أهداف السياسة العامة

ينبغي للجهاز التشريعي المختص في كل منظمة من المنظمات أن يواصل، ضمن إطار متماسك للسياسة العامة، تعزيز التوجيهات القائمة فيما يتصل بالأنشطة المدرة للدخل، بما في ذلك الأهداف التالية في جملة أهداف أخرى:

(أ) النهوض بالولايات التشريعية وتحسين الصورة العالمية للمنظمة في نظر الجمهور، مع العمل أيضاً على زيادة الإيرادات، حيثما يكون ذلك مناسباً، لتخصيصها على النحو الذي تستنسه الدول الأعضاء؛

(ب) ضمان الاستدامة المالية للأنشطة على المدى الطويل من خلال إعادة استثمار نسبة مئوية مناسبة من إيراداتها في الوحدات التنظيمية وغيرها من الوحدات المعنية بصورة مباشرة (لدعم تلبية احتياجاتها لتكنولوجيا المعلومات المحسنة، والاضطلاع بمزيد من أنشطة البحث والتطوير والإنتاج وإعادة الإنتاج، فضلاً عن جهودها في مجالي التسويق والمبيعات)؛ ولهذه الغاية، ينبغي إنشاء آليات للتمويل الذاتي، من قبيل الصناديق المتجددة الخاصة، حيثما لا يكون لمثل هذه الآليات وجود في الوقت الحاضر، ويمكن إضفاء قدر من المرونة على عمل إدارات الخدمات المعنية لكي يتسنى لها تعبئة مواردها، عيناً أو نقداً، من مصادر عامة

التوصية ٩

قواعد البيانات الإلكترونية وما يتصل بها من منتجات

(أ) ينبغي للمنظمات أن تأخذ بأفضل الممارسات التي تتبعها الأمم المتحدة ومنظمة الطيران المدني الدولي في مجال التسويق المباشر بالوسائل الإلكترونية لقواعد بياناتها، كما يمكن للمنظمات أن تنظر، حسب مقتضى الحال، في اعتماد الصيغة التي تطبقها منظمة الأغذية والزراعة والمتمثلة في إتاحة إمكانية حصول الجمهور على منشوراتها على أساس مجاني ولكن محدود ووصوله إلى قواعد بياناتها الإلكترونية على أساس غير محدود ولكن مقابل رسوم؛

(ب) ينبغي للمنظمات أن تعتمد، بالقدر الممكن عملياً، النموذج الإلكتروني لتحليل الجدوى والإبلاغ الذي وضعته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) في مجال تطوير وتسويق البرمجيات التي تساعد في النهوض بولاياتها، مع ما يصاحب ذلك من توليد للدخل (الفقرات ١٠٧-١١٢).

التوصية ١٠

المشتريات للغير

(أ) ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمنظمات، حيثما يكون ذلك ضرورياً، أن يعتمدوا ويواصلوا تنفيذ تدابير تهدف إلى تعزيز وصون المزايا النسبية التي تتمتع بها منظماتهم في مجال المشتريات الدولية من السلع والخدمات وفقاً للأسس المبينة في هذا التقرير؛

(ب) من أجل توفير الدعم المالي، حتى ولو كان جزئياً، لتحقيق الهدف المحدد في التوصية ١٠ (أ) الواردة أعلاه، ينبغي للمنظمات أن تدرس مدى استصواب تقاضي رسوم عطاءات أو تسجيل مناسبة من كيانات القطاع الخاص التي تتقدم بعطاءات للحصول على عقود مشتريات المنظمات وتعاقداتها الخارجية (الفقرات ١١٣-١١٥).

(ج) تعزيز حقوق منح التراخيص على نطاق

أوسع فيما يتصل بترجمة واستنساخ الطباعات المحلية المنخفضة التكلفة، ولا سيما في البلدان النامية؛

(د) القيام، على أساس أكثر انتظاماً وفي مختلف مقار العمل، بعقد اجتماعات غير رسمية مشتركة بين الوكالات تضم رؤساء برامج المنشورات، وذلك في سياق معرض الكتاب السنوي الذي يقام في فرانكفورت، وتركيز جداول أعمال هذه الاجتماعات على تقاسم أفضل الممارسات في مجال أنشطة النشر والتسويق، بما في ذلك قضايا التكاليف والإتاوات المتصلة بأنشطة النشر المشترك؛

(هـ) إنشاء مراكز مشتركة لخدمات الطباعة، حيثما يكون ذلك مناسباً وعلى النحو المبين في هذا التقرير، وبخاصة من أجل تحقيق تضافر الموارد المحدودة بغية الارتقاء بمستوى القدرات والتكنولوجيات اللازمة للاضطلاع بمهام الطباعة الخاصة أو ذات النوعية العالية، وهي المهام التي يتم التعاقد على أدائها عموماً مع مؤسسات الطباعة التجارية (الفقرة ١٠٣).

التوصية ٨

المنتجات الإعلامية

من أجل تعميم السياسات والممارسات القائمة بالفعل في بعض المنظمات، ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يحددوا، ضمن المواد الإعلامية التي تصدر عن منظماتهم، تلك المنتجات التي تتسم بقيمة تسويقية، ولا سيما المواد السمعية - البصرية، والتي يمكن تطويرها على نحو هادف لتحقيق الغاية المزدوجة المتمثلة في الترويج وتوليد الدخل، دون الإخلال بمتطلبات التوزيع المجاني لجميع المواد الإعلامية الأخرى (الفقرات ١٠٤-١٠٦).

التوصية ١١

أنشطة البحث والتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا

ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق أن ينشئ فرقة عمل مخصصة، تضم المنظمة العالمية للملكية الفكرية، من أجل صياغة سياسة مشتركة في مجال العلم والتكنولوجيا تعنى ببراءات الاختراع وتصاغ على غرار الصيغة الواردة في قرار جمعية الصحة العالمية ج ص ع ٣٥-١٤ المؤرخ ١٢ أيار/ مايو ١٩٨٢ بشأن السياسة العامة المتعلقة بالبراءات، وذلك بهدف تشجيع المنظمات على تعزيز أنشطة البحث والتطوير التي تضطلع بها في مجال العلم والتكنولوجيا دعماً لأهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية العالمية، وعلى استخدام حقوق البراءات المكتسبة استخداماً أوسع نطاقاً وأكثر منهجية مما هو عليه حتى الآن بغية توليد الدخل وغير ذلك من الفوائد لأغراض متابعة النهوض بأنشطة البحث والتطوير التي قد تتطلب وجود برامج بحث وتطوير مركزية تقوم على التمويل الذاتي في بعض المنظمات (الفقرات ١١٧-١٢١).

التوصية ١٢

التدريب الفني والمحاضرات العامة

(أ) ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمنظمات أن ينظروا في توسيع أو إنشاء برامج للتدريب الفني والمحاضرات العامة لصالح فعاليات من غير الدول مقابل دفع رسوم، بغية تعزيز الحوار في مجال السياسة العامة والحوار التقني وغير ذلك من أشكال التفاعل مع المجتمع المدني؛

(ب) كما ينبغي دراسة إمكانات وتكاليف وفوائد تنظيم دورات دراسية قد ترغب بعض المنظمات في توفيرها على شبكة الإنترنت أو بوسائل أخرى، مقابل رسوم، حول مواضيع تتصل باختصاصاتها الأساسية، وذلك بمشاركة أو بدون مشاركة المؤسسات التعليمية المانحة للقروض (الفقرات ١٢١-١٢٣).

التوصية ١٣

تعزيز وظيفة التسويق

ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يكفلوا تعزيز وظيفتي التسويق والمبيعات المتصلة بالأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها منظماتهم، وذلك على النحو التالي:

(أ) إجراء دراسات بحثية دورية بشأن الأسواق، وبخاصة فيما يتصل بالمنشورات، حسبما يكون مناسباً لكل نشاط من الأنشطة؛

(ب) باستثناء حسومات الأسعار التي تمنح في البلدان النامية، ينبغي تحديد أسعار منتجات الأنشطة على أساس الاسترشاد بأسلوب تسعير مرجعي يشتمل على هامش ربح إضافة إلى سعر التكلفة، وينبغي أن تشتمل التكلفة على عنصري التكاليف المباشرة والمصاريف العامة لوحدة النشاط المعنية، رهناً بمراعاة ما هو وارد في الفقرة (ج) أدناه؛

(ج) ينبغي تحديد رسوم الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية على أساس الاسترشاد بأسلوب للتسعير يأخذ في الاعتبار ما تتسم به هذه القواعد عموماً من طابع الاستخدام الحصري، وإمكانات الطلب عليها فضلاً عن مستويات دخل مختلف الزبائن المعنيين؛ وينبغي لسياسة خصم الرسوم لصالح مجموعات المستخدمين التي تعامل معاملة تفضيلية أن تكون سياسة موحدة؛ وينبغي التمييز في معدلات الرسوم بين المؤسسات والأفراد من الزبائن؛

(د) زيادة تعزيز استراتيجيات وآليات التعاون في خدمات التوزيع والمبيعات، ولا سيما فيما يخص المنشورات والمبيعات من الهدايا، بما في ذلك قيام المنظمات على أساس طوعي ببيع منتجات بعضها البعض، وتوسيع نطاق شبكات التوزيع والمبيعات في البلدان النامية. ولهذه الغاية، يمكن

استخدام المكاتب الميدانية لمنظومة الأمم المتحدة استخداماً كاملاً (الفقرات ١٢٤-١٢٧).

مقدمة

١- إن موضوع هذا التقرير هو موضوع اقترح مكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية أن تناوله وحدة التفتيش المشتركة، حيث تبين من عمليات المراجعة الإدارية التي أجراها المكتب على مدى عدة سنوات والتي شملت بعض الأنشطة التجارية للأمم المتحدة أن هناك مجالاً واسعاً للتحسين. كما أن عدة وكالات متخصصة قد أبدت اهتماماً بهذا الموضوع الذي يبدو أنه لم يُعالج من قبل على نطاق المنظومة. ولذلك فإن هذا الاستعراض الأول للموضوع ينبغي أن يوفر معلومات مقارنة بشأن الجهود التي تبذلها المنظمات في هذا المجال.

٢- كما أن هذا التقرير يتناول الاهتمامات التي أعربت عنها الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٩٧ عندما دعت الأمين العام إلى "أن يقترح تدابير لتحسين ربحية الأنشطة التجارية للأمم المتحدة، ولا سيما بيع المنشورات في جنيف، وأن يضع، حيثما كان ذلك مناسباً، تدابير جديدة لتوليد الدخل"^(١).

٣- ويشدد هذا القرار على عنصرين من عناصر هذا التقرير، وهما تحسين ربحية الأنشطة التجارية للأمم المتحدة، ووضع تدابير جديدة لتوليد الدخل. وتبعاً لذلك، فإن الفصل الثاني من هذا التقرير مكرس حصراً لإجراء تحليل للأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها الأمم المتحدة، وذلك كمساهمة من وحدة التفتيش المشتركة في تحقيق الهدف المنشود من قبل الجمعية العامة.

٤- وبصورة أعم، يتناول التقرير الأنشطة المضطلع بها من قبل المنظمات، وهي أنشطة تشكل في معظمها جزءاً

لا يتجزأ من برامج العمل العادية للمنظمات ولكنها تتيح أيضاً فرصاً لتوليد الدخل. وتتفاوت الأنشطة موضوع البحث تفاوتاً واسعاً من حيث طابعها ونطاقها، فهي تتراوح بين أصناف منتجات يمكن الاستغناء عنها بالكامل، مثل المبيعات من المواد التذكارية التي لا تولد سوى القليل من الإيرادات، وأنشطة توفير الخدمات مقابل رسوم المضطلع بها في المنظمة العالمية للملكية الفكرية والتي تموّل ما يزيد عن ٨٥ في المائة من ميزانيتها.

٥- وهناك بعض العمليات التي تعتبر مجرد خدمات تبعية ضرورية لتأمين سير العمل اليومي للمنظمات، وهذه العمليات تشمل خدمات التمويل، والإيجارات، ومواقف السيارات، وخدمات بيع الصحف. وفي حالات أخرى، كما في حالة الأمم المتحدة، تم استحداث بعض هذه العمليات من أجل الترويج لأهداف ومقاصد الميثاق وتحسين صورة المنظمة في نظر الجمهور. ومن الأمثلة على ذلك أنشطة إدارة بريد الأمم المتحدة وخدمات الزوار.

٦- ولذلك، ورغم أن الأنشطة المضطلع بها ستعرّف في هذا التقرير باعتبارها أنشطة مدرة للدخل، فإن من المهم مراعاة الفوارق القائمة فيما بينها فضلاً عن حقيقة أن هدفها الأساسي هو، في معظم الحالات، النهوض بالرسالة المحددة للمنظمات المعنية، بينما يعتبر توليد الدخل، مع استثناء بعض الحالات مثل حالة المنظمة العالمية للملكية الفكرية، هدفاً ثانوياً وإن كانت له أهميته في دعم الوظائف الأساسية التي تؤديها المنظمات.

٧- وبالإضافة إلى ذلك، ورغم الإشارة إلى الأنشطة المضطلع بها بوصفها "أنشطة تجارية" للأمم المتحدة، فإن هذه الصفة قد تكون مضلّة، ذلك لأنها لا تتلاءم بالكامل مع تعريف القطاع الخاص للنشاط التجاري الصرف الذي يتألف من بيع وشراء منتجات وخدمات من أجل تحقيق

(١) قرار الجمعية العامة A/RES/52/220 المؤرخ ٢٢ كانون الأول/

ديسمبر ١٩٩٧.

تقاضيتها مقابل الخدمات (رسوم الاشتراكات في قواعد البيانات، ورسوم المشتريات، و عقود الترخيص أو الرسوم التي تتقاضاها المنظمة العالمية للملكية الفكرية مقابل خدمات)، يمكن للأجهزة التشريعية المعنية أن تقوم، وهي عادة ما تقوم بذلك، بتعيين حد أقصى لأسعار هذه الخدمات، ولكن ليس على مستوى الإيرادات المحتملة التي يمكن تحصيلها.

١١ - أما استرداد التكاليف فينطبق عموماً على استرداد تكاليف الدعم الإداري المتكبدة فيما يتصل بالخدمات التي تؤدي في الغالب في سياق الخدمات المشتركة التي تشمل عدة منظمات، والخدمات التي توفر للبرامج الخارجية عن الميزانية، ولا سيما الصناديق الاستثنائية ومشاريع التعاون التقني. والهدف المنشود هنا لا يتمثل في توليد إيرادات صافية إضافة إلى تكاليف الاسترداد المحددة وفقاً للسياسة المتفق عليها فيما بين المنظمات (مثل الخدمات المشتركة) أو تلك المحددة من قبل مجالس الإدارة (مثل معدل الاسترداد بنسبة ١٣ في المائة كما حددته الجمعية العامة للأمم المتحدة).

١٢ - إلا أن النتائج المالية لمعظم العمليات، وبخاصة عمليات الأمم المتحدة، تدل على أن هذه العمليات قلما تسترد تكاليفها الكاملة، خصوصاً إذا ما أدخلت في ميزانيتها العمومية تكاليفها غير المباشرة، مثل تكاليف الحيز المكتبي والأثاث والمرافق، وهو ما لا يحدث عموماً. ويمكن عزو هذا الأداء الضعيف إلى كون الأنشطة المعنية لم تحظ عموماً بقدر كافٍ من الاهتمام في الماضي، ربما لكون قيمتها المالية بالنسبة لمعظم المنظمات محدودة نسبياً.

١٣ - وبالتالي فإن التقرير يجد أن ثمة مجالاً لتحسين هذه الصورة المالية العامة. وهو يتناول بقدر من الإسهاب موضوع بيع المنشورات الذي يشكل حالياً أهم نشاط مشترك من بين الأنشطة المدرة للدخل، ولكن النتائج التي يحققها متفاوتة تفاوتاً واسعاً فيما بين المنظمات، حيث

أقصى زيادة في الأرباح المالية للمساهمين في النشاط، بينما تخضع جميع الأهداف الأخرى لدافع الربح. وعلى النقيض من ذلك، تسعى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى النهوض بولايات غير تجارية وغير مستهدفة للربح.

٨ - وقد كان العنوان الأصلي للتقرير، كما ورد في برنامج عمل وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠١، هو “الأنشطة المدرة للدخل في منظومة الأمم المتحدة: توليد الدخل واسترداد التكاليف”. إلا أنه أثناء تحليل المعلومات اللازمة لإعداد التقرير، اتضح أن توليد الدخل واسترداد التكاليف يختلفان من حيث المفهوم والممارسة في معظم المنظمات، وبالتالي فإنه ليس من الممكن تناولهما معاً في وثيقة واحدة.

٩ - ومع ذلك، فقد يكون من المفيد توضيح الفارق بين توليد الدخل واسترداد التكاليف كما هما مفهومان عموماً ضمن منظومة الأمم المتحدة. ففي حين أن المبدأ الأساسي في كلتا الحالتين هو، أولاً وقبل كل شيء، استرداد تكلفة منتج أو خدمة ما، فإن الوضع المثالي يقتضي ألا يقتصر النشاط المدر للدخل على استعادة التكاليف فحسب، بل أن يولد أيضاً إيرادات صافية من أجل زيادة تطوير النشاط المعني، على أن يُعاد تخصيص أي فائض في الدخل وفقاً لتقدير الدول الأعضاء، على النحو الذي يرد بحثه في موضع لاحق من هذا التقرير.

١٠ - وفي معظم الحالات، كما في حالة بيع المنشورات أو بطاقات المجاملة التي تصدرها منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، لا يكون هناك حد أقصى إلزامي مفروض على مبلغ الإيرادات الصافية أو “الأرباح” التي يمكن توليدها. وتنشأ النتائج المالية المحققة في هذه الحالة عن العلاقة بين تكلفة المنتج وجودته، وقوة تسويقه، واتجاهات الطلب عليه. وفي حالات أخرى، كما في حالة الرسوم التي يتم

١٦- ويعرب المفتش عن تقديره لجميع المنظمات والموظفين الذين تعاونوا معه بطرق ودرجات مختلفة في إعداد هذا التقرير.

أولاً - إطار السياسة العامة ألف - الأمم المتحدة

١٧- يتضمن النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة إشارات صريحة إلى الأنشطة المدرة للدخل التي تُحدد باعتبارها أنشطة إدارة بريد الأمم المتحدة، وإدارة خدمات الزوار، ومبيعات المنشورات، ومركز الأمم المتحدة لبيع الهدايا التذكارية، وخدمات التمويل وما يتصل بها من خدمات^(٢).

١٨- وينص النظام المالي والقواعد المالية على أن هذه الأنشطة، التي لا يتم تمويلها بصورة مباشرة من مخصصات الميزانية البرنامجية بل يتحقق الدخل الصافي الناشئ عنها كإيرادات متنوعة للمنظمة، تخضع لنفس الضوابط المالية التي تطبق على الأنشطة الممولة من مخصصات الميزانية البرنامجية وتدار وفقاً للأنظمة والقواعد المالية.

١٩- وبالرغم من الإشارة إلى هذه الأنشطة أيضاً باعتبارها أنشطة تجارية، فإن المنظمة تنتهج منذ أمد بعيد سياسة تقتضي ألا يُنظر إلى عامل ربحية هذه الأنشطة أو إيراداتها باعتباره عاملاً هاماً. وبالتالي فقد جاء في تقرير للأمين العام صدر حول هذا الموضوع في عام ١٩٥٥ ما يلي:

(أ) حيثما تكون خدمة من الخدمات أساسية فعلاً بالنسبة لسير العمل (مثل خدمات التمويل أو مواقف السيارات)، ينبغي للمنظمة أن تسعى إلى استرداد تكاليفها

يعتبر أداء المنظمة البحرية الدولية أعلى مستوى بكثير من متوسط أداء المنظومة ككل. وعلى الرغم من أن المنظمات قد أبرزت، في تعليقاتها على مشروع هذا التقرير، الفوارق بين ولاياتها وتلك الأجزاء من الأسواق التي توجّه إليها منشوراتها، فإن التقرير يجد أن تلك الفوارق قد لا تبرر التفاوتات الحالية الواسعة فيما بين الإنجازات المحققة من قبل المنظمات في مجال النشر على النحو الذي تعبّر عنه النتائج المالية.

١٤- ويستعرض التقرير أنواعاً أخرى من الأنشطة نظراً لأن المفتش يعتبر أنها تنطوي على إمكانات واعدة بالنسبة لتعزيز النظام القيمي للمنظمات على نحو فعال وتحسين صورتها في نظر الجمهور، بينما تحقق لها أيضاً إيرادات في شكل رسوم مقابل خدمات. وتشتمل هذه الأنشطة على إنتاج المواد السمعية - البصرية وما يتصل بها من المنتجات؛ وقواعد البيانات الإلكترونية؛ والمشتريات للغير، وأنشطة البحث والتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا؛ والتدريب الفني والمحاضرات العامة الموجهة إلى المجتمع المدني الأوسع وبخاصة إلى القطاع الخاص.

١٥- ومن التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة بهذا الموضوع ما يشمل بصفة خاصة "منشورات الأمم المتحدة: زيادة الفعالية من حيث لتكاليف في تنفيذ الولايات التشريعية" (JIU/REP/97/2-A/51/946)، و"مشاركة وتعاون القطاع الخاص مع منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/99/6-A/54/700). ويتضمن التقرير الأول توصيات من شأن تنفيذها بفعالية أن يساعد في خفض تكاليف النشر وزيادة الإيرادات الناشئة عن المنشورات، بينما يستعرض التقرير الثاني علاقات التعاون القائمة بين منظومة الأمم المتحدة ومجتمع الأعمال الدولي، وهي علاقات يمكن للمنظمات زيادة الاستفادة منها لضمان إدارة أنشطتها المدّرة للدخل إدارة أنجع.

(٢) النظام المالي للأمم المتحدة (ST/SGB/Financial Rules/Rev.2/Amend.2)، ١٢ شباط/فبراير ١٩٨٠.

والإحباط إزاء هيكل السياسة القائمة التي، وإن كانت مناسبة لعمل منظمات الإدارة العامة الدولية، قد تكون أقل ملائمة لإدارة المشاريع التجارية بكفاءة في ظل بيئة عالمية ديناميكية وتنافسية.

٢٢- واستجاب الأمين العام لذلك القرار بوضع تقرير بعنوان "التدابير المقترحة لتحسين الربح الذي تدره الأنشطة التجارية للأمم المتحدة"^(٥)، استناداً إلى استعراض مستقل أجرته شركة استشارية خاصة للأنشطة التجارية للمنظمة. ويبدو أن الأمين العام قد خرج في تقريره عن السياسة السابقة مقترحاً تدابير جديدة في مجال السياسة العامة تعتبر مواتية للأنشطة التجارية بدرجة أكبر:

ينبغي إدارة الأنشطة التجارية بمعزل عن الأنشطة الرئيسية الأخرى للأمانة العامة. وينبغي بصفة خاصة هئية الظروف التي تتيح لإدارات جميع الأنشطة التجارية استعراض إيراداتها ونفقاتها بصورة منفصلة عن البنود الأخرى المقترنة بميزانية الأمم المتحدة، وذلك بطريقة متكررة وحسنة التوقيت ومنظمة؛ والتماس آراء الزبائن بانتظام؛ وتنظيم حملات تسويقية محدودة بالاستناد إلى الآراء الواردة؛ وتحسين استخدام نظم المعلومات وشبكة الإنترنت، سواء فيما يتصل بإدارة النفقات والإيرادات أو بتسويق المنتجات وإمكانات التجارة الإلكترونية^(٦).

٢٣- وقد استُكمل ذلك التقرير بتقرير آخر بعنوان "مقترح يرمي إلى إثراء تجربة زوار الأمم المتحدة"^(٧)، حيث يُقترح تحديث وإثراء تجربة زوار مقر الأمم المتحدة وزيادة

دون أن تهدف بالضرورة إلى تحقيق الربح، ولكنه ينبغي لها أن تدرك أنه قد يكون من الضروري دعم النشاط من خلال توفير بعض التسهيلات المجانية؛

(ب) حيثما يتوجب الاضطلاع بنشاط ما، مثل بيع المنشورات، لأسباب تتعلق بالسياسة العامة، فإن مدى السعي إلى استرداد التكاليف، أو حتى تحقيق الربح، ينبغي أن يحدد على ضوء مقتضيات السياسة ذات الصلة؛

(ج) حيثما لا يكون نشاط ما ضرورياً بصورة مطلقة، رغم كونه نشاطاً طبيعياً بالنظر إلى أهداف المنظمة، مثل نشاط خدمة الزوار، أو إدارة الخدمات البريدية، ينبغي أن يكون الهدف المنشود هو استعادة التكاليف الكاملة بالإضافة إلى تحقيق ربح، إن أمكن^(٨).

٢٠- ثم أعاد الأمين العام تأكيد استمرار صلاحية هذه السياسة وذلك في تقرير متابعة^(٩) صدر في عام ١٩٧٢ حول الموضوع نفسه استجابة لما أعربت عنه الدول الأعضاء من شواغل إزاء المستوى المحدود للربحية المالية لهذه الأنشطة. وقد تبلورت هذه الشواغل في قرار الجمعية العامة ٢٢٠/٥٢ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٧ الذي دعت فيه الأمين العام إلى تحسين ربحية الأنشطة التجارية للأمم المتحدة وإلى وضع تدابير جديدة مدرة للدخل.

٢١- وقد جاء قرار الجمعية العامة هذا في حينه حقاً بالنظر إلى مشاعر عدم الارتياح الواسعة النطاق التي أعرب عنها للمفتش أثناء إعداد هذا التقرير بعض مدراء الأنشطة المدرة للدخل في الأمم المتحدة الذين يشعرون بالضيق

(٣) تقرير الأمين العام المعنون "الأنشطة المدرة للدخل" (A/C.5/623)، ٨ أيلول/سبتمبر ١٩٥٥، الصفحة ٣ (بالإنكليزية).

(٤) المرجع نفسه (A/C.5/1479)، ٢٩ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٢، الصفحة ٢ (بالإنكليزية).

(٥) تقرير الأمين العام (A/55/546)، ٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠.

(٦) المرجع السابق، الفقرة ٤.

(٧) تقرير الأمين العام (A/55/835)، ١٢ آذار/مارس ٢٠٠١.

تحتل عادة بقدر أكبر من الاحترام ومن المرجح أن تُقرأ وأن يكون لها بالتالي تأثير أقوى [ST/AI/189/Add.15/Rev.1].

٢٥- وقد صيغت سياسة النشر بواسطة شبكة الإنترنت بعبارات منها ما يلي:

٤-١ الأهداف الأساسية للنشر بواسطة شبكة الإنترنت هي:

(أ) ضمان إمكانية الوصول الشامل والميسر من قبل الحكومات ومنظومة الأمم المتحدة والجمهور عموماً إلى المواد والمعلومات الخاصة بالأمم المتحدة، فضلاً عن تحقيق الكفاءة في نشر هذه المواد؛

(ب) المحافظة على حقوق الملكية الفكرية للمنظمة والعمل، حسبما يكون ذلك مناسباً، على توليد الدخل واسترداد التكاليف من أجل تمويل تكاليف النشر والاستثمار المستمر في النظم الإلكترونية وتكنولوجيات إدارة المعارف دعماً للأهداف المذكورة أعلاه [ST/AI/2001/5].

٢٦- ويمتضى أحكام سياسة الأمم المتحدة الخاصة بحقوق التأليف والنشر حسبما حددها الأمين العام، تعتبر جميع منشورات المنظمة محمية عموماً في إطار حقوق التأليف والنشر، باستثناء وثائق المداولات والمواد الإعلامية غير المعروضة للبيع. وهذا يشمل جميع مواد الملكية الفكرية سواء كانت في شكل نصوص أو صور أو خرائط أو بطاقات أو قواعد بيانات أو أدلة أو مواد إعلامية مشمولة بحقوق التأليف والنشر أو برمجيات أو مواد سمعية - بصرية أو وثائق (ST/AI/2001/5).

٢٧- وتدل الفقرات السابقة على أنه توجد لدى الأمم المتحدة مجموعة شاملة من السياسات الخاصة بتوليد

الدخل الصافي الناشئ عن هذا النشاط الذي يقدر التقرير خسائره المتراكمة بين عام ١٩٩٨ وعام ٢٠٠١ بما مقداره ٥٠٠ ٧٩٢ ٢ دولار من دولارات الولايات المتحدة. ومن المتوقع لمشروع التحديث المقترح الذي سيمول في معظمه من تبرعات خاصة أن يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأنشطة التجارية ذات الصلة، مثل المكتبة ومركز بيع الهدايا وإدارة البريد، حسبما يرد بحثه بمزيد من التفصيل في الفصل الثاني.

٢٤- وفيما يتعلق بالمنشورات، ترد سياسات الأمم المتحدة المتعلقة بحقوق التأليف والمبيعات والنشر في مختلف توجيهات السياسة العامة الصادرة حول هذا الموضوع^(٨). ومن ذلك مثلاً أن سياسة المبيعات والتسعير محددة على النحو التالي:

من المسلم به منذ أمد بعيد أن ثمة هدفاً مزدوجاً ينطوي عليه نشاط بيع منشورات الأمم المتحدة: نشر معلومات الأمم المتحدة وتحقيق أقصى زيادة في الإيرادات من خلال بيع المنشورات. ويمكن تحقيق كلا هذين الهدفين من خلال إدارة بيع المنشورات على نحو يراعي عاملي التكلفة والأسواق. وقد أقرت الجمعية العامة صراحة المبدأ الذي يقتضى القيام، كلما كان ذلك مستصوباً وممكناً، بتشجيع بيع المواد الإعلامية لا لأن الإيرادات المحققة توجه إلى صندوق رأس المال العامل فحسب وإنما أيضاً لأن المنشورات التي تباع بدلاً من أن توزع مجاناً

(٨) انظر مثلاً "حقوق التأليف الخاصة بمنشورات الأمم المتحدة: المبادئ العامة والممارسة والإجراءات" (ST/AI/189/Add.9/Rev.2)، ١٧ أيلول/سبتمبر ١٩٨٧؛ و"تسعير منشورات الأمم المتحدة: مبادئ سياسة التسعير" (ST/AI/189/Add.15/Rev.1)، ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٩٢؛ و"المبادئ التوجيهية للنشر في شكل إلكتروني" (ST/AI/189/Add.28)، ١٤ آب/أغسطس ١٩٩٦؛ و"نشر منشورات الأمم المتحدة على شبكة الإنترنت" (ST/AI/2001/5)، ٢٢ آب/أغسطس ٢٠٠١.

على أنه "يمكن لمصادر التمويل المبتكرة أن تكون عنصراً إضافياً لتوفير الموارد للأنشطة التنفيذية من أجل التنمية" (الفقرة ١٧).

٢٩- وفي هذا الصدد، ترجع سياسة التمويل الابتكارية التي تنتهجها منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) إلى عام ١٩٥١. وتقيم اليونيسيف علاقات مفيدة مع مجتمع الأعمال العالمي سواء بوصفها شبكة دعوية تعمل لصالح الأطفال أو لتنفيذ مشاريع تجارية مباشرة من قبيل بيع بطاقات المجاملة وغير ذلك من المنتجات التي تتولى إدارتها شعبة القطاع الخاص التابعة لها. وقد زادت الإيرادات الإجمالية الناشئة عن مبيعات بطاقات المجاملة وغيرها من المنتجات من ١٤٠ مليون دولار في عام ٢٠٠٠ إلى ١٥٠ مليون دولار في عام ٢٠٠١.

٣٠- ومن المهم التشديد على أن اليونيسيف تسعى، من خلال ممارسة أنشطة مدرة للدخل، إلى تحقيق هدفين متلازمين من أهداف السياسة العامة أولهما النهوض بالرسالة التي أسست من أجلها، وهي العمل لصالح الأطفال من خلال شبكة لجانها الوطنية وسفراء النوايا الحسنة، وثانيهما زيادة الدخل دعماً للنهوض بهذه الرسالة نفسها. وهذان الهدفان غير متناقضين بل إنهما في الواقع هدفان يعزز الواحد منهما الآخر ويتوافقان مع هدف وطروحات هذا التقرير. ويدل النهج الذي تتبعه اليونيسيف على وجود ترابط قوي بين إدارة الأنشطة المدرة للدخل وفقاً لمبادئ ممارسة الأعمال التجارية بكفاءة، من جهة، وإحراز نتائج فعالة في النهوض بالولايات التشريعية، من جهة أخرى.

٣١- ويختلف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن اليونيسيف في كون سياسته تركز، حسبما أوضح مسؤولو البرنامج الإنمائي، على إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص تُعنى بالأولويات المدرجة على جدول أعمال الأمم

الإيرادات الناشئة عن مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات التي يتم تطويرها كجزء من وظائفها الأساسية. كما يجري تحديث هذه السياسات بصورة دورية للاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لتوليد الإيرادات، مثل عمليات النشر بواسطة شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية. كما أن إطار السياسة العامة يشجع على زيادة الإيرادات أو الأرباح بمقتضى شروط معينة. ويجري التشديد أيضاً على استصواب استخدام جزء من الإيرادات لدعم تطوير الأنشطة ذات الصلة (مثل أنشطة النشر بواسطة شبكة الإنترنت والتدابير الجديدة المقترحة لإثراء تجربة زوار الأمم المتحدة) (الوثيقة A/55/835 المؤرخة ١٢ آذار/مارس ٢٠٠١). إلا أن المفتش يجد أن إطار السياسة العامة هذا لا يطبق بصورة فعالة ومتسقة ضمن الأمانة العامة وصناديق الأمم المتحدة وبرامجها، ومن الأمثلة البارزة على ذلك بيع المنشورات حسبما سيلاحظ في موضع لاحق من هذا التقرير.

باء - صناديق الأمم المتحدة وبرامجها

٢٨- أعادت الجمعية العامة في عام ١٩٩٦ تأكيد السياسة العامة التي تقتضي أن يستمر تمويل الصناديق والبرامج أساساً من خلال التبرعات التي يتم الحصول عليها من مصادر رسمية على أساس مستمر ومضمون ويمكن التنبؤ به^(٩). إلا أن الجمعية العامة قد تركت، في القرار نفسه، بعض السلطة التقديرية لمجالس إدارة الصناديق والبرامج لكي "تتخذ القرارات المتعلقة بترتيبات التمويل الخاصة بها" (الفقرة ١٢) وفقاً لمقررات الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي. وعلاوة على ذلك، فإن القرار نفسه، وإن كان لا يتضمن إشارة محددة إلى الأنشطة المدرة للدخل، ينص

(٩) قرار الجمعية العامة A/RES/50/227 المؤرخ ٢٤ أيار/مايو ١٩٩٦، المرفق الأول بعنوان "تمويل الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية".

ينتج صندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي سياسات لتوليد مواردهما الذاتية من خلال الاضطلاع بأنشطة المشتريات لصالح الغير في مجالات اختصاص كل منهما. إذ يفيد صندوق الأمم المتحدة للسكان، مثلاً، بأن خدماته في مجال المشتريات قد حققت في عام ٢٠٠٠ إيرادات (أو أرباحاً) صافية بلغت نحو مليون دولار، وقد استخدم جزء من هذا الدخل من أجل تعزيز قدراته الإلكترونية في مجال المشتريات. ولقد تسنى توليد هذا الدخل الصافي أساساً بسبب تحول الصندوق عن سياسته الأصلية المتمثلة في استرداد التكاليف فحسب إلى سياسة تقوم على تقاضي الرسوم مقابل الخدمات. كما أن قيام منظمات أخرى في منظومة الأمم المتحدة بتطبيق معدل رسوم موحد فيما تقدمه من خدمات في مجال المشتريات لصالح الغير يتيح أيضاً فرصاً لتوليد الإيرادات من خلال اعتماد هياكل وأساليب متزايدة الكفاءة في مجال المشتريات.

جيم - الوكالات المتخصصة

٣٤- تتضمن الدساتير واللوائح والقواعد المالية وغيرها من نظم الوكالات المتخصصة أحكاماً صريحة بشأن الأنشطة المدرة للدخل.

٣٥- منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة: تنص المادة السادسة ٦-٩ من النظام المالي لمنظمة الأغذية والزراعة على ما يلي:

يُنشأ:

(أ) حساب متجدد للمواد الإعلامية تودع فيه عائدات بيع المواد الإعلامية والإيرادات من الإعلان في تلك المواد ومن الجهات الراعية لها، وتستثنى من ذلك الحالات التي تمول فيها هذه المواد الإعلامية من أموال من خارج الميزانية، فعندئذٍ يجوز أن تضاف عائدات البيع إلى هذه الأموال. ولا يستعمل هذا الحساب إلا في الأغراض التالية:

المتحدة، بما في ذلك بصفة خاصة القضاء على الفقر، وتطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والإدارة السديدة، وتحقيق الديمقراطية، وما إلى ذلك، ولا يسعى البرنامج الإنمائي إلى السير في وجهة الأعمال التجارية على نحو مماثل لما تفعله اليونيسيف مثلاً، وهو لا ينظر إلى القطاع الخاص بوصفه مصدراً للأموال. وبالرغم من أن منشورات البرنامج الإنمائي يمكن أن تكون مصدراً هاماً للدخل، فإن معظم هذه المنشورات مخصصة للتوزيع المجاني، بما في ذلك الطباعات العالمية والوطنية من تقرير التنمية البشرية. وبالرغم من أن لدى البرنامج سياسة لحماية حقوق الملكية الفكرية، بما في ذلك الابتكارات في مجال العلم والتكنولوجيا الناشئة عن مشاريعه في ميدان التعاون التقني، فإن المتطلبات التسويقية والقيمة المالية لهذه الحقوق لا تزال مُغفلة عموماً.

٣٢- ويختلف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولكنه يتشابه إلى حد بعيد مع المؤسسات المالية المتعددة الأطراف في أنه يمول ذاته بذاته بالكامل على أساس الاضطلاع بأنشطة يتقاضى فيها رسوماً مقابل ما يقدمه من خدمات. وفي عام ٢٠٠٠، بلغ مجموع أصول حافظة المكتب نحو ٤ مليارات دولار. ومن الواضح أن المكتب يولد الإيرادات لا من خلال تقاضي الرسوم المرتبطة بتكلفة ومدى تعقد كل مشروع من المشاريع فحسب، وإنما أيضاً من خلال العمل على خفض تكاليف نفقاته العامة التي انخفضت في متوسطها، كما علم المفتش من المكتب، من ١٠ في المائة في عام ١٩٩٨ إلى ٧,٥ في المائة في عام ٢٠٠٠.

٣٣- وتشير المعلومات المقدمة من برنامج الأغذية العالمي إلى أنه يوفر الخدمات اللوجستية وخدمات الرصد لغيره من الجهات وأن هذه الخدمات تحقق حالياً قيمة مضافة قدرها ٢٠ مليون دولار في السنة، وهو يتقاضى مقابل ما يقدمه من خدمات رسوماً تتوافق مع سياساته. وبالإضافة إلى ذلك،

٣٧- كما تُعرّف هذه المادة من مواد النظام المالي نوع التكاليف ("التكاليف المباشرة") التي ينبغي للمنظمة أن تسعى إلى استردادها من خلال سياستها الخاصة بتسعير منتجاتها وخدماتها. وتستثنى من التكاليف المباشرة تلك التكاليف الممولة بالفعل من مخصصات الميزانية العادية. وبالإضافة إلى ذلك، تُنفذ منظمة الأغذية والزراعة برنامجاً خاصاً بالنقود المعدنية والميداليات يشمل بيع النقود المعدنية التذكارية التي تستخدم عوائدها لتمويل مشاريع محددة في مجال المساعدة التقنية في الدول الأعضاء^(١٠).

٣٨- **الوكالة الدولية للطاقة الذرية:** تنص المادة الرابعة عشرة - هاء من النظام الأساسي على ما يلي:

يحدد مجلس الإدارة على أساس دوري جدولاً للرسوم يشمل رسوماً معقولة وموحدة على خدمات التخزين والمناولة فيما يتعلق بالمواد والخدمات والمعدات والتسهيلات التي توفرها الوكالة للأعضاء. والهدف من وضع هذا الجدول هو توليد إيرادات للوكالة تكفي لتغطية النفقات والتكاليف المشار إليها في الفقرة الفرعية باء - ٢ أعلاه، على أن تُطرح منها أية تبرعات قد يقرر مجلس الإدارة، وفقاً للفقرة واو، استخدامها لهذا الغرض. وتودع عوائد هذه الرسوم في صندوق مستقل يستخدم لكي تسدد للأعضاء تكاليف ما يوفرونه من المواد أو الخدمات أو المعدات أو التسهيلات، ولتغطية النفقات الأخرى المشار إليها في الفقرة الفرعية باء - ٢ أعلاه والتي يمكن أن تكبدها الوكالة نفسها.

٣٩- وعلى الرغم من أن التوجيه الوارد أعلاه يبدو، من حيث مقاصده وأغراضه، أقرب إلى استرداد التكلفة الكاملة منه إلى توليد الدخل، فإن الحكم الوارد فيه والذي يقتضي

١٤' تغطية التكاليف المباشرة لإعادة إنتاج المواد الإعلامية المخصصة للبيع والتي يوجد طلب عليها أو إنتاج مواد إعلامية جديدة؛

٢٤' دفع التكاليف المباشرة التي لا يشملها برنامج العمل والميزانية، بما فيها تكاليف الموارد البشرية والمعدات اللازمة لبيع وتسويق جميع هذه المواد الإعلامية، وذلك في حدود الموارد المتاحة في الحساب؛

٣٤' تودع في حساب الأقسام التي تُعدّ هذه المواد نسبة يحددها المدير العام من الإيرادات المودعة في الحساب، بحد أقصى قدره ٢٠ في المائة، لاستخدامها خلال الفترة المالية التي أودعت فيها.

وعند نهاية كل فترة مالية، يحول إلى حساب الإيرادات المتنوعة أي رصيد يزيد على المبالغ التي توافق عليها اللجنة المالية لتغطية التزامات تتعلق بالمصروفات التي يقترحها المدير العام للفترة المالية التالية.

٣٦- إن ما تقدم يمثل توجيهاً واضحاً وكاملاً من توجيهات السياسة العامة فيما يتعلق بالحاجة إلى:

(أ) بيع منتجات وخدمات منظمة الأغذية والزراعة المعرفة تعريفاً واسعاً؛

(ب) إنشاء صناديق وحسابات مستقلة محددة تودع فيها عوائد هذه المنتجات والخدمات؛

(ج) تخصيص دعم مالي (حافز) للأقسام التي تنشأ فيها هذه المنتجات والخدمات من أجل تمكينها من الاستمرار في توفيرها وزيادة تطويرها؛

(د) حماية حقوق الملكية الفكرية لمنتجات منظمة الأغذية والزراعة.

(١٠) الرد الوارد من منظمة الأغذية والزراعة بتاريخ ٢١ أيار/مايو ٢٠٠١ على استبيان موجه من وحدة التفتيش المشتركة لأغراض إعداد هذا التقرير.

(د) إقامة معارض بالتزامن مع المؤتمرات الدولية، تستخدم عوائدها لتمويل تكلفة تنظيم هذه المؤتمرات؛

(هـ) استرداد تكاليف إعداد الدراسات والبيانات الإحصائية المطلوبة من المنظمة بالإضافة إلى منشوراتها العادية^(١١)؛

(و) إنشاء صناديق خاصة بإدارة الإيرادات والتكاليف المتصلة بإدارة مرآب السيارات ومرافق المؤتمرات والمقصف وتزويد الغير بخدمات الترجمة الشفوية والترجمة التحريرية والطباعة.

٤٢- كما تم منذ آذار/مارس ٢٠٠١ إنشاء حساب مستقل لاسترداد التكاليف والأنشطة المدرة للدخل التي يتم الاضطلاع بها في إطار برنامج المنظمة الرئيسي رقم ١١١ بشأن النقل الجوي، وتسجل في هذا الحساب:

الإيرادات المحصلة مقابل توفير خدمات محددة في مجال النقل الجوي لصالح المنظمات الدولية والدول المتعاقدة (منفردة ومجمعة) ولصالح أطراف أخرى بناء على طلبها وعلى أساس استرداد التكاليف المتكبدة في توفير البيانات وإعداد التقارير التحليلية وإجراء الدراسات وتوفير الدعم التقني^(١٢).

وبالإضافة إلى ذلك، تقدم منظمة الطيران المدني الدولي خدمات في مجال المشتريات لصالح أعضائها ولأطراف أخرى بأسعار تتفاوت بحسب قيمة المشتريات وفي سياق برنامجها الخاص بالتعاون التقني الذي يُنفذ، وفقاً لما أفادت به المنظمة،

أن يشتمل جدول الرسوم الذي يتم تحديده على "رسوم معقولة وموحدة تفرض على خدمات التخزين والمناولة" هو حكم يمكن أن يكون موضع تفسيرات مختلفة لدى حساب هذه الرسوم. ولقد كان من الأجدى لو تم تفصيل هذا التوجيه في اللوائح المالية للوكالة التي لا تتناول المادة ٥-٦ منها سوى استرداد تكاليف الدعم من موارد خارجة عن الميزانية.

٤٠- **منظمة الطيران المدني الدولي:** وضعت المنظمة أنظمة مستقلة ومفصلة بشأن المنشورات تحدد فيها أغراض وتعاريف منشوراتها ضمن فئات وأشكال مختلفة فضلاً عن التوزيع المجاني للمنشورات ومبيعاتها، والسياسات المتعلقة بالأسعار وحقوق التأليف والنشر. وتسجل جميع إيرادات المنشورات في حساب الإيرادات المتنوعة في الميزانية ما لم يقرر مجلس الإدارة خلاف ذلك.

٤١- وقد قدمت منظمة الطيران المدني الدولي، في ردها على استبيان موجه من وحدة التفتيش المشتركة لأغراض إعداد هذا التقرير، معلومات تتضمن المزيد من التفاصيل عن تدابير السياسة العامة التي تتخذها لزيادة الإيرادات أو خفض التكاليف. وتشتمل هذه التدابير، بصفة خاصة، على ما يلي:

(أ) استرداد التكاليف الكاملة للخدمات التي يقدمها مكتبها القانوني لأطراف غير حكومية؛

(ب) إتاحة إمكانية وصول الجمهور إلى قواعد بياناتها على أساس دفع رسوم الاشتراك، رغم أن سياسة التسعير ليست محددة؛

(ج) الإعلان في مجلة منظمة الطيران المدني الدولي (*ICAO Journal*) التي تُنشر نحو عشر مرات في السنة؛ وتستخدم عوائد الإعلان لتمويل جزء كبير من تكاليف إصدار المجلة؛

(١١) رسالة منظمة الطيران المدني الدولي الموجهة إلى وحدة التفتيش المشتركة بتاريخ ٢٦ حزيران/يونيه ٢٠٠١.

(١٢) حسبما أقره مجلس منظمة الطيران المدني الدولي في دورته ١٦٢ (مقرر المجلس ١١/١٦٢ المؤرخ ١٥ آذار/مارس ٢٠٠١).

مالية محددة. وتشتمل هذه الصناديق على صناديق مخصصة لشؤون الإعلام والاتصال والعلاقات، وصندوق للمنشورات وللمواد السمعية والبصرية، وصندوق خاص باستخدام مرافق المقر، وحساب خاص لخدمات إصدار الوثائق والمنشورات، وحساب خاص لخدمات الترجمة الشفوية، وحساب خاص للصور المجهرية.

٤٦ - **منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو):** تشتمل أنشطة اليونيدو الرئيسية المدرة للدخل على بيع المنشورات، وقواعد البيانات والإحصاءات، والخرائط، والترخيص التجاري لمنتجاتها الرئيسية المحوسب (النموذج الإلكتروني لتحليل الجدوى والإبلاغ) الذي يستخدم لأغراض التقييم المالي لمشاريع الاستثمار والذي يستخدمه حالياً ما يزيد عن ٢ ٥٠٠ كياناً من كيانات القطاعين العام والخاص في نحو ١٣٠ بلداً. وسيستعرض هذا البرنامج في موضع لاحق من هذا التقرير. وتدير اليونيدو صناديق متجدة مستقلة خاصة لهذه الأنشطة. وفي حين تصدر المنظمة بعض المنشورات المرجعية، مثل تقرير التنمية الصناعية، فقد لاحظت في التعليقات التي أبدتها على مشروع هذا التقرير أنه ليست لديها بعد "استراتيجية أو سياسة فعلية في مجال المنشورات". وهذا النقص يمكن أن يفسر السبب الذي يجعل إيرادات اليونيدو من المنشورات محدودة جداً حسبما يتضح من الجداول والأشكال المدرجة في الفصل الثالث.

٤٧ - **الاتحاد البريدي العالمي:** تنص المادة ١١٥ من الأنظمة العامة للاتحاد البريدي العالمي المرفقة بدستوره على ما يلي:

يتولى المكتب الدولي المسؤولية عن وضع الترتيبات اللازمة لصنع بطاقات الهوية البريدية وقوائم الردود الدولية ولتوفيرها لإدارات البريد التي تطلبها بسعر تكلفتها.

على أساس استرداد التكاليف والتمويل الذاتي دون تحميل الميزانية العادية أية رسوم.

٤٣ - **منظمة العمل الدولية:** تنص اللائحة المالية لمنظمة العمل الدولية (المادة ١١ (٢)) على ما يلي:

يجوز للمدير العام أن يودع، بنسبة تصل إلى ١٠٠ في المائة، الإيرادات الناشئة عن بيع المنشورات، بما في ذلك الإتاوات والرسوم ذات الصلة، في صندوق متحدد مخصص للمنشورات وفقاً للقواعد التي توضع لهذا الصندوق بمقتضى المادة ٤٠ من هذه اللائحة.

كما أن منظمة العمل الدولية تحصل على إيرادات من الإيجارات التي تسجل في صندوق مستقل للمباني ومرافق السكن من أجل تمويل تكاليف البناء وعمليات التبديل والإصلاح والتجديد.

٤٤ - **الاتحاد الدولي للاتصالات:** تتضمن اللائحة المالية للاتحاد الدولي للاتصالات حكماً يقتضي إنشاء باب مستقل من أبواب الميزانية (الباب ٢٠) خاص بعوائد المنشورات ويتألف من قسمين فرعيين:

- (أ) الإيرادات الناشئة عن بيع المنشورات؛
- (ب) الدخل الناشئ عن أية إعلانات تنشر في منشورات الاتحاد. وتنص المادة ٦، بالإضافة إلى ذلك، على "استرداد التكاليف على النحو الذي يقرره المجلس". وتسجل الإيرادات الناشئة عن أنشطة التمويل في حساب صندوق مستقل هو "صندوق صيانة المطعم/المقصف/المقهى".

٤٥ - **منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو):** تضطلع اليونسكو بمجموعة متنوعة من الأنشطة المدرة للدخل باستخدام صناديقها الخاصة المصنفة تحت بند "صناديق الملكية الحصرية الأخرى" وتطبيق لوائح

إنتاج أية مواد أخرى يمكن للمنظمة أن تنتجها لأغراض بيعها، وتكلفة ترويج المبيعات، وتكاليف الموظفين العاملين حصراً في مجال هذه المبيعات، وتكاليف التوزيع والتكاليف البريدية.

٥٠- وبالإضافة إلى ذلك، فإن قرار جمعية الصحة العالمية ج ص ع ٣٥-١٤ بشأن السياسة المتعلقة ببراءات الاختراع تأذن للمنظمة بما يلي:

... الحصول على البراءات أو شهادات الاختراع أو مصلح في براءات تكنولوجيا الصحة التي يتم تطويرها من خلال مشاريع تُنفذ بدعم من المنظمة حيثما تكون هذه الحقوق والمصالح ضرورية لضمان تطوير التكنولوجيا الجديدة؛ وتستخدم المنظمة حقوق براءاتها وأية فوائد مالية أو فوائد أخرى مقترنة بها من أجل تطوير وإنتاج تكنولوجيا الصحة وإتاحتها على نطاق واسع خدمةً للصالح العام.

ومن حيث وضوح صيغة سياسة المنظمة المتعلقة بالبراءات، وبخاصة فيما يتصل بالفوائد المالية وغيرها من الفوائد التي تحقق من خلال البراءات، فإن هذه السياسة تعتبر حقاً سياسة نموذجية يجدر بالمنظمات الأخرى أن تقتدي بها.

٥١- **المنظمة العالمية للملكية الفكرية:** تحدد المادة ١١(٢) من اتفاقية (دستور) المنظمة العالمية للملكية الفكرية المصادر المختلفة لتمويل ميزانية المنظمة. وفيما يلي أحكام هذه الاتفاقية ذات الصلة بهذا التقرير:

(أ) تشتمل ميزانية النفقات المشتركة بين الاتحادات على مخصص للنفقات التي تهم عدة اتحادات؛

(ب) تُمول الميزانية من المصادر التالية:
١٤' اشتراكات الاتحادات شريطة أن يحدد مقدار اشتراك كل اتحاد من قبل جمعية ذلك الاتحاد،

إلا أن تعريف الحكم الخاص بتوفير هذه الخدمات "بسرعة التكلفة" ليس مفصلاً بحيث يحدد ما إذا كان هذا الترتيب يمثل ترتيب توريد للخدمات مقابل رسوم، كما هو الحال في منظمة الطيران المدني الدولي، أو ترتيب استرداد للتكاليف الكاملة. وفضلاً عن ذلك، فإن لوائح الاتحاد البريدي العالمي تتضمن اشتراطات خاصة لتوفير الخدمات التي لا تحدد أية رسوم بصدها ولكنها قد تخضع لرسوم في بعض المنظمات الأخرى.

٤٨- فعلى سبيل المثال، تنص المادة ١١٣(٥) على أن المكتب الدولي،

... يقوم بدور المقاصة في تسوية جميع أنواع الحسابات المتصلة بالخدمات البريدية الدولية فيما بين الإدارات التي تطلب هذا التسهيل.

وبالإضافة إلى ذلك، تقتضي المادة ١٢٧ أن يقدم المكتب الدولي خدمات التحكيم في تسوية المنازعات التي تنشأ فيما بين الإدارات الأعضاء. وتوجد خدمة مماثلة في المنظمة العالمية للملكية الفكرية تدرج ضمن الأنشطة المدرة للدخل (انظر أدناه). ولذلك فإن المنشورات وتأجير المباني يشكّلان حالياً مصدري الإيرادات في الاتحاد البريدي العالمي.

٤٩- **منظمة الصحة العالمية:** إن المادة ٩-٤ من اللائحة المالية لمنظمة الصحة العالمية تخول المدير العام سلطة إنشاء صناديق متجددة بحيث يتسنى الاضطلاع بالأنشطة على أساس التمويل الذاتي. وبالتالي فقد تم إنشاء صندوق متجدد للمبيعات عملاً بقراري جمعية الصحة العالمية ج ص ع ١٢-٦ وج ص ع ٢٢-٨:

... لأغراض تمويل تكلفة طباعة وإعادة طباعة نسخ إضافية من منشورات المنظمة المخصصة للبيع. وتكلفة إنتاج نسخ إضافية من أفلام المنظمة وأشرطتها وغير ذلك من المواد البصرية، وتكلفة

٥٣- وبالإضافة إلى ذلك، تتقاضى المنظمة العالمية للملكية الفكرية رسوماً مقابل ما تُقدمه من خدمات تحكيم ووساطة في المنازعات المتعلقة بحماية الملكية الفكرية، وهي تعمل على ضمان أن يُصبح مركز التحكيم والوساطة التابع لها قادراً على تمويل ذاته بذاته وذلك بالنظر إلى الزيادة الكبيرة المتوقعة في عدد القضايا المقامة إلكترونياً بشأن تسوية المنازعات من ١٨٥٧ قضية في عام ٢٠٠٠ إلى ٣٦٠٠ قضية في عام ٢٠٠٣. ويُضاف إلى ذلك أن هذه الأنشطة التي تمول من خلال الرسوم تُعتبر أساسية بالنسبة لمعاهدات المنظمة ولأدائها كما أنها تُحسن صورتها العامة في نظر الجمهور.

دال- ملخص

٥٤- وتلخيصاً لما تقدم، تبين الفروع السابقة من هذا التقرير الإطار الإجمالي للسياسة العامة فيما يتصل بالأنشطة المدرة للدخل ضمن منظومة الأمم المتحدة. والاستنتاج الأول هو أن الأنشطة المدرة للدخل التي يضطلع بها بعض المنظمات هي أنشطة منصوص عليها في النصوص الأساسية لهذه المنظمات (الدساتير واللوائح والقواعد المالية والقرارات)، وهي تُنفذ باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الولايات الأساسية لهذه المنظمات. إلا أنه ليس هناك اعتراف رسمي بهذه الأنشطة كمصادر فعلية أو محتملة للإيرادات إلا في بضع منظمات مثل الأمم المتحدة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) والمنظمة العالمية للملكية الفكرية. والاستنتاج الثاني هو أن السياسات العامة التي تم استعراضها ليست في الواقع سياسات متباينة مع السياسات المحلية التي تنتهجها الدول الأعضاء نفسها فيما يتعلق بالرسوم التي تتقاضاها مقابل الخدمات التي تؤديها للجمهور. إلا أن السياسات التي تتبعها المنظمات تختلف من حيث الأهداف والنطاق ونوع النشاط. ولذلك يبدو من المستصوب وضع إطار مشترك للسياسة العامة فيما يتعلق بالأنشطة المدرة للدخل يكون ماثلاً للمبادئ التوجيهية التي وضعت في بعض المنظمات

مع مراعاة مصلحة الاتحاد فيما يخص النفقات المشتركة؛

٢٤' الرسوم التي يتم تقاضيها مقابل الخدمات التي يؤديها المكتب الدولي والتي ليست لها علاقة مباشرة بأي اتحاد أو التي لم يتم الحصول عليها مقابل خدمات مؤداة من قبل المكتب الدولي في مجال المساعدة القانونية - التقنية؛

٣٣' مبيعات أو إتادات منشورات المكتب الدولي التي لا تتعلق بصورة مباشرة بأي اتحاد من الاتحادات؛

٤٤' الهبات والتركات والإعانات المقدمة إلى المنظمة باستثناء تلك المشار إليها في الفقرة ٣(ب)٤٤'؛

٥٥' الربوع والفوائد المصرفية وغيرها من الإيرادات المتنوعة للمنظمة.

٥٢- وفي الوقت الحاضر، يشكل مصدر التمويل المشار إليه في الفقرة (ب)٢٢' أعلاه، أي الرسوم التي يتم تقاضيها مقابل الخدمات التي تؤديها المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ما نسبته نحو ٨٤ في المائة من الميزانية. وتتصل هذه الرسوم بالطلبات الدولية المقدمة للحصول على براءات، وبالتسجيل الدولي للعلامات التجارية والإيداع الدولي للتصاميم الصناعية. ويشكل توفير الخدمات في إطار هذه النظم سمة مركزية وفريدة من سمات المنظمة العالمية للملكية الفكرية. وتمارس الدول الأعضاء سيطرة لا من خلال تحديد معدلات الأسعار وتعديلها بصورة دورية فحسب، وإنما أيضاً من خلال البت في تخصيص الإيرادات في إطار عملية مراجعة الميزانية وإقرارها. كما أن المادة ٥٧(٢) و(٣) من معاهدة التعاون في مجال البراءات تفصل أيضاً مختلف الرسوم التي يتم تقاضيها مقابل خدمات المنظمة التي تتصل على نحو مباشر باتحادات محددة، ويبيع المنشورات التي تتعلق مباشرة باتحادات معينة.

المؤتمر الدولي لتمويل التنمية الذي عُقد في مونتريه بالمكسيك في آذار/مارس ٢٠٠٢^(١٣).

٥٧- ضمان الاستدامة المالية للأنشطة المدرة للدخل

على المدى الطويل: وفقاً لما يُمكن أن تُحدده كل منظمة على ضوء المتطلبات، ينبغي إعادة استثمار نسبة مئوية معينة من الإيرادات الناشئة عن هذه الأنشطة في الوحدات التنظيمية المعنية بصورة مباشرة، لأغراض منها مثلاً المساهمة في تلبية احتياجاتها من تكنولوجيا المعلومات المحسّنة، والاضطلاع بالمزيد من أنشطة البحث والتطوير والإنتاج فضلاً عن جهود التسويق والمبيعات، بهدف تأمين قدرة الأنشطة والوحدات التنظيمية المعنية على الاعتماد على الذات من الناحيتين المالية والإدارية وعلى المدى الطويل. ولهذه الغاية، ينبغي إنشاء آليات للتمويل الذاتي للأنشطة، من قبيل الصناديق المتجددة الخاصة التي توجد بالفعل لدى بعض المنظمات، وينبغي إضفاء قدر من المرونة على الخدمات ذات الصلة بحيث يتسنى تعبئة مواردها من مصادر عامة وخاصة، نقداً أو عيناً، لتلبية احتياجاتها لرأس المال الاستهلاكي أو رأس المال العامل أو الاحتياطات التشغيلية.

٥٨- تشجيع الابتكار التنظيمي وقياس الأداء: في

الحالات التي لا يتم فيها بالكامل التعاقد مع جهات خارجية لإدارة الأنشطة المدرة للدخل، تشكل النتائج المالية المحققة عاملاً واضحاً في قياس مدى الابتكار والنجاح في عمل المنظمات، بافتراض تساوي جميع العوامل الأخرى. فعلى سبيل المثال، يُعتبر ما حققته مبادرة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) المتمثلة في النموذج الإلكتروني لتحليل الجدوى والإبلاغ من نجاح في النهوض بولايتها في شتى أنحاء العالم نجاحاً يسهل قياسه بالنظر إلى العدد الكبير

لأغراض التعاون مع كيانات القطاع الخاص. وبالتالي فإن المفتش يقترح المجموعة المشتركة التالية من أهداف السياسة العامة.

٥٥- النهوض بالولايات التشريعية للمنظمات وتحسين

صورهما في نظر الجمهور: ينبغي أن يكون الهدف الأساسي للأنشطة قيد الاستعراض هو النهوض بالولايات الدستورية للمنظمات وتحسين صورهما في نظر الجمهور. أما هدف توليد الإيرادات المرتبط بذلك فلا يقل أهمية، ولا سيما بوصفه مؤشر أداء لقياس مدى بلوغ الأهداف الأساسية. وينبغي أن يظل تخصيص إيرادات الأنشطة متروكاً لتقدير الدول الأعضاء التي قد تُقرر استخدامها من أجل:

(أ) خفض اشتراكات الدول الأعضاء، كما يحدث في منظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية بصفة خاصة؛

(ب) زيادة الموارد المخصصة للبرامج الإنمائية للمنظمات، كما يحدث في منظمة الأغذية والزراعة أو في المنظمة البحرية الدولية؛

(ج) تمويل عمليات الطوارئ الإنسانية، كما يحدث في منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)؛

(د) تمويل زيادة تطوير الأنشطة، حسبما تنص عليه بعض السياسات التي تم استعراضها أعلاه.

٥٦- كما أن حساب الأمم المتحدة الخاص بالتنمية الذي تُسجل فيه الموارد الناشئة عن مبادرات إصلاح الأمانة العامة يوضّح بالقدر نفسه خيارات السياسة العامة المبيّنة أعلاه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة الدخل الناشئ عن الأنشطة قيد الاستعراض يمكن أن يُسهّم أيضاً في تحقيق بعض أهداف

(١٣) انظر "الملاحظة الفنية رقم ٣: المقترحات المطروحة بشأن مصادر التمويل المبتكرة" (A/AC.257/27/Add.3)، ٢٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠١.

ثانياً - أنشطة الأمم المتحدة ألف - نظرة عامة

٦٢ - الهدف من هذا الفصل هو المساهمة في الجهود التي يجري بذلها حالياً في الأمم المتحدة من أجل إعادة تنظيم وتعزيز إدارة الأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة، عملاً بقرارين محددين صادرين عن الجمعية العامة (٢٢٠/٥٢ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٧ و٢٣٨/٥٦ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١) بشأن التدابير المقترحة لتحسين ربحية الأنشطة التجارية للأمم المتحدة. وبالرغم من أن هذا الفصل يلقي نظرة شاملة على جميع الأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة، فإنه يشدد على تلك العمليات الخاصة بالأمم المتحدة تحديداً، في حين أن الفصل التالي المتعلق بالأنشطة المضطلع بها على نطاق منظومة الأمم المتحدة ككل يشمل تلك الأنشطة، مثل أنشطة إصدار المنشورات، والمنتجات الإعلامية، أو قواعد البيانات الإلكترونية، التي يتم الاضطلاع بها أيضاً من قبل مؤسسات أخرى تابعة للمنظومة.

٦٣ - والأنشطة قيد الاستعراض هي تلك المدرجة في باب الإيرادات ٣ (الخدمات المقدمة للجمهور) في الميزانية البرنامجية المقترحة للأمم المتحدة لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (A/56/6) (باب الإيرادات ٣)) والمستنسخة في الجدول ١ أدناه. وكما لوحظ آنفاً في موضع سابق من هذا التقرير، فإن الهدف الأساسي لهذه الأنشطة ليس هدفاً تجارياً بل إنه يتمثل في النهوض بعمل المنظمة وتحسين صورتها في نظر الجمهور. ولذلك فإن من المناسب ألا يُشار إلى تلك الأنشطة بوصفها أنشطة تجارية بل أنشطة مدرة للدخل، بما يتوافق مع المصطلحات المستخدمة في النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة.

(نحو ٢٠٠٠) من تراخيص برنامج هذا النموذج الحوسب في أكثر من ١٣٠ بلداً وكذلك بالنظر إلى الفائض المالي المستمر المسجل في الصندوق المتحدّد التابع للمنظمة.

٥٩ - الاستفادة من الفوائد المالية وغيرها من الفوائد الناشئة عن حقوق الملكية الفكرية: يمكن للمنظمات، بوصفها مصادر فريدة متعددة الأطراف تتجمع فيها المعارف، فضلاً عن كونها مصادر تكاد تكون حصريّة للمعلومات ذات الحجية بشأن القواعد والمعايير العالمية المدرجة في مجالات نشاط كل منها، أن تستفيد مالياً من وجود سياسة أكثر تنظيمياً في مجال حماية الملكية الفكرية في ظل اقتصاد عالمي يتزايد اعتماده على المعارف. وفي الوقت الحاضر، يبدو أن معظم المنشورات التي تصدر في شكل كتب أو في أشكال إلكترونية قد أصبحت تُسجّل وتسوّق بصورة منهجية كمنشورات تخضع لحقوق التأليف والنشر. ولا توجد حتى الآن، باستثناء الحالات القليلة، أية سياسة مشتركة أو موحدة لتسجيل براءات موارد المعارف الأخرى وغيرها من الابتكارات العلمية الناشئة عن تنفيذ البرامج والمشاريع، أو لتسويق هذه المعارف والابتكارات.

٦٠ - زيادة المزايا النسبية والتنافسية: تتمتع المنظمات، بالإضافة إلى ما هو متوفر لديها من موارد المعارف الفريدة وقواعد البيانات، بمزايا نسبية أخرى يبدو أنه من المستصوب تميمتها وتطويرها على أساس مستمر، حسبما يرد بحثه على نحو أوفى في الفصل الثالث.

٦١ - الالتزام بالمعايير الأخلاقية لمنظومة الأمم المتحدة: ينبغي أن تكون الأنشطة المدرة للدخل متوافقة مع الإطار الأخلاقي لكل منظمة من المنظمات، وبخاصة في العلاقات مع الأوساط التجارية (التوصية ٦).

الجدول ١ - نظرة عامة على أنشطة الأمم المتحدة المدرة للدخل: ملخص حسب كل نشاط على حدة - تقديرات إجمالي وصافي الإيرادات (بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

٢٠٠٣-٢٠٠٢ الزيادة (النقصان)	٢٠٠٣-٢٠٠٢ تقديرات	٢٠٠١-٢٠٠٠ التقديرات المعتمدة	
ألف - برنامج العمل			
١ - عمليات إدارة بريد الأمم المتحدة			
(٣ ٧٨٠,١)	١٦ ٩٧٥,٣	٢٠ ٧٥٥,٤	إجمالي الإيرادات
(٢ ٢٥٣,٤)	١٦ ٨٦١,٣	١٩ ١١٤,٧	مطروحاً منه: المصروفات خصماً من الإيرادات
(١ ٥٢٦,٧)	١١٤,٠	١ ٦٤٠,٧	صافي الإيرادات
٢ - بيع منشورات الأمم المتحدة			
٦٥٣,٤	١٩ ٢٢٢,٨	١٨ ٥٦٩,٤	إجمالي الإيرادات
(١٩٤,٨)	١٥ ٦٩٩,١	١٥ ٨٩٣,٩	مطروحاً منه: المصروفات خصماً من الإيرادات
٨٤٨,٢	٣ ٥٢٣,٧	٢ ٦٧٥,٥	صافي الإيرادات
٣ - الخدمات المقدمة للزوار			
٦٤٧,٨	٧ ٣٦٩,٩	٦ ٧٢١,٨	إجمالي الإيرادات
٣٤٩,٥	٩ ١٤٧,٦	٨ ٧٩٨,١	مطروحاً منه: المصروفات خصماً من الإيرادات
٢٩٨,٣	(١ ٧٧٨,٠)	(٢ ٠٧٦,٣)	صافي الإيرادات
٤ - بيع المنتجات الإحصائية			
٢١,٣	٩٤٩,٣	٩٢٨,٠	إجمالي الإيرادات
٥٠,٩	٨٩٥,٤	٨٤٤,٥	مطروحاً منه: المصروفات خصماً من الإيرادات
(٢٩,٦)	٥٣,٩	٨٣,٥	صافي الإيرادات

٢٠٠٣-٢٠٠٢ الزيادة (النقصان)	٢٠٠٣-٢٠٠٢ تقديرات	٢٠٠١-٢٠٠٠ التقديرات المعتمدة	
٥ - بيع الهدايا			
٢٠,٩	١ ٨٤٥,٩	١ ٨٢٥,٠	إجمالي الإيرادات
١٧,٠	١٧,٠	-	مطروحاً منه: المصروفات خصماً من الإيرادات
٣,٩	١ ٨٢٨,٩	١ ٨٢٥,٠	صافي الإيرادات
٦ - عمليات محل بيع الصحف			
-	٢٠٠,٠	٢٠٠,٠	إجمالي الإيرادات
-	-	-	مطروحاً منه: المصروفات خصماً من الإيرادات
-	٢٠٠,٠	٢٠٠,٠	صافي الإيرادات
٧ - عمليات المرائب			
(٢١٠,٧)	٢ ٦٣٦,٧	٢ ٨٤٧,٤	إجمالي الإيرادات
(٢٢,٥)	١ ٦٤٤,١	١ ٦٦٦,٦	مطروحاً منه: المصروفات خصماً من الإيرادات
(١٨٨,٢)	٩٩٢,٦	١ ١٨٠,٨	صافي الإيرادات
٨ - عمليات تشغيل المطاعم			
٢٠,٩	١ ٠٢٠,٩	١ ٠٠٠,٠	إجمالي الإيرادات
٣٦,٣	٩٣٨,٩	٩٠٢,٦	مطروحاً منه: المصروفات خصماً من الإيرادات
(١٥,٤)	٨٢,٠	٩٧,٤	صافي الإيرادات
٩ - العمليات التجارية الأخرى			
٥٣٧,٧	٥٩٧,٨	٦٠,١	إجمالي الإيرادات

مطروحاً منه: المصروفات خصصاً من الإيرادات	١٨,٧	٢٣١,٦	٢١٢,٩
صافي الإيرادات	٤١,٤	٣٦٦,٢	٣٢٤,٨
باء - دعم البرنامج			
وحدة حسابات الإيرادات			
المصروفات خصصاً من الإيرادات	٦٩٩,١	٧٤٥,٣	٤٦,٢
مجموع الإيرادات الإجمالية	٥٢ ٩٠٧,١	٥٠ ٨١٨,٢	(٢ ٠٨٨,٩)
مطروحاً منه: مجموع المصروفات خصصاً من الإيرادات	٤٧ ٩٣٨,٢	٤٦ ١٨٠,٣	(١ ٧٥٧,٩)
مجموع صافي الإيرادات	٤ ٩٦٨,٩	٤ ٦٣٧,٩	(٣٣١,٠)

المصدر: الميزانية البرنامجية المقترحة للأمم المتحدة لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (A/56/6) (باب

الإيرادات ٣). ولا تبين في هذا الجدول أنشطة أخرى مدرة للدخل مثل تأجير الأماكن ومنتجات

الخدمات التلفزيونية والتدريب اللغوي، وما إليها، وهي مدرجة في الجدول ٢ في الفصل التالي.

تشريعية وتنظيمية غير مصممة لممارسة العمليات التجارية. كما أن تقرير الأمين العام بشأن التدابير المقترحة لتحسين ربحية الأنشطة التجارية للأمم المتحدة (الوثيقة A/55/546، المؤرخة ٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠) قد لاحظ أيضاً الحاجة إلى توضيح الهياكل والمسؤوليات الإدارية، وإلى موازنة خدمات الدعم لهذه الأنشطة، وإلى ضمان:

أن يتوفر لدى الموظفين الأساسيين الجدد الذين سيتم تعيينهم في دائرة الأنشطة التجارية قدر من الخبرة في مجالات البيع بالتجزئة والتسويق ووضع الاستراتيجيات والإدارة حتى يتمكنوا من المضي قدماً في عملية الإصلاح (الفقرة ٥).

٦٧ - وبالنظر إلى أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية والأمين العام قد أبرزوا جوانب القصور الأساسية التي تشوب هذه العملية، فإن المفتش لم يتناول بإسهاب هذه القضايا نفسها في هذا الفرع من التقرير. وبالتالي فإن التحليل الذي سيرد فيما يلي يركز على بعض الخصائص البارزة المشتركة بين الأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة، بغية اقتراح توجهات جديدة وتحديد الفرص المتاحة لتحسين

٦٤ - وما برح بعض هذه الأنشطة يخضع لعمليات مراجعة إدارية من قبل مكتب خدمات الرقابة الداخلية منذ عام ١٩٩٥. وهذه الأنشطة تشمل مبيعات المنشورات في المقر وفي جنيف، وإدارة بريد الأمم المتحدة في المقر وفي فيينا، وخدمات الزوار في المقر وفي فيينا، وأنشطة المكتبات وتشغيل المطاعم. وقد خلصت عمليات المراجعة هذه أساساً إلى أن هذه الأنشطة تفي بصورة عامة بأهدافها المتمثلة في زيادة وعي الجمهور بعمل الأمم المتحدة وبرامجها.

٦٥ - ولكن عمليات المراجعة قد كشفت أيضاً عن عدد من جوانب الضعف الإداري لهذه الأنشطة، مثل قصور الامتثال للنظام المالي والقواعد المالية، والمراقبة الداخلية المحدودة للمخزون والحسابات، وضعف الإيرادات المالية، وارتفاع تكاليف الموظفين، وعدم وجود نظام لحساب التكاليف الكاملة، بما في ذلك التكاليف غير المباشرة، للعمليات موضوع البحث، والعمل بترتيبات غير مواتية فيما يتصل بالتعاقد الخارجي على تنفيذ العمليات - وبخاصة عمليات تشغيل المطاعم - وعدم تكافؤ المبادرات الترويجية.

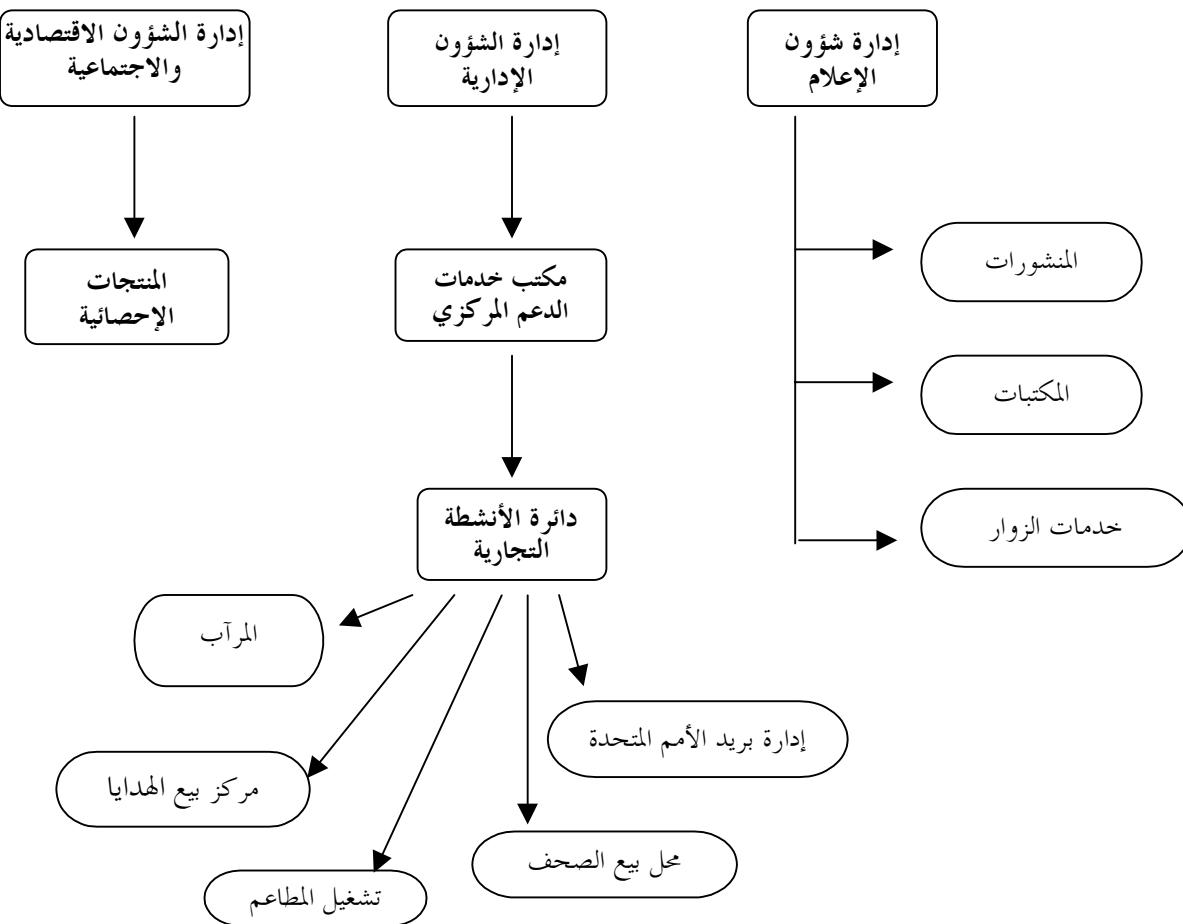
٦٦ - ويبدو أن هذه الصعوبات، مجتمعة، تدل على التحدي المتمثل في إدارة أنشطة أعمال تجارية في ظل بيئة

أوجه الكفاءة التشغيلية لهذه الأنشطة وإمكاناتها السوقية ورجيحيتها.

باء- الترتيبات التنظيمية

٦٨- باستثناء المنتجات الإحصائية التي تشكل خدمة محدودة نسبياً، تندرج بقية الأنشطة تحت إدارة الشؤون الإدارية وإدارة شؤون الإعلام. وتتولى دائرة الأنشطة التجارية التابعة لمكتب خدمات الدعم المركزي المسؤولية عن خمسة من الأنشطة المبينة في الشكل الأول، بينما تندرج بقية

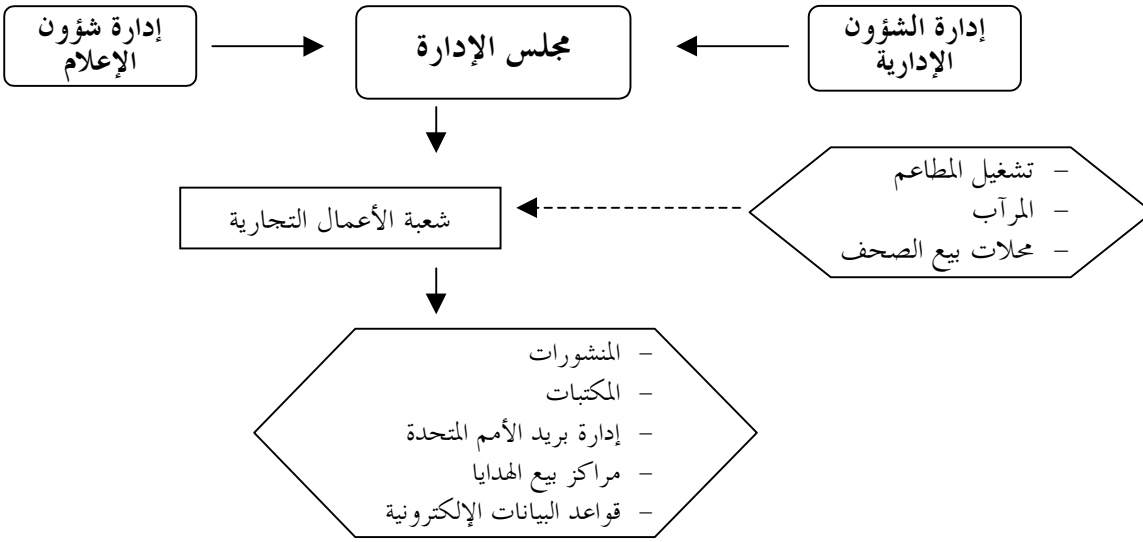
الشكل الأول: الأنشطة المدرة للدخل في الأمم المتحدة: التنظيم الحالي



نفسها، كما في حالة التعاون بين خدمات المنشورات المخصصة للبيع والمراكز الإعلامية التابعة للأمم المتحدة في شتى أنحاء العالم، أو استخدام منشورات الأمم المتحدة للإعلان عن منتجات إدارة بريد الأمم المتحدة. وبالتالي فإنه إذا ما أُريد إعادة تنظيم الأنشطة بغية ضمان استفادتها على نحو أكثر فعالية من الخبرة الإدارية لإدارة الشؤون الإدارية في مجال إدارة العمليات المشتركة، والولاية التي تضطلع بها إدارة شؤون الإعلام في مجال الترويج والوصول إلى الجمهور، فإن الهيكل التنظيمي الذي ينشأ عن ذلك يمكن أن يكون على النحو المبين في الشكل الثاني أدناه.

٦٩- وتدلل المعلومات التي تم تجميعها لأغراض إعداد هذا التقرير على أن الإدارتين المعنيتين لم تحققا بالكامل تضافر جوانب قوتهما الأساسية دعماً لهذه الأنشطة. ومن الأمثلة على ذلك أن الجهود الترويجية المشتركة التي تشتمل على نشاطين أو أكثر من الأنشطة، مثل المنشورات المخصصة للبيع، وإدارة بريد الأمم المتحدة، والخدمات المقدمة للزوار، هي جهود قليلة ومتباعدة. ويظهر أنه لا يجري تنفيذ استراتيجيات تسويق منسقة تشتمل على عدة مقار عمل. إلا أن مثل هذا التعاون لا يحدث بالضرورة على نحو أكثر تواتراً حتى في حالة الأنشطة التي يتم الاضطلاع بها ضمن الإدارة

الشكل الثاني: إعادة تنظيم الأنشطة المدرة للدخل



المنظمة. ومن ذلك مثلاً أن عملية المراجعة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام ١٩٩٧ لعمليات إدارة بريد الأمم المتحدة قد خلصت إلى أن:

الانخفاض في إيرادات إدارة بريد الأمم المتحدة قد اقترن بزيادة في مصروفاتها. وكانت تكاليف موظفي إدارة البريد أحد العوامل الرئيسية التي أدت إلى هذه

جيم- موارد الموظفين والإدارة

٧٠- وفقاً للسياسة الحالية التي تنتهجها الأمم المتحدة، تزود الأنشطة المدرة للدخل بالموظفين وتتم إدارتها على غرار ما يحدث في حالة الأنشطة الأساسية للأمانة العامة. ويُقدَّر أن تشكل تكاليف الموظفين نسبة كبيرة من نفقات العمليات وفقاً للنمط العام لتوزيع التكاليف بحسب بنود الإنفاق في

٧٢- وبالتالي فإن اقتراح الأمين العام الذي يدعو إلى تزويد الأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة بترتيبات إدارية مستقلة وبمبسطة بدرجة أكبر يُعتبر بالفعل، على ضوء المقارنات المبينة أعلاه، اقتراحاً جاء في حينه ويستحق الثناء. وينبغي للأمين العام، لدى تنفيذ هذا الاقتراح، أن ينظر في خيار دمج بعض الأنشطة ضمن شعبة واحدة للأعمال التجارية تشتمل في الغالب على عمليات الترويج والوصول إلى الجمهور ويتولى إدارتها مسؤول تنفيذي في مجال التسويق يتم تعيينه من القطاع الخاص، على أن يتولى مهمة مراقبة عمليات هذه الشعبة بمجلس إدارة مشترك بين الإدارات (التوصية ١).

دال - وجود الأنشطة في مواقع ظاهرة للجمهور وتيسر وصوله إليها

٧٣- إن مسألة وجود بعض هذه الأنشطة في مواقع ظاهرة لعموم الجمهور، وبخاصة مواقع المكتبات ومراكز بيع الهدايا في المقر وفي جنيف، تستحق نظرة فاحصة. وقد اقترح الأمين العام، في تقريره حول إثراء تجربة زوار الأمم المتحدة (الوثيقة A/55/835 المؤرخة ١٢ آذار/مارس ٢٠٠١)، تدابير لتنفيذ تجربة جديدة فيما يتصل بالخدمات المقدمة للزوار تشمل:

... أن يصبح البرنامج الحالي للخدمات المقدمة للزوار أكثر قدرة على الاستمرار من الناحية المالية وأن يحقق زيادة كبيرة في ربحية الأنشطة التجارية المرتبطة بهذا البرنامج ارتباطاً مباشراً [الفقرة ٤].

وتعتبر أنشطة المكتبة ومركز بيع الهدايا ومكتب البريد (إدارة بريد الأمم المتحدة) في المقر في نيويورك من بين الأنشطة التي يتوقع أن تستفيد كثيراً من تحسين وصول الجمهور إليها حالما يتم تنفيذ المشروع المقترح، بالإضافة إلى برنامج خدمات الزوار الذي سيكون المستفيد الأول.

الزيادة. وقد أظهر تحليل داخلي أجرته الإدارة لتكاليف موظفيها أن نسبة تكاليف الموظفين إلى صافي الإيرادات قد زادت من ٤٤ في المائة في الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ إلى ٧٨ في المائة في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥^(١٤).

٧١- وفي فترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١، بلغت نسبة تكاليف الموظفين (الوظائف، وتكاليف الموظفين الأخرى، وتكاليف خدمات الخبراء الاستشاريين وتكاليف السفر) إلى إجمالي مصروفات جميع الأنشطة المدرجة في الجدول ١ أعلاه ٦٣ في المائة. ومقارنة بذلك، شكّلت تكاليف الموظفين في شعبة القطاع الخاص التابعة لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (تكاليف خدمات الدعم والتسويق) ما نسبته ٢٤ في المائة من مجموع المصروفات خلال فترة السنتين نفسها^(١٥). وبلغ متوسط معدل عائد المبيعات (النسبة المئوية لصافي الأرباح من المبيعات الإجمالية) في حالة جميع الأنشطة المعنية ضمن الأنشطة المدرة للدخل في الأمم المتحدة ما نسبته ٩,٤ في المائة فقط خلال فترة السنتين قيد الاستعراض، مقارنة بنسبة قدرها ٣٨ في المائة في حالة اليونيسيف خلال الفترة نفسها. وتعتبر أرقام اليونيسيف أقرب إلى نسب الأداء التشغيلي، بل إنها تتجاوز هذه النسب التي تُعرّف على أساسها الشركات ذات مستوى الأداء العالي في القطاع الخاص على نطاق عالمي.

(١٤) الجمعية العامة للأمم المتحدة، (الوثيقة A/51/897)، المرفق، تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن مراجعة حسابات إدارة بريد الأمم المتحدة، ١٣ أيار/مايو ١٩٩٧، الفرع الثاني - ألف، الفقرة ١٣.

(١٥) انظر الجداول المرفقة بخطة عمل شعبة القطاع الخاص التابعة لليونيسيف وميزانيتها لعام ٢٠٠١ (E/ICEF/2001/AB/L.1)، ١٨ نيسان/أبريل ٢٠٠١.

بذلك، عند الضرورة، بالتعاون مع تجار التجزئة المناسبين (التوصية ٢).

هاء - التوزيع الجغرافي

٧٧- إن مدى الانتشار الجغرافي الحالي للأنشطة المدرة للدخل، ولا سيما المنشورات المخصصة للبيع، والمكتبات ومراكز بيع الهدايا، يمكن أن يدل بشكل أفضل على العضوية العالمية في المنظمة وامتداد عملها على النطاق العالمي. ومن الأمثلة على ذلك أن مبيعات المنشورات في البلدان المتقدمة حيث يتركز وكلاء المبيعات على نحو مكثف تشكل في متوسطها نحو ٨٠ في المائة من إيرادات المنشورات في العديد من المنظمات. أما السياسة القائمة في معظم المنظمات والمتمثلة في بيع المنشورات على أساس حسومات كبيرة في الأسعار في البلدان النامية، رغم كونها سياسة مبررة، لا تفسر إلا بصورة جزئية الضالة النسبية للإيرادات المحققة في هذه البلدان. ومن التفسيرات الأخرى ما قد يتمثل في أنه لا توجد في تلك البلدان سوى قنوات محدودة لتوزيع المنشورات، حسبما هو موضح في الفصل التالي.

٧٨- وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي النظر في إمكانية القيام، رهناً بإجراء دراسات جدوى مسبقة، بإنشاء ما هو مناسب من المكتبات ومراكز بيع الهدايا والمكاتب البريدية في مقار عمل رئيسية أخرى تابعة للمنظمة تكون مماثلة إلى حد ما لتلك القائمة في المقر وفي جنيف، وبخاصة في مقار اللجان الاقتصادية الإقليمية، وفي مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، وكذلك في البلدان المتقدمة والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية حيثما يكون هناك وجود لمنظومة الأمم المتحدة، وبخاصة المراكز الإعلامية التابعة للأمم المتحدة التي يمكن تعزيز ولاياتها ومواردها من الموظفين من أجل تحقيق هذا الغرض. ويمكن بذل جهود في هذا الاتجاه، على أساس تجريبي في البداية، في إطار بضعة مشاريع نموذجية.

٧٤- ومن المزايا التي تتسم بها مقترحات الأمين العام فيما يتصل بإثراء تجربة الزوار ما يشمل نظراته المتكاملة إلى الأنشطة المدرة للدخل التي يُضطلع بها في المقر، فضلاً عن المشاركة المنسقة المقترحة في عملية تنفيذ المشروع التي تضطلع بها الإدارتان الرئيسيتان المعنيتان بهذه الأنشطة. إلا أن الفوائد الناشئة عن زيادة الانفتاح على الجمهور والعوائد المالية التي يحتمل أن تتحقق للمكتبة ولمركز بيع الهدايا بصفة خاصة مبنية على افتراض حدوث زيادة كبيرة في أعداد الزوار الذين يدخلون إلى مبنى مقر الأمم المتحدة.

٧٥- وثمة خيار إضافي ينبغي استكشافه، إذ يمكن مثلاً إقامة موقع المكتبة ومركز بيع الهدايا عند إحدى البوابات الخارجية لمبنى المقر بحيث تكون هاتان الخدمتان ظاهرتين للزوار وبحيث يتيسر وصول الجمهور إليهما على نطاق أوسع. ذلك لأن الموقع الحالي لهاتين الخدمتين في الطابق السفلي من مبنى المقر يحد على نحو واضح من إمكانية وصول عامة الجمهور إليهما، وخاصة بالنظر إلى التدابير الأمنية الصارمة التي تقتضي الحصول على تصاريح للدخول إلى مباني الأمم المتحدة.

٧٦- وبالتالي يلزم تعزيز التعاون بين إدارة الشؤون الإدارية وإدارة شؤون الإعلام من أجل استعراض جدوى تحسين إمكانية وصول الجمهور عموماً إلى المكتبة ومركز بيع الهدايا في المقر. كما أن الملاحظة الواردة أعلاه تنطبق على العمليات المماثلة في مكتب الأمم المتحدة في جنيف ولربما أيضاً في مبنى مركز فيينا الدولي. ففي جنيف، مثلاً، يوجد مقر المكتبة الذي يشمل أيضاً مركزاً لبيع الهدايا في أقصى الجناح الشرقي (الباب ٤٠) من مبنى قصر الأمم المتحدة في مكان بعيد عن نظر الجمهور بل إنه ربما كان أيضاً بعيداً عن نظر المندوبين إلى المؤتمرات. وكبدل للترتيب الحالي، يمكن أن يتم على أساس تجريبي إنشاء فروع لهذين النشاطين خارج مباني الأمم المتحدة في المدن المعنية، ويمكن القيام

مع الأنشطة المماثلة التي تضطلع بها مؤسسات أخرى في المنظومة الأمم المتحدة أو "مراكز الأعمال التجارية" التي يجري إنشاؤها في بعض المواقع الميدانية يتيح أيضاً فرصاً لوضع تقديرات إضافية فيما يتصل بمدى الانتشار الجغرافي للأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة. كما يمكن لمراكز الأعمال التجارية الميدانية هذه أن تضطلع أيضاً بدور التعاقد من الباطن فيما يتصل بعمليات التسويق والمبيعات. بما في ذلك، بصفة خاصة، المنشورات، ومبيعات الهدايا والطوابع التذكارية الصادرة عن الأمم المتحدة (التوصية ٣(أ)).

٧٩- كما أن العدد المتزايد من خدمات الدعم المتكاملة لمنظومة الأمم المتحدة أو "مراكز الأعمال التجارية" التي يجري إنشاؤها في بعض المواقع الميدانية يتيح أيضاً فرصاً لوضع تقديرات إضافية فيما يتصل بمدى الانتشار الجغرافي للأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة. كما يمكن لمراكز الأعمال التجارية الميدانية هذه أن تضطلع أيضاً بدور التعاقد من الباطن فيما يتصل بعمليات التسويق والمبيعات. بما في ذلك، بصفة خاصة، المنشورات، ومبيعات الهدايا والطوابع التذكارية الصادرة عن الأمم المتحدة (التوصية ٣(أ)).

٨٠- وعلاوة على ذلك، يبدو من المستصوب النظر في إمكانية القيام، فيما يخص الخدمات المقدمة للزوار في جنيف وفيينا، بتنفيذ بعض جوانب عمليات التحديث، وبخاصة العروض الإعلامية التفاعلية، للمشروع المقترح تنفيذه حالياً في المقر، تبعاً لما يمكن أن يحققه من نجاح في النهاية. وقد علم المفتش، مثلاً، أن الحكومة الاتحادية السويسرية قد قامت، قبل الاستفتاء السويسري الذي جرى في آذار/مارس ٢٠٠٢ بشأن انضمام هذا البلد إلى عضوية الأمم المتحدة، بتقديم تبرع إلى قسم خدمات الزوار في مكتب الأمم المتحدة في جنيف من أجل تدعيم قدراته على تحسين صورة الأمم المتحدة في نظر الجمهور السويسري.

٨١- وهذه المبادرة السويسرية، بالإضافة إلى مبادرة رابطة الأمم المتحدة في الولايات المتحدة الرامية إلى دعم خدمات الزوار في المقر، تدلان على فرص الشراكة المالية وغيرها من فرص الشراكة التي يمكن لكبار المسؤولين في الأمم المتحدة الاستفادة منها بصورة أكثر منهجية لصالح الأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة على النحو المبين في الفقرات التالية. وهناك فرص جديدة متاحة لبعض الأنشطة التجارية التي يوجد مقرها في جنيف، مثل أنشطة خدمات الزوار والمكتبة ومركز بيع الهدايا، بما في ذلك زيادة أوجه تآزرها مع الأنشطة المماثلة التي تضطلع بها مؤسسات أخرى في المنظومة الأمم المتحدة أو "مراكز الأعمال التجارية" التي يجري إنشاؤها في بعض المواقع الميدانية يتيح أيضاً فرصاً لوضع تقديرات إضافية فيما يتصل بمدى الانتشار الجغرافي للأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة. كما يمكن لمراكز الأعمال التجارية الميدانية هذه أن تضطلع أيضاً بدور التعاقد من الباطن فيما يتصل بعمليات التسويق والمبيعات. بما في ذلك، بصفة خاصة، المنشورات، ومبيعات الهدايا والطوابع التذكارية الصادرة عن الأمم المتحدة (التوصية ٣(أ)).

٨٢- إن تقرير الأمين العام المذكورين آنفاً بشأن تحسين ربحية الأنشطة التجارية للمنظمة، وبشأن إثراء تجربة زوار الأمم المتحدة، يدلان على الاهتمام البارز الذي تحظى به هذه الأنشطة الآن على مستوى الإدارة العليا. ومن المهم أن يستمر هذا الاهتمام وأن ينتشر على نطاق الأمانة العامة للأمم المتحدة. وقد سمع المفتش، أثناء إعداد هذا التقرير، الرأي السائد إلى حد ما بأن هذه الأنشطة لا تحظى دائماً بالاهتمام الذي تستحقه من الإدارة لا في المقر فحسب وإنما أيضاً في مقر العمل الأخرى.

٨٣- وينبغي الاعتراف بالطبيعة الخاصة لهذه الأنشطة ومتطلباتها لكي يتسنى تحسين ربحيتها وضمان النجاح في تطويرها في مقر العمل الأخرى، وبخاصة على المستوى الميداني، حسبما هو مقترح أعلاه. ومما يؤمل أن يكون في الترتيبات الإدارية الجديدة الملخصة في التوصية رقم ١ ما يساعد في المحافظة على دعم الإدارة العليا اللازم لهذه الأنشطة في جميع مقر العمل. وبصورة أكثر تحديداً، وعلى غرار ما تفعله حكومات الدول الأعضاء التي تشجع جهود القطاع الخاص فيها، يمكن لكبار المسؤولين في الأمم المتحدة

٨٠- وعلاوة على ذلك، يبدو من المستصوب النظر في إمكانية القيام، فيما يخص الخدمات المقدمة للزوار في جنيف وفيينا، بتنفيذ بعض جوانب عمليات التحديث، وبخاصة العروض الإعلامية التفاعلية، للمشروع المقترح تنفيذه حالياً في المقر، تبعاً لما يمكن أن يحققه من نجاح في النهاية. وقد علم المفتش، مثلاً، أن الحكومة الاتحادية السويسرية قد قامت، قبل الاستفتاء السويسري الذي جرى في آذار/مارس ٢٠٠٢ بشأن انضمام هذا البلد إلى عضوية الأمم المتحدة، بتقديم تبرع إلى قسم خدمات الزوار في مكتب الأمم المتحدة في جنيف من أجل تدعيم قدراته على تحسين صورة الأمم المتحدة في نظر الجمهور السويسري.

٨١- وهذه المبادرة السويسرية، بالإضافة إلى مبادرة رابطة الأمم المتحدة في الولايات المتحدة الرامية إلى دعم خدمات الزوار في المقر، تدلان على فرص الشراكة المالية وغيرها من فرص الشراكة التي يمكن لكبار المسؤولين في الأمم المتحدة الاستفادة منها بصورة أكثر منهجية لصالح الأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة على النحو المبين في الفقرات التالية. وهناك فرص جديدة متاحة لبعض الأنشطة التجارية التي يوجد مقرها في جنيف، مثل أنشطة خدمات الزوار والمكتبة ومركز بيع الهدايا، بما في ذلك زيادة أوجه تآزرها مع الأنشطة المماثلة التي تضطلع بها مؤسسات أخرى في المنظومة الأمم المتحدة أو "مراكز الأعمال التجارية" التي يجري إنشاؤها في بعض المواقع الميدانية يتيح أيضاً فرصاً لوضع تقديرات إضافية فيما يتصل بمدى الانتشار الجغرافي للأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة. كما يمكن لمراكز الأعمال التجارية الميدانية هذه أن تضطلع أيضاً بدور التعاقد من الباطن فيما يتصل بعمليات التسويق والمبيعات. بما في ذلك، بصفة خاصة، المنشورات، ومبيعات الهدايا والطوابع التذكارية الصادرة عن الأمم المتحدة (التوصية ٣(أ)).

الخارجي على تنفيذ هذه الأنشطة، قد يكون الاعتبار الأول هو تحديد ما إذا كانت هذه الأنشطة ستخضع أم لا للضرائب الوطنية في البلدان التي يمكن أن تنفذ فيها في مختلف أنحاء العالم، حسبما هو مقترح في هذا التقرير، وما إذا كان من الممكن حل هذه المسألة في سياق الاتفاقات المبرمة مع البلدان المضيفة.

٨٦- أما الشرط الثاني للتعاقد الخارجي فقد يتمثل في التمييز بين الأنشطة التي يكون من الممكن التعاقد على تنفيذها، بصورة عملية ومربحة، مع جهات خارجية على نطاق عالمي، مثل بيع الهدايا والمنشورات والطابع التذكارية، وتلك الأنشطة التي قد يكون من الأنسب التعاقد الخارجي على تنفيذها في حالة كل مقر من مقار العمل المعنية، مثل تشغيل المطاعم ونشاط محلات بيع الصحف. وبالإضافة إلى ذلك، وبالنسبة لتلك الأنشطة التي يمكن التعاقد الخارجي على تنفيذها على نطاق عالمي، قد يكون من الضروري أيضاً البت فيما إذا كان يتعين أن يكلف بتنفيذها متعهدون مختلفون في قطاعات مختلفة من السوق الدولية أو أن يكلف بتنفيذ كل نشاط من هذه الأنشطة وكيل عالمي واحد من وكلاء تجارة التجزئة تكون له حقوق حصرية.

٨٧- وتتجلى صعوبة إدارة العلاقات مع المتعهدين الخارجيين من خلال التجربة الحالية المتصلة بإدارة المرائب وعمليات تشغيل المطاعم في المقر. ويبدو أن أنشطة إدارة المرائب المخصصة جزئياً، على أساس تجريبي في البداية، تواجه مشكلة التبدل المتكرر للعاملين المتعاقد معهم من الخارج، مما يتطلب تدريباً مستمراً، تتحمل تكاليفه الأمم المتحدة، للعمال الجدد الذين يعينهم المتعهد في كل مرة. ويقال إن الأجور التي يدفعها المتعهد متدنية، مما يفضي أيضاً إلى تدني مستوى معنويات العمال.

أيضاً أن يبذلوا جهوداً مماثلة فيما يتصل بالأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة كلما كان ذلك مناسباً وفي سياق ما يضطلعون به من عمل ترويجي لصالح المنظمة ككل.

٨٤- وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للاتصالات الرفيعة المستوى مع السلطات المختصة في المدن والبلدان المضيفة أن تحقق بعض المزايا الخاصة مثل إتاحة الأماكن العامة مجاناً أو بتكلفة منخفضة للإعلان عن المواد الإعلانية (مثل المطارات فيما يتصل بخدمات الزوار)؛ وتحديد رسوم خاصة مخفضة من قبل إدارات البريد الوطنية لصالح أنشطة إدارة بريد الأمم المتحدة؛ أو إعفاء جميع الأنشطة المدرة للدخل في الأمم المتحدة من الضرائب، بما في ذلك أنشطة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، بصرف النظر عما إذا كانت إدارة هذه الأنشطة تتم داخلياً أو من قبل متعاقد خارجي.

زاي- خيارات التعاقد مع جهات خارجية

٨٥- إن إدارة بعض الأنشطة المدرة للدخل تتم في الوقت الحاضر على المستوى الداخلي بصورة كاملة تقريباً (إدارة بريد الأمم المتحدة، وإدارة المنشورات المخصصة للبيع، وخدمات الزوار والمكتبة في جنيف)؛ ويتم التعاقد جزئياً مع جهات خارجية على إدارة بعض الأنشطة الأخرى (المكتبة والمرائب في المقر) بينما يتم التعاقد بالكامل مع جهات خارجية لتنفيذ بقية الأنشطة (مركز بيع الهدايا، وتشغيل المطاعم ومحلات بيع الصحف). ويبدو أنه لا توجد حالياً أية استراتيجية متسقة في مجال التعاقد الخارجي على تنفيذ هذه الأنشطة، الأمر الذي قد يعزى لجملة أسباب منها السياسة الضريبية للبلد المضيف التي قد تطبق على جميع الأنشطة إذا ما تم التعاقد على تنفيذها بالكامل مع جهات خارجية. وفي الوقت الحاضر، تُطبَّق ضرائب البلد المضيف على أنشطة مركز بيع الهدايا المتعاقد عليها بالكامل مع القطاع الخاص. ولذلك فإنه، لدى النظر في اعتماد استراتيجية للتعاقد

(ب) الأماكن وخدمات الإيداع والمرافق اللازمة لتمكين إدارة بريد الولايات المتحدة من تشغيل مركز البريد في الأمم المتحدة في منطقة المقر [المادة ٥ من الاتفاق].

٩٠- وتجدر ملاحظة أن إدارات البريد الوطنية تدفع قيمة إنتاج ما يلزمها من المواد البريدية فضلاً عن تكاليف الحيز وجميع المرافق اللازمة لمكاتبها البريدية. وعلى الرغم من أن الأمم المتحدة تتحمل هذه التكاليف، فإن الاتفاق المبرم مع إدارة بريد الولايات المتحدة يشترط ما يلي:

تحتفظ إدارة بريد الولايات المتحدة بجميع الإيرادات الناشئة عن هذه المبيعات من الطوابع البريدية للأمم المتحدة وعن الخدمات الأخرى التي تقدّم إلى مركز مكتب بريد الأمم المتحدة وذلك كتعويض تام وكلي عن أداء التزاماتها بمقتضى أحكام هذا الاتفاق [المادة ٣].

٩١- وبالإضافة إلى ذلك، تسدّد الأمم المتحدة لإدارة بريد الولايات المتحدة قيمة الخدمات البريدية التي تؤديها لصالح الأمم المتحدة فيما يتعلق ببيع الطوابع التذكارية، ويشترط أن يوفر مركز مكتب بريد الأمم المتحدة على أساس معدلات الأسعار السائدة جميع الخدمات التي يوفرها مكتب مماثل من مكاتب بريد الولايات المتحدة. ويبدو أن الاتفاقات المعقودة مع بلدان مضيضة أخرى (وبخاصة النمسا وسويسرا)، حيث تؤدي إدارة بريد الأمم المتحدة خدمات بريدية مماثلة، قد صيغت عموماً على غرار صيغة ذلك الاتفاق المبرم في المقر مع إدارة بريد الولايات المتحدة.

٩٢- وبالنظر إلى ما تقدم، يبدو أن إمكانيات زيادة ربحية أنشطة إدارة بريد الأمم المتحدة تتوقف إلى حد بعيد على إجراء عملية مراجعة للتكاليف والفوائد المتبادلة التي ينطوي عليها التعاون القائم حالياً بين إدارة بريد الأمم المتحدة وإدارات البريد في البلدان المضيفة. فبدون التحديد المستوفي

٨٨- وفيما يتعلق بخدمات تشغيل المطاعم، خلصت عملية مراجعة لحسابات هذا النشاط قام بها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام ١٩٩٧ إلى ما يلي:

إن المتعهد الذي لم يستثمر سوى رأس مال محدود قد احتفظ بأرباح كبيرة تجاوزت ١٢ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة خلال فترة السنوات العشر الممتدة من عام ١٩٨٦ إلى عام ١٩٩٦، في حين ظلت الأمم المتحدة تقدم الإعانات لعملية خدمات المطاعم. وكان بمقدور الأمم المتحدة أن تضمن لنفسها نصيباً لا بأس به من هذه الأرباح أو أن تسترد التكاليف التي تكبدتها في هذه العملية لو كان العقد قد تضمن أحكاماً من هذا القبيل^(١٦).

[التوصية ٤].

٨٩- كما أن الترتيب الخاص بتعاون إدارة بريد الأمم المتحدة مع إدارة البريد في الولايات المتحدة يمكن أن يشبه أيضاً بشكل من أشكال التعاقد الخارجي حيث تقوم إدارة البريد في الولايات المتحدة بتوفير الخدمات للأمم المتحدة وفقاً للاتفاق البريدي المبرم بين الأمم المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية^(١٧). وبمقتضى هذا الاتفاق، توفر الأمم المتحدة، على أساس مجاني:

(أ) المواد البريدية للأمم المتحدة التي ستتولى توزيعها إدارة البريد في الولايات المتحدة؛

(١٦) الجمعية العامة للأمم المتحدة (الوثيقة A/51/802)، المرفق، تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن مراجعة حسابات عمليات خدمات المطاعم في المقر، ٢٠ شباط/فبراير ١٩٩٧.

(١٧) قرار الجمعية العامة ٤٥٤(د-٥)، المرفق، ١٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٥٠.

لكي يقبل دخول إدارة بريد الأمم المتحدة في عضويته^(١٨). (التوصية ٥).

ثالثاً - أنشطة منظومة الأمم المتحدة ألف - نظرة عامة

٩٤ - يستعرض هذا الفصل الأنشطة المدوّرة للدخل التي يجري الاضطلاع بها حالياً أو تلك التي يمكن تنفيذها من قبل جميع أو معظم المنظمات في مجال اختصاص كل منها. ويقدم الجدول ٢ صورة تبيّن إلى حد ما هذه الأنشطة المضطلع بها خلال فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩. وقد بلغ المجموع الكلي للإيرادات المالية المحققة خلال هذه الفترة ٦٧٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة. إلا أن هذه النتائج المالية يمكن أن تُعزى في معظمها إلى أنشطة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (٤١,٧ في المائة) والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (٣٤,٨ في المائة) أو ما مجموعه ٧٧,٨ في المائة لكلتا المنظمتين. أما مجموع الإيرادات الإجمالية للأمم المتحدة وقدره نحو ٦٧ مليون دولار فيمثل ما نسبته ١٠ في المائة من الإيرادات الكلية. وبالتالي فإنه بالإضافة إلى إيرادات الأمم المتحدة واليونسيف والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، شكّلت إيرادات بقية المنظمات ما نسبته ١٣,٥ في المائة من الدخل الكلي الناشئ عن هذه الأنشطة خلال فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩.

والدقيق للتكاليف الكاملة التي يتحملها كل طرف، من الصعب ألا يتولد انطباع بأن الأمم المتحدة قد تكون، دون أن تعلم، داعمة لإدارات البريد المعنية في البلدان المضيفة. وأفضل طريقة لإزالة هذا الانطباع هي في إجراء عملية المراجعة الموصى بها، من خلال الاستفادة عند الضرورة من الخبرة الفنية للاتحاد البريدي العالمي في الشؤون البريدية، ومع مراعاة الكاملة للفوائد المالية والاقتصادية الأعم وغيرها من الفوائد التي تحصل عليها البلدان المضيفة من خلال وجود مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على أراضيها. وكحد أدنى، ينبغي لعملية المراجعة أن تهدف إلى إيجاد صيغة منصفة لتقاسم التكاليف والإيرادات الناشئة عن بيع طوابع الأمم المتحدة في المكاتب البريدية للأمم المتحدة في المقر وجنيف وفيينا، وفي أي مكان يمكن أن تُنشأ فيه هذه المكاتب في المستقبل، بدلاً من الممارسة الحالية التي توفر المنظمة بمقتضاها، على أساس مجاني، الطوابع والحيز والتسهيلات والمرافق للإدارات البريدية المعنية.

٩٣ - وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً النظر في خيار تأمين ارتباط إدارة بريد الأمم المتحدة بالاتحاد البريدي العالمي بموجب شروط خاصة من أجل تعزيز علاقات العمل مع أعضاء الاتحاد البريدي العالمي بشتى الطرق. ومما يُذكر أن المشاورات الأصلية التي أفضت إلى إنشاء إدارة بريد الأمم المتحدة قد تصورت اضطلاع هذه الإدارة بعملياتها كما لو كانت إدارة بريدية وطنية. وعلى الرغم من أن لجنة التنفيذ والاتصال المؤقتة التابعة للاتحاد البريدي العالمي قد نظرت حينئذ في هذا الاقتراح ورفضته، فإن هذه المسألة يمكن أن تكون الآن قد تبلورت بحيث يمكن متابعة بحثها بعد انقضاء فترة تزيد عن خمسين سنة منذ أن اقترحت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، لأول مرة في عام ١٩٤٨، أن ينظر الاتحاد البريدي العالمي في تعديل لوائح

(١٨) تقرير الأمين العام عن تنظيم إدارة بريد الأمم المتحدة (A/655)، ٢٨ أيلول/سبتمبر ١٩٤٨.

الجدول ٢: أنشطة المنظمات المدبرة للدخل في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩
(بآلاف دولارات الولايات المتحدة (إجمالية))

المنظمة	مبيعات المنشورات	إيجار الأماكن	الرسوم مقابل الخدمات	الخدمات البريدية	بطاقات انجامة الصادرة عن اليونسيف (شعبة القطاع الخاص)	المسودات التذكارية والهدايا	خدمات المطاعم	خدمات الزوار	أخرى	المجموع
الأمم المتحدة ^(١)	١٥ ٣٣٢	١١ ٤٣٤	٢٧٨ ^(٢)	٢٥ ٧١٨	٢٧٩ ٤٨١	١ ٧٠٠	١ ٠٠٠	٦ ٧٦٧	٤ ٨٤٧ ^(٣)	٦٧ ٠٧٦
اليونسيف	١٩									٢٧٩ ٥٠٠
منظمة الأغذية والزراعة	١ ٧٠٦	١٦٣	٣ ٨٢١			٧٥١				٦ ٤٤١
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	١ ٢٠٣		٧٠							١ ٢٧٣
منظمة الطيران المدني الدولي	٥ ٧٨٦		٨٩٢							١٤ ٧٠٦
منظمة العمل الدولية	٣ ٧٣٣	٩٣٦								٤ ٦٦٩
المنظمة البحرية الدولية	١٢ ٦٠٠									١٢ ٦٠٠
الاتحاد الدولي للاتصالات	١٨ ٥٠٩					٣١	٨٩			١٨ ٦٢٩
اليونسكو	٥ ٣٧٥	٥ ٨٧٥	٢ ٠٤٨			٧٦	٧٠١٢			٢٠ ٣٨٦
اليونيدو	١١٢		٣٥٠							٤٦٢
الاتحاد البريدي العالمي	٤٢٦	٥٢٠								٩٤٦
منظمة الصحة العالمية	٧ ٩٧٩	١ ٦١٨		١٨			١٨٣			٩ ٧٩٨
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	٦ ٣٦٠	١ ١١١	٢٢٥ ٩٢٤			٣٩				٢٣٣ ٤٣٤ ^(٤)
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	٣٨٠									٣٨٠
مجموع الإيرادات الإجمالية	٧٩ ٥٢٠	٢١ ٦٥٧	٢٤١ ٤١١	٢٥ ٧٣٦	٢٧٩ ٤٨١	٢ ٥٩٧	٨ ٢٨٤	٦ ٧٦٧	٤ ٨٤٧	٦٧٠ ٣٠٠

المصدر: مجمع من البيانات المقدمة من المنظمات إلى وحدة التفتيش المشتركة.

- (أ) استناداً إلى الأرقام الواردة في بابي الإيرادات ٢ و ٣، المجلد الثالث من الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١ (A/54/6/Rev.1).
- (ب) رسوم التدريب اللغوي المحصلة في مكتب الأمم المتحدة في جنيف واللجنة الاقتصادية لأفريقيا في أديس أبابا.
- (ج) المجموع المشترك لإيرادات إدارة المراتب (٨٢٧)؛ والمنتجات التلفزيونية والمنتجات ذات الصلة (١١٨)؛ والمنتجات الإحصائية (٨٠٢)؛ ومحل بيع الصحف (١٠٠) بآلاف دولارات الولايات المتحدة.
- (د) بلغ مجموع إيرادات المنظمة العالمية للملكية الفكرية ٢٦٩ ٨١١ (بآلاف الدولارات) خلال فترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١، وقد شكل ما نسبته ٨٧,٦ في المائة من ميزانيتها.

٩٥ - ويرد ملخص لتخصيص الإيرادات في الجدول ٣ الذي يبين أن الممارسة الأكثر شيوعاً تتمثل في تشغيل الصناديق المتجددة وتوفير بعض الحوافز للوحدات التي تنتج وتدير الأنشطة قيد الاستعراض. ففي الأمم المتحدة، حيث تتمثل السياسة العامة المنصوص عليها في النظام المالي والقواعد المالية في تسجيل هذه الإيرادات في حساب الإيرادات المتنوعة في الميزانية، أي فعلياً لحساب الدول الأعضاء، يدل بعض الاستثناءات الناشئة التي تتصل، مثلاً، بالمقترحات الجديدة الرامية إلى إثراء تجربة زوار الأمم المتحدة أو المبادئ التوجيهية المتعلقة بعمليات النشر بواسطة شبكة الإنترنت، على أنه قد تكون هناك سياسة جديدة لتخصيص الإيرادات يجري العمل على صياغتها.

الجدول ٣: تخصيص الإيرادات الناشئة عن الأنشطة المدرة للدخل

الوحدات التنظيمية المعنية	الصندوق المتجدد	حسابات التنمية	الصندوق العام (إيرادات متنوعة)	منظمات مختارة
			X ^(أ)	الأمم المتحدة
X	X	X	X ^(ب)	منظمة الأغذية والزراعة
X	X		X	منظمة الطيران المدني الدولي
X	X			منظمة العمل الدولية
X	X	X		المنظمة البحرية الدولية
	X			الاتحاد الدولي للاتصالات
X	X		X ^(ب)	اليونيدو
	X		X ^(ج)	منظمة الصحة العالمية
X		X	X	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
X	X			اليونيسكو
X		X		اليونيسيف

(أ) إلا أنه وفقاً لما هو منصوص عليه في النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة، يتم الاضطلاع ببعض الأنشطة، مثل تلك التي تنطوي على المنتجات الإحصائية وعمليات التمويل، على أساس التمويل الذاتي.

(ب) حتى نهاية عام ١٩٩٩، كان صافي الإيرادات الناشئة عن بيع المنشورات يسجل بالكامل في حساب الصندوق العام/الإيرادات المتنوعة. ومنذ عام ٢٠٠٠، تم إنشاء صندوق متجدد لإيرادات بيع المنشورات، ولا يسجل الآن في حساب الصندوق العام/الإيرادات المتنوعة سوى نصف الإيرادات الصافية.

(ج) فائض الإيرادات فقط.

٩٦- ويبين الجدول ٤ توزع الأنشطة ضمن منظومة الأمم المتحدة. فجميع المنظمات تقوم ببيع المنشورات، كما يقوم معظمها أيضاً ببيع الهدايا والمنتجات التذكارية، وتتم المبيعات عادة في إطار المنظمات. ومن أنواع المنتجات التي تنطوي على إمكانات كبيرة فيما يتصل بتوليد الإيرادات ما يتمثل في إصدار براءات اختكارات البحث والتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا وتسويقها، وهو نشاط قد يكون موضع اهتمام بعض المنظمات على النحو المبين في الجدول ٤.

الجدول ٤: توزُّع الأنشطة/أنواع المنتجات

جيم - أنشطة خاصة بالأمم المتحدة إدارة البريد/الطوابع التذكارية الخدمات المقدمة للزوار قواعد بيانات إلكترونية هامة يمكن الوصول إليها مباشرة: ? مجموعة المعاهدات ? نظام الوثائق الرسمية ? معدلات بدل الإقامة اليومي ? قاعدة البيانات المشتركة ? نشرة الإحصاءات	ألف - أنشطة مشتركة بين جميع أو معظم المنظمات ? المنشورات (في شكل كتب وفي شكل إلكتروني) ? المنتجات الإعلامية ? قواعد البيانات الإلكترونية ? المشتريات للغير ? التدريب ? الهدايا ? تأجير الأماكن/المراآب ? خدمات التمويل
دال - منتجات خاصة بمنظمة الأمم المتحدة للطفولة بطاقات المجاملة وما يتصل بها من المنتجات	باء - المنتجات ذات الأهمية المحتملة بالنسبة لعدة منظمات، منفردة ومجموعة (مثل منظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، واليونسكو، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيدو، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية)
هاء - منتجات خاصة بالمنظمة العالمية للملكية الفكرية الخدمات المتصلة بالطلبات الدولية للحصول على براءات الاختراع، والتسجيل الدولي للعلامات التجارية، والإيداع الدولي للتصاميم الصناعية، وخدمات التحكيم والوساطة	منتجات البحث والتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا

باء - أنواع المنتجات

بيع المنشورات

توليد الإيرادات الناشئة عن المنشورات والتي شكّلت ما نسبته ٢١,٤ في المائة من ميزانيتها العادية. كما سجلت منظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية أداء جيداً أيضاً. وتدل البيانات على أن المنظمات الأصغر، باستثناء منطمتين اثنتين (الاتحاد البريدي العالمي والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية)، تسجّل أداء أفضل بكثير من أداء المنظمات الأكبر في توليد الإيرادات الناشئة عن المنشورات. ويلخص الشكل الرابع بمنحنياته، والجدول ٥ بأرقامه، نشاط النشر الذي تضطلع به المنظمة البحرية الدولية.

٩٧- يشكل بيع المنشورات نشاطاً من الأنشطة المدرة للدخل تضطلع به جميع المنظمات. وكما لوحظ في الجدول ٢ أعلاه، فقد ولّد بيع المنشورات إيرادات إجمالية بلغ مجموعها نحو ٨٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة في فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩. ولكن أداء المنظمات قد تفاوت تفاوتاً واسعاً حسبما يتبين من الشكل الثالث. فقد احتل الاتحاد الدولي للاتصالات المرتبة الأولى من حيث المبيعات المطلقة التي بلغت ١٨,٥ مليون دولار، ولكن المنظمة البحرية الدولية حققت أفضل أداء نسبي في

الفصل السابق. كما أعرب عن هذا الانشغال في تقرير صدر عن وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٩٧ بعنوان “منشورات الأمم المتحدة: زيادة الفعالية من حيث التكاليف في تنفيذ الولايات التشريعية” (JIU/REP/97/2)، أبرزت فيه الوحدة بعض جوانب الضعف في سلسلة منشورات المنظمة، بما في ذلك الإشراف على عملية النشر، ونظام التخطيط، وتشتت المسؤوليات عن النشر، وعدم وجود نظام لتتبع التكاليف، والمحاسبة المتعلقة بهذه التكاليف، وعدم توفر الحوافز لإدارات مراجعة الحسابات من أجل تحسين الأداء.

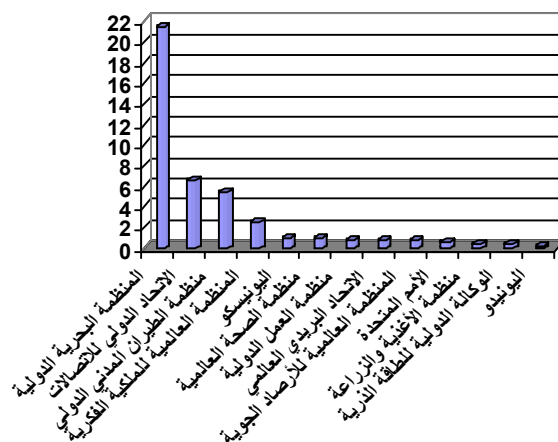
١٠٠ - ومما يمكن استخلاصه من الإيرادات الناشئة عن منشورات الأمم المتحدة هو أن الجهات المعنية في الأمانة العامة لا تقوم فعلياً بتنفيذ السياسة التي وضعها الأمين العام في مجال المنشورات، وبخاصة فيما يتعلق بسياسة التسعير وضرورة بيع المنشورات بأسعار معتدلة. فقد خلص تقرير وحدة التفتيش المشتركة المذكور أعلاه، على سبيل المثال، إلى أن ما نسبته نحو ٨٠ في المائة من منشورات المنظمة توزع مجاناً، مما يحول دون إمكانية تقدير إيراداتها ومدى انتشارها على أساس أرقام المبيعات.

١٠١ - وثمة حالة مماثلة سائدة في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها. فبالرغم من أن هذه المنظمات غير مدرجة في الشكل الثالث، فإن بعضها (مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة) ينتج أيضاً قدراً كبيراً من المنشورات، ولكن معظم هذه المنشورات توزع مجاناً وقلماً تتوفر أية إمكانية للحصول على معلومات بشأنها من السوق أو لمعرفة ما إذا كانت المنشورات الموزعة مجاناً تحتل مكانة بارزة في قنوات التوزيع التجاري أم لا

٩٨ - وفي حين أن المفتش يتفق مع الرأي الذي أعربت عنه بعض المنظمات، وبخاصة منظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، في تعليقاتها على مشروع هذا التقرير، ومفاده أن الهدف الرئيسي لمنشوراتها ليس توليد الدخل بل هو نشر المعلومات الموضوعية ونتائج البحوث، فإن حقيقة الأمر هي أن بيع المنشورات من أجل توليد الإيرادات هو نشاط تطلبه مجالس الإدارة المختصة لجميع المنظمات. والمفتش ليس على علم بوجود أي حد أقصى للإيرادات محدد من قِبل أي مجلس من مجالس الإدارة فيما يخص مبيعات المنشورات، باستثناء الاشتراط المتعلق بحسومات الأسعار لصالح البلدان النامية. ولكن حتى بتطبيق حسومات الأسعار الحالية، يمكن توليد إيرادات من المنشورات في البلدان النامية تفوق بكثير مستواها الحالي وذلك من خلال تحسين استراتيجيات وأساليب التسويق وتوسيع نطاق الشمولية الجغرافية لشبكات المبيعات. وبالتالي، وحسبما تم تأكيده في الفصلين السابقين، فإن زيادة الإيرادات الناشئة عن الأنشطة التي يستعرضها هذا التقرير، بما في ذلك المنشورات، لا يشكل مؤشراً كمياً يدل على مدى كفاءة إدارة هذه الأنشطة فحسب، بل إنه يدعم أيضاً الأغراض الأساسية المحددة بموجب الصكوك التأسيسية لهذه المنظمات، حسبما يتبين على نحو قاطع من تجربتي منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، على سبيل المثال.

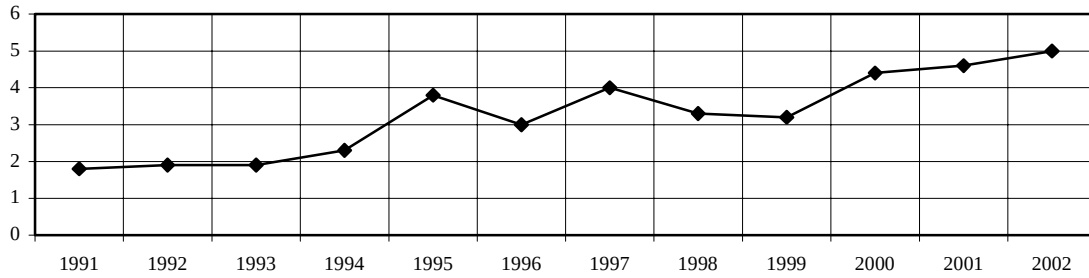
٩٩ - وفي حالة الأمم المتحدة، ما برحت الجمعية العامة مثلاً تعرب عن انشغالها منذ وقت طويل إزاء تدني مستوى ربحية مبيعات المنظمة من المنشورات، حسبما لوحظ آنفاً في

الشكل الثالث: إيرادات المنشورات كنسبة مئوية من الميزانيات العادية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩



المنظمة	الميزانية العادية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ (بآلاف دولارات الولايات المتحدة (إجمالية))	النسبة المئوية لإيرادات المنشورات
المنظمة البحرية الدولية	٥٨ ٩٤٦	٢١,٤
الاتحاد الدولي للاتصالات	٢٨٥ ٤٥٢	٦,٥
منظمة الطيران المدني الدولي	١٠٧ ١٧٤	٥,٤
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	٢٥٦ ١٣٩	٢,٥
اليونيسكو	٥٤٤ ٣٦٧	١,٠
منظمة الصحة العالمية	٨٤٢ ٦٥٤	١,٠
منظمة العمل الدولية	٤٨١ ٠٥٠	٠,٨
الاتحاد البريدي العالمي	٥٦ ٣٤٣	٠,٨
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	٨٥ ٦٨٥	٠,٧
الأمم المتحدة	٢ ٤٨٨ ٣٠٢	٠,٦
منظمة الأغذية والزراعة	٦٥٠ ٠٠٠	٠,٣
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	٤٤٨ ٦١٥	٠,٣
اليونيدو	١٥١ ٠٥٣	٠,٠٨

الشكل الرابع: منشورات المنظمة البحرية الدولية: سجل أداء صافي المبيعات على مدى فترة السنوات العشر ١٩٩١-٢٠٠٢ (بملايين جنيهات المملكة المتحدة (أرقام الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٢ تقديرية))



المصدر: برنامج عمل المنظمة البحرية الدولية وميزانياتها للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (C/86/10)، ١٧ نيسان/أبريل ٢٠٠١.

الجدول ٥: أداء المنظمة البحرية الدولية في مجال المنشورات

نشاط الطباعة والنشر				
الإيرادات والنفقات المقدرة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٠٣				
(بملايين جنيهات المملكة المتحدة)				الإيرادات
مقدرة			فعالية	(مع طرح النفقات/ التحويلات إلى صناديق أخرى)
سنة ٢٠٠٣	سنة ٢٠٠٢	سنة ٢٠٠١	سنة ٢٠٠٠	
٤ ٨٢١ ٠٠٠	٥ ٠٥٠ ٠٠٠	٤ ٧٣٢ ٠٠٠	٤ ٤٤٠ ٧٢٩	ترويج المبيعات
٩٧ ٥٠٠	٩٤ ٧٠٠	٩١ ٩٠٠	٩١ ٦٩٨	الموظفون
٩٢٨ ١٠٠	٩١٦ ٧٠٠	٨٥٥ ٨٠٠	٨٤٩ ٧٧٣	السلع والخدمات
٣٠٠ ٠٠٠	٢٧٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	٢٥٨ ٣٧٢	لوازم الاستنساخ المكتبي
١٤٠ ٠٠٠	١٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	١٨٢ ٢٥٩	المعدات
١٣٥ ٠٠٠	١٣٠ ٠٠٠	١٢٥ ٠٠٠	١٠١ ٤٠٧	الاتصالات
١١٧ ٤٠٠	١١٤ ٠٠٠	١١٠ ٧٠٠	١٠٩ ٥٨٤	لوازم وخدمات أخرى
٣٤٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	٢٩٠ ٠٠٠	٤٠٨ ٣٣٣	التعاقد الخارجي (الطباعة الخارجية)
١٠١ ٢٠٠	٩٨ ٣٠٠	٩٥ ٤٠٠	٥٠ ٥٨٣	المنشورات الإلكترونية
٢ ١٥٩ ٢٠٠	٢ ١١٣ ٧٠٠	١ ٩٠٨ ٨٠٠	٢ ٠٥٢ ٠٠٩	مجموع الإنفاق
٢ ٦٦١ ٨٠٠	٢ ٩٣٦ ٣٠٠	٢ ٨٢٣ ٢٠٠	٢ ٣٨٨ ٧٢٠	صافي الدخل التجاري

الاحتياطات وأرصدة الصندوق				
٢٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٢٨٣ ٢٩٠	الفائدة والإيرادات المتنوعة
٢ ٨٦١ ٨٠٠	٣ ١٣٦ ٣٠٠	٣ ٠٢٣ ٢٠٠	٢ ٦٧٢ ٠١٠	صافي الدخل
٨ ١٤٤ ٣٥٤	٦ ٩٥٥ ٤٥٤	٥ ٦٣٢ ٢٥٤	٤ ٦٦٠ ٢٤٤	الفائض المتراكم المرحّل
١١ ٠٠٦ ١٥٤	١٠ ٠٩١ ٧٥٤	٨ ٦٥٥ ٤٥٤	٧ ٣٣٢ ٢٥٤	مجموع الفائض
التحويلات				
٢٥١ ٦٠٠	٢٤٧ ٤٠٠	—	—	تكاليف الميزانية العادية (الإيجارات والرسوم والمرافق)
٢٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	الميزانية العادية
١ ٥٠٠ ٠٠٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠	صندوق التعاون التقني
١ ٩٥١ ٦٠٠	١ ٩٤٧ ٤٠٠	١ ٧٠٠ ٠٠٠	١ ٧٠٠ ٠٠٠	مجموع التحويلات
٩ ٠٥٤ ٥٥٤	٨ ١٤٤ ٣٥٤	٦ ٩٥٥ ٤٥٤	٥ ٦٣٢ ٢٥٤	الاحتياطيات وأرصدة الصندوق (المبلغ الصافي)

المصدر: برنامج عمل المنظمة البحرية الدولية وميزانيتها للفترة المالية الثانية والعشرين ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ٧ نيسان/أبريل ٢٠٠١، (C 86/10) الصفحة ٢١٥ (بالإنكليزية).

(ج) تم تقليص تكاليف الإنتاج من خلال الاستثمارات في تحسين القدرات والتحديث (بفضل توفير مخصصات كافية من الميزانية)، مما أدى إلى تحقيق زيادة كبيرة في الإنتاجية؛

(د) تم التشديد على الاضطلاع بعمليات طباعة داخلية فعالة من حيث التكلفة من أجل تمكين المنظمة البحرية الدولية من تحسين قدرتها على التنافس مع الأسواق الخارجية. كما أن ما تنطوي عليه عمليات الطباعة الداخلية من فوائد من حيث التكاليف هو أمر قد أكدته تقرير صادر عن الأمين العام للأمم المتحدة بشأن ممارسات المنظمة في مجال الطباعة الداخلية والخارجية^(١٩)؛

١٠٢- إن وثائق الميزانية البرنامجية للمنظمة البحرية الدولية وغيرها من المواد المقدمة إلى وحدة التفتيش المشتركة لأغراض إعداد هذا التقرير تبين ما يلي:

(أ) تحظى المنشورات بدرجة عالية من التقدير بوصفها أداة لتعزيز الأهداف المنصوص عليها في الصك التأسيسي للمنظمة. وكما لوحظ في برنامج عمل المنظمة ووثيقة ميزانيتها للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، فإن:

منشورات المنظمة البحرية الدولية تُسهم بدرجة كبيرة في النهوض بالعمل التقني والقانوني الذي تضطلع به الأمانة من خلال توفير الأدوات الأساسية للتنفيذ الفعال للمتطلبات التقنية للمنظمة؛

(ب) تُعتبر زيادة مبيعات المنشورات داعمة لتحقيق الهدف المذكور أعلاه وخطوة إضافية في اتجاه تنفيذ معايير المنظمة البحرية الدولية على نطاق أوسع وأكثر فعالية؛

(١٩) الوثيقة A/55/132، ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠.

(ب) ينبغي إجراء عملية ترشيد داخلي على نطاق واسع لأنشطة النشر بالطريقة التي قد تكون الأمثل بالنظر إلى الظروف الخاصة لكل منظمة من المنظمات، بما في ذلك خيار تقييد إمكانية الحصول المجاني بالوسائل الإلكترونية على المنشورات التي يتم توزيعها من خلال القنوات التجارية؛

(ج) ينبغي استعراض السياسات والممارسات القائمة فيما يتعلق بأنشطة الطباعة الخارجية والنشر المشترك، ولربما ينبغي مراجعة حسابات هذه الأنشطة بصورة دورية، وبخاصة في الحالات التي لا تكون فيها للمنظمات سوى سيطرة محدودة أو لا تكون لها أية سيطرة على تكاليف وإتاوات النشر؛

(د) ينبغي للمنظمات القائمة في مقر العمل نفسه أن تسعى، حيثما لا تقوم بذلك فعلاً، إلى استحداث خدمات طباعة مشتركة. ولكن تجميع قدرات الطباعة لا ينبغي أن ينطوي بالضرورة على الدمج المادي لجميع مواقع مراكز الطباعة الخاصة بالمنظمات التي توجد مقرها في المدينة نفسها. والوضع المثالي يتمثل في وجود خدمة طباعة مشتركة تكفل التخصيص المشترك والأمثل للموارد المحدودة للمنشآت والتكنولوجيات الجديدة القادرة على معالجة المنشورات الخاصة أو ذات النوعية العالية التي يقوم بعض المنظمات عموماً بإبرام عقود بصدها مع مراكز طباعة تجارية، وتحديد أولويات تكون مقبولة لجميع المشتركين، والعمل على خفض التكاليف الإجمالية لأنشطة النشر؛

(هـ) وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي النظر في إمكانية القيام، على أساس أكثر انتظاماً وفي مختلف مقار العمل، بعقد اجتماعات غير رسمية مشتركة بين الوكالات لرؤساء برامج المنشورات على نطاق المنظومة وفي سياق معرض الكتاب السنوي الذي يُنظم في فرانكفورت، على أن تُركّز جداول أعمال هذه الاجتماعات على تقاسم أفضل

(هـ) يجري دعم برنامج المنشورات باستراتيجية فعالة لترويج المبيعات تُراعي المتطلبات الخاصة للزبائن في القطاع الخاص؛

(و) إن من الأمور الأكثر دلالة أن أداء منظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة البحرية الدولية والاتحاد الدولي للاتصالات والمنظمة العالمية للملكية الفكرية في مجال النشر يشهد بطريقة ما على الإنتاجية الفكرية لهذه المنظمات وبالتالي على فعاليتها في النهوض بولايتها التشريعية، رغم أن بعض المنظمات قد رأت، في التعليقات التي أبدتها على مشروع هذا التقرير، أن أداء النشر ليس المعيار الوحيد لقياس هذه الفعالية. ويقال أيضاً إن زيادة الإيرادات تصبح صعبة عندما تكون المنشورات التي تُباع في نسخ مطبوعة أو في شكل كتب متاحة، بالقدر نفسه وعلى أساس مجاني، في شكل إلكتروني وعندما يتيسر الحصول عليها من مواقع المنظمات على شبكة الاتصالات العالمية ("الويب").

١٠٣- ومع ذلك، فإن التحليل الوارد آنفاً يُبرّر ضرورة إعادة التفكير بصورة جذرية، في المنظمات الأكبر بصفة خاصة، في أنشطة النشر بغية الأخذ، قدر الإمكان، بأفضل الممارسات في مجال النشر داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها دون أن يقتصر ذلك بالضرورة على الاقتداء بالأداء الأفضل الذي ورد وصفه أعلاه:

(أ) ينبغي للرؤساء التنفيذيين إيلاء اهتمام متزايد لبرامج المنشورات وإبرازها، من خلال توفير مخصصات كافية من الميزانية وموارد الموظفين، لا بسبب ما تنسم به هذه البرامج من أهمية في تحقيق الأهداف التي تنص عليها الصكوك التأسيسية للمنظمات فحسب وإنما أيضاً لأن المنشورات توفر، كما تبين من الفقرات السابقة، فرصة هامة لتوليد الإيرادات؛

الستين الأخيرة في تحديد منتجات أشرطة الفيديو التي يمكن أن تسوّق وتُباع، معترفة بأن "أشرطة الفيديو تمثل منتجاً من المنتجات التي يمكن تعزيز إنتاجها وتسويقها وبيعها". ويمكن تلخيص مبررات ضرورة مضاعفة الجهود في هذا الاتجاه على النحو التالي:

- بالرغم من أن الأنشطة موضوع البحث هي من بين الأنشطة المصممة تحديداً لتحسين صورة المنظمات في نظر الجمهور وزيادة الوعي الشعبي العالمي بأهداف المنظمات وبرامجها، فإن الميزانيات الإعلامية للمنظمات هي، في معظم الحالات، مقيدة أو ثابتة أو آخذة في التقلص نتيجة لفترة التجميد الطويلة للميزانيات العادية التي تدعم الأنشطة الإعلامية في الغالب؛
- إن تشجيع توليد المزيد من الإيرادات من الفئة المختارة من المنتجات الإعلامية الموجهة أساساً نحو وسائط الإعلام الدولية يتوافق مع السياسات القائمة التي لا يتم تنفيذها إلا على نطاق محدود ضمن منظومة الأمم المتحدة؛
- يمثل مستوى الإيرادات الناشئة عن المنتجات موضوع البحث أحد المؤشرات (وليس المؤشر الوحيد) لقياس جودتها وأهميتها وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمات، وهو ما ينطبق على المنشورات؛
- إن من شأن إعادة ضخ الإيرادات في الأنشطة التي تولدها أن يُساعد في تمويل تطوير وتوسيع هذه الأنشطة وكذلك في تحسين نوعيتها وجاذبيتها لوسائط الإعلام وقيمتها المالية، مما يفضي إلى تحقيق زيادة في الإيرادات.

١٠٦- ويرى بعض المنظمات، وبخاصة منظمة الأغذية والزراعة، أن إعادة تصميم المواد الإعلامية لجعلها أكثر قدرة على التنافس مع المنتجات التجارية الأخرى في ظل بيئة تشدد فيها المنافسة تتطلب استثمارات في الموارد المالية والبشرية في مجالي الإنتاج والتسويق، وهي استثمارات سيكون من

الممارسات في مجال أنشطة النشر والتسويق. أما الاجتماعات المشتركة بين الوكالات بشأن الترتيبات اللغوية والوثائق والمنشورات فقد لا تخدم بصورة كاملة ومحددة الغرض المتوخى؛

(و) وينبغي للمنظمات أن تنظر أيضاً في وضع استراتيجيات لتجميع قواها في مجال بيع المنشورات على المستويين العالمي والميداني (التوصية ٧).

المنتجات الإعلامية

١٠٤- إن السياسة العامة القائمة في المنظمات تتمثل في نشر موادها الإعلامية على أوسع نطاق ممكن. ويرى المفتش أن هذه السياسة هي السياسة التي تتوافق مع أهداف الاتصال بالجمهور وفقاً لمقتضيات الصكوك التأسيسية للمنظمات. إلا أن منتجات المواد الإعلامية تشمل أيضاً الأدبيات وغيرها من المواد ذات الصلة التي تتسم بطبيعة عامة والتي تُخصص عادة لتوزيعها مجاناً وعلى نطاق واسع، من جهة، وبعض المواد الإذاعية والتلفزيونية والمطبوعة (مثل المنتجات السمعية - البصرية، والمواد المحوسبة المدرجة على أقراص مدمجة بذاكرة مقروءة، والمقالات والتقارير الرئيسية) التي تتساوى مع المنشورات في قيمة مبيعاتها وتسوّق كمنشورات من قبل بعض المنظمات. ومن الأمثلة على ذلك أن الأمم المتحدة تحصل من مبيعات هذه المنتجات على ما متوسطه مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة في كل فترة سنتين.

١٠٥- بالرغم من عدم توفر رقم كلي للإيرادات الخاصة بمنظومة الأمم المتحدة ككل، فمن المرجح أنه يمكن للمنظمات أن تولّد إيرادات تفوق بكثير ما تولده حالياً بعض أنشطتها الإعلامية المذكورة أعلاه، على الأقل إلى الحد الذي يمكن عنده لبعض المنظمات أن توفر خدماتها الإعلامية على أساس التمويل الذاتي. ومن الأمثلة على ذلك أن منظمة العمل الدولية تفيد بأن مكتب منشوراتها قد بدأ في فترة

بياناتها الإلكترونية مصدراً هاماً لتوليد الدخل. وتفيد منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة بأنه يمكن الرجوع إلى قاعدة بياناتها الإحصائية "FAOSTAT" على أساس مجاني للاطلاع على عدد محدود من السجلات، بينما تخضع إمكانية الوصول غير المقيد إلى قاعدة البيانات هذه لدفع رسوم اشتراك. ويعتقد المفتش أن هذا النهج يمثل عملية توفيق حكيمة في بعض المنظمات بين إتاحة إمكانية الوصول المجاني إلى قواعد البيانات وإتاحتها للجمهور مقابل رسوم. وقد أوضحت منظمة الأغذية والزراعة أيضاً أنه يلزم إيلاء الاهتمام المناسب لمسألي الملكية الفكرية وحقوق التأليف والنشر في هذا المجال، وهو ما سيرد بحثه بمزيد من التفصيل في موضع لاحق من هذا التقرير في إطار تناول موضوع أنشطة البحث والتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا.

١٠٩- وهناك وحدة ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهي وحدة الخدمات الاستشارية العالمية، تتولى المسؤولية عن تطوير وتحديث قاعدة بيانات خاصة بالمعلومات عن سوق العمل في البلدان النامية، وهي معلومات تُستخدم لتعديل جداول مرتبات فئة الخدمات العامة وغير ذلك من شروط الخدمة في مقار العمل في الميدان. وقد أبلغت هذه الوحدة المفتش بأن قاعدة بياناتها تستخدم على نحو متزايد مقابل دفع رسوم من قبل الحكومات، بما في ذلك وزارة الخارجية في الولايات المتحدة، وكذلك من قبل كبرى الشركات المتعددة الجنسيات التي تحتاج إلى بيانات عن سوق العمل في البلدان النامية. وتشتمل الخدمات التي تقدمها وحدة الخدمات الاستشارية العالمية على توفير البيانات والنظم فضلاً عن الخدمات الاستشارية وخدمات التدريب لصالح زبائنها. وتفيد الوحدة بأن إيراداتها قد زادت خلال العقد الماضي من ٦٠٠٠ دولار في عام ١٩٩٢ إلى ٠٠٠ ٦٠٠ دولار في عام ٢٠٠٠. وقد أبلغ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المفتش بأنه قد أنشأ منذ الربع الأول من عام

الصعب استردادها. إلا أن المفتش يعتقد أن نجاح الاستراتيجية المقترحة لن يتوقف على مبلغ رأس المال الاستهلاكي الذي يمكن تعبئته من مصادر عامة وخاصة (انظر التوصية ٦) بقدر ما سيتوقف على النوعية المميزة والأصالة التي تتميز بها المنتجات الموجهة نحو المؤسسات الإعلامية التجارية التي عادة ما تتنافس مع بعضها البعض على شراء "المنتجات ذات النوعية" الفريدة. وفي هذا السياق، قد يحتاج موظفو شؤون الإعلام إلى التمتع بدرجة من الحرية والحافز لممارسة القدرات الإبداعية من أجل توفير منتجات ذات نوعية عالية (التوصية ٨).

قاعدة البيانات والمنتجات الإلكترونية

١٠٧- لقد استحدثت جميع المنظمات شكلاً أو آخر من أشكال قواعد البيانات الإلكترونية، بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية، ونظم إدارة المعارف. ومن الأمثلة على هذه النظم الأخيرة نظام الوثائق الرسمية للأمم المتحدة (ODS). وفي جميع الحالات تقريباً، تم إنشاء هذه النظم استجابة للاحتياجات المهنية للمنظمات. ويمكن النظر إلى الكثير من المعلومات المخزنة في قواعد البيانات باعتبارها معلومات فريدة بالنظر إلى الطابع المميز لكل منظمة وإلى ولايتها وعملها. وهذا يحدد بدوره القيمة السوقية المحتملة لقواعد البيانات هذه بالنسبة لعموم الجمهور أو للمجموعات المتخصصة من المستخدمين. وفي الوقت الحاضر، قد تكون تجربة الأمم المتحدة ومنظمة الطيران المدني الدولية أفضل الأمثلة على الكيفية التي يمكن بها توليد الإيرادات من خلال دفع رسوم الاشتراكات في قواعد البيانات الإلكترونية.

١٠٨- وتوجد لدى الأمم المتحدة حالياً خمس قواعد بيانات يخضع وصول الجمهور إليها لدفع رسوم اشتراك على النحو المبين في الجدول ٤ أعلاه. وتفيد منظمة الطيران المدني الدولي، في التعليقات التي أبدتها على مشروع هذا التقرير، بأنه من المتوقع على نحو متزايد أن يصبح تسويق قواعد

توسيع نطاق انتشاره العالمي وقيمته حتى في الوقت الذي كانت فيه اليونيدو تمر بأزمة مالية خطيرة خلال العقد الماضي. وبالتالي فإنه لو كان هذا النموذج الإلكتروني قد اعتمد على الميزانية العادية لليونيدو، فلربما كان وجوده قد انتهى الآن.

١١٢- وقد طوّر بعض المنظمات الأخرى برامج مماثلة، مثل نظام القروض المصرفية البالغة الصغر الذي استحدثته منظمة الأغذية والزراعة والذي يهدف إلى خفض تكاليف الائتمانات الصغيرة وأنشطة جمعيات الادخار وتحسين إدارتها. وهناك برنامج مماثل آخر يتمثل في النظام الآلي لتجهيز البيانات الجمركية الذي وضعه مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) والذي يشجّع على تطبيق معيار عالمي لأتمتة وتحديث الإجراءات الجمركية وإنتاج البيانات الإحصائية بشأن التجارة الخارجية، ومن جوانب الضعف المشتركة بين قواعد البيانات والبرامج الحوسبة هذه، مع بعض الاستثناءات القليلة، ما يتمثل في النطاق المحدود لتسويقها، بصورة عامة، ولترويجها بصورة خاصة (التوصية ٩).

المشتريات للغير

١١٣- من أهداف السياسة العامة المقترحة في الفصل الأول فيما يتصل بالأنشطة المدرة للدخل أن يتم تعزيز الميزة النسبية للمنظمات وميزتها التنافسية في مجالات تخصص كل منها. فلما رايها الخاصة التي تتمتع بها المنظمات مقارنة بوكالات المشتريات التابعة للقطاع الخاص تكمن في النهاية في حيادها وموضوعيتها ونزاهتها التجارية ومسؤوليتها الاجتماعية، بما في ذلك وعيها الأخلاقي بصفة خاصة. فضمن العلاقات الثلاثية الأطراف التي تشتمل على حكومات الدول الأعضاء، وكيانات القطاع الخاص، ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة، عادة ما تحظى المجموعة الأخيرة بصفة عامة بالثقة من حيث اضطلاعها بدور الوسيط المحايد والتزیه الذي

٢٠٠٢ مجلساً إدارياً لتوفير خدمات الإشراف والدعم لوحدة الخدمات الاستشارية العالمية في سياق "علاقة خدمة" جديدة بين البرنامج الإنمائي ووحدة الخدمات الاستشارية العالمية حيث يوفر لهذه الوحدة الأخيرة الإطار الإداري اللازم لتنفيذ خطط عملها.

١١٠- وبالإضافة إلى قواعد البيانات، توجد لدى معظم المنظمات أيضاً برامج حوسبة متطورة تستخدم في مختلف الأغراض في قطاعات النشاط الخاصة بكل منها. ومن الأمثلة التي سبق ذكرها النموذج الإلكتروني لتحليل الجدوى والإبلاغ الذي وضعته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) والذي يُستخدم استخداماً واسعاً على نطاق العالم لأغراض إعداد وتقييم مشاريع الاستثمار. وفي فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩، حصلت اليونيدو من خلال هذا البرنامج الحوسب على إيرادات قدرها ٦٢٠ ٠٠٠ دولار يتم استخدامها لزيادة تطوير هذا النموذج الحوسب وتسويقه. وهناك نشاط تدريبي يتصل بهذا البرنامج أيضاً حيث يتم توفير التدريب مقابل رسوم كخدمة لدعم المنتجات توفر لأعضاء الأوساط التجارية الحائزة على حقوق ترخيص فيما يتصل باستخدام هذا النموذج الإلكتروني. كما أن اليونيدو تطبق براءة أسلوباً لتأمين موقع لها في السوق يتمثل في القيام، بصورة دورية، بإضافة صيغ جديدة لبرنامجها (مماثلة إلى حد بعيد لنظام تشغيل برنامج ويندوز الخاص بشركة مايكروسوفت) من أجل المحافظة على المركز السوقي لهذا البرنامج وأهميته بالنسبة لتلبية الاحتياجات المتطورة لزبائنها المتميزين.

١١١- ومن المزايا الرئيسية للنموذج الإلكتروني لتحليل الجدوى والإبلاغ هو أنه يشجع اعتماد معيار عالمي وحيد لصياغة وتقييم مشاريع التنمية الصناعية بكافة أحجامها وفي القطاعين العام والخاص. وهذا النشاط يدخل في صلب ولاية اليونيدو. وقد أتاح أسلوب التمويل الذاتي لهذا البرنامج

(ب) تدريب واستبقاء موظفي المشتريات من أجل ضمان توفر أحدث الخبرات في مجال المشتريات بما يتوافق مع المتطلبات المتطورة في ظل بيئة المشتريات الدولية؛

(ج) توفير ما يكفي من الأموال المخصصة لتكاليف السفر من أجل تيسير التعرف على مصادر وفرص المشتريات الجديدة، وبخاصة في البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية؛

(د) الاضطلاع بأنشطة ترويجية موجهة نحو مجموعات الزبائن المحتملة، وبخاصة الجهات الحكومية المتلقية للمعونة الإنمائية والجهات المانحة لها، والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف، بما في ذلك مصارف التنمية الإقليمية؛

(هـ) من أجل تمويل التكاليف الإضافية التي يُحتمل أن تنشأ عن الأنشطة المبينة أعلاه، قد تود المنظمات أن تنظر، على أساس طوعي و/أو تجريبي، في خيار تقاضي رسوم على العطاءات أو رسوم تسجيل من الشركات التي تقدم عطاءات خاصة بالمشتريات أو للحصول على عقود خارجية تُبرم مع المنظمات (التوصية ١٠).

البحث والتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا

١١٦ - هناك عدد قليل من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تضطلع بنفسها وبصورة مباشرة بأنشطة بحث وتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا. وتتمثل السياسة العامة المنتهجة ضمن المنظومة في تمويل أنشطة البحث والتطوير أو التعاقد على الاضطلاع بها مع مؤسسات أخرى من خارج منظومة الأمم المتحدة عادة، وهذه تشمل بصفة خاصة مختبرات البحوث الخاصة. ومن الأمثلة على ذلك الدعم المالي الذي يقدمه البنك الدولي ومنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (حتى وقت قريب) إلى معاهد البحوث الزراعية الدولية (الفريق الاستشاري للبحوث الزراعية

يمكن الاعتماد عليه للوفاء بمتطلبات العقود وإن لم يكن في الوقت المحدد دائماً.

١١٤ - ويشكل معظم خدمات المشتريات التي تؤديها المنظمات عمليات متخصصة ضمن مجتمع الأعمال العالمي، مثل مشتريات منظمة الصحة العالمية من المعدات والمنتجات الطبية والمعدات والمنتجات ذات الصلة بالصحة، ومشتريات اليونيسيف من العقاقير واللقاحات، ومشتريات صندوق الأمم المتحدة للسكان من المواد المتعلقة بالصحة الإنجابية، ومشتريات منظمة الطيران المدني الدولي من معدات النقل الجوي، ومشتريات الاتحاد البريدي العالمي من المواد البريدية، وما إلى ذلك. ثم إن وظيفة المشتريات المتخصصة هذه، إذا ما اقترنت ببعض المزايا الفريدة التي تتمتع بها المنظمات على النحو المبين أعلاه، تجعل من كل منظمة من المنظمات المعنية “رائدة سوقية” حقيقية أو محتملة في مجال اختصاص كل منها.

١١٥ - وقد يكون التخصص أفقياً (مثل خدمات المشتريات القطاعية للوكالات) أو رأسياً (مثل أنشطة البحوث وتجميع البيانات السوقية التي يضطلع بها مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات). وفي كلتا الحالتين، لا يمكن النظر إلى “الريادة السوقية” باعتبارها أمراً مسلماً به. بل ينبغي إثراؤها وتعزيزها من خلال مجموعة من التدابير المستمرة الرامية إلى جعل وظيفة المشتريات للغير نشاطاً فعالاً من حيث التكلفة يقوم على تقاضي رسوم مقابل خدمات، بما في ذلك:

(أ) تطوير عمليات وأساليب تنافسية من حيث التكلفة، من قبيل الأساليب التي ثبت نجاحها والقائمة على استخدام شبكة الإنترنت؛

القواعد والمعايير فضلاً عن سلطة أعضائها من الدول في إنفاذ القواعد والمعايير الدولية.

١٢٠- إلا أن الهدف لا يتمثل في التنافس، بهذه الصفة، مع شركات القطاع الخاص في جهود البحث والتطوير بل هو التعاون معها تعاوناً هادفاً في توجيه هذه الأنشطة نحو تنفيذ برامج العمل الاجتماعية والاقتصادية التي تسعى المنظمات إلى تنفيذها، مما يضمن في سياق هذه العملية توفر درجة من التحكم بالأسعار ونشر التكنولوجيات على نحو أكثر إنصافاً. وعلاوة على ذلك، ينبغي للمنظمات أن ترصد مبادرات البحث والتطوير التي يمكن أن تفضي إلى تحقيق إنجازات علمية وتكنولوجية والتي تؤثر على برامجها ومجالات اختصاصها. وأخيراً وليس آخراً، هناك مسألة الإيرادات التي يحتمل أن تحصل عليها المنظمات من خلال تسجيل براءات ابتكاراتها أو من خلال تقاسم حقوق البراءات الناشئة عن تعاونها مع كيانات أخرى. وفي هذا الصدد، ينبغي أن تكون السياسة التي تنتهجها منظمة الصحة العالمية بشأن البراءات والتي ورد ذكرها في الفصل الأول الذي يتناول إطار السياسة العامة، نموذجاً يقتدى به لوضع سياسة موحدة وفعالة على نطاق المنظومة فيما يتعلق ببراءات الاختراع، بما في ذلك بصفة خاصة الاستخدام المنهجي لحقوق البراءات لأغراض توليد الإيرادات من أجل تعزيز برامج البحث والتطوير التي يمكن أن تنفذ لهذه الغاية على أساس مركزي في بعض المنظمات (التوصية ١١).

التدريب الفني والمحاضرات العامة

١٢١- تتيح أنشطة التدريب الفني والمحاضرات العامة فرصة للمنظمة للدخول في حوار في مجال السياسة العامة والمجال الفني مع الدول الأعضاء في كل منها وفقاً للأسس المبينة في تقرير سابق صدر عن وحدة التفتيش المشتركة بشأن مشاركة وتعاون القطاع الخاص مع منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/99/6). وباستثناء الاجتماعات التقنية النظامية التي

الدولية) في المناطق النامية أو مختلف البرامج البحثية لمنظمة الصحة العالمية.

١١٧- وقد اعتمدت المنظمات عموماً موقفاً سلبياً إلى حد ما إزاء ما يحدث للاختراعات والابتكارات والبراءات، بما في ذلك آثار نشرها والفوائد المالية الناشئة عن مثل هذا التعاون مع كيانات أخرى في مسائل البحث والتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا. إلا أن من شأن الأخذ بنهج عمل أكثر استشرافاً وفاعلية من قبل المنظمات، وخصوصاً المنظمات الأكثر توجهاً نحو المجالات العلمية، إزاء قضايا البحث والتطوير أن يحقق بعض الفوائد التي تعزز الولايات التي تنص عليها الصكوك التأسيسية لهذه المنظمات، ولا سيما التنمية الاجتماعية والاقتصادية لأغلبية الدول الأعضاء فيها.

١١٨- وفي الوقت الحاضر، تتركز أنشطة البحث والتطوير والبراءات الناشئة عنها في مجال العلم والتكنولوجيا تركيزاً شديداً بل ومتزايداً ضمن دائرة صغيرة من الشركات الخاصة المتعددة الجنسيات التي تسعى في المقام الأول إلى تحقيق مكاسب تجارية ومالية. ومن الأمثلة على ذلك أن مسألة عدم توفر العقاقير بتكاليف ميسرة في البلدان النامية هي من الآثار السلبية لهذا الواقع. ومن الآثار الأخرى ما يتمثل في الجدل الأخلاقي الدائر حول العواقب البيئية والصحية التي لا يمكن التنبؤ بها والناشئة عن المحاصيل وغيرها من الكائنات المحورة وراثياً. ومن النتائج الأخرى الصعوبات التي تواجهها البلدان النامية في الحصول على التكنولوجيات في السوق العالمية.

١١٩- وبالتالي فإن هناك ما يبرر دخول المنظمات، بعزم ورؤية واضحة، في تلك المنطقة الشائكة من أنشطة البحث والتطوير في مجال العلم والتكنولوجيا، ولا ينبغي أن تخيفها في سعيها هذا السطوة العالمية والموارد الهائلة لشركات القطاع الخاص. يضاف إلى ذلك أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ليست أقل قوة فيما تمارسه من سلطة عالمية في مجال وضع

ليشمل جهات أخرى من غير الدول قد يتطلب الأخذ بنهج أكثر توجهاً نحو مجال الأعمال في إدارة البرامج التدريبية والمحاضرات العامة، بما في ذلك بعض القضايا الأساسية مثل الإعلان الموجه عن الأنشطة (بدلاً من مجرد توجيه الدعوات إلى الدول الأعضاء لكي ترشح المشتركين كما هو الحال في الوقت الحاضر)، أو تحديد جداول رسوم مناسبة يتم تقاضيها من المشتركين من غير الدول. يضاف إلى ذلك أن الاحتياجات والظروف الخاصة للدول الأعضاء في المنظمات من بين البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار، ولا سيما من خلال توزيع المواقع التدريبية على نطاق أوسع وتقاضي رسوم اشتراك متفاوتة (التوصية ١٢).

مبيعات الهدايا

١٢٤- إن معظم المنظمات تقوم ببيع الهدايا في مباني مقارها. إلا أنه لا يوجد أي مركز لبيع الهدايا جدير بالذكر حقاً إلا في الأمم المتحدة. وفي إطار هذا العنوان، يكتفي المفتش بأن يقترح أن تنظر المنظمات في وضع استراتيجية مشتركة لإنتاج وترويج وبيع الهدايا على غرار الاستراتيجية المتبعة في مجال المنشورات. وبذلك يمكن للمنظمات أن تخفض تكاليف وحدة إنتاج منتجاتها مع زيادة إيراداتها من المبيعات من خلال الترويج المشترك لمنتجات بعضها البعض على أساس طوعي.

جيم - التسويق

١٢٥- تشكل عمليات التسويق والمبيعات نشاط الأعمال الذي ينطوي على أكبر قدر من الحنكة والدهاء، وهو لا يتوافق بصفة خاصة مع المبادئ الأخلاقية للمنظمات ونظرتها إلى الأمور. وهذه الملاحظة قد تفسر التفاوت الحالي الشديد في استخدام ما تنطوي عليه الأنشطة قيد الاستعراض من إمكانات توليد الدخل ضمن منظومة الأمم المتحدة ككل، فضلاً عن التفاوت أيضاً بين نوع وآخر من أنواع

تعقدتها المنظمات أو ما تقوم به من تكليف لخبرائها في مجال التدريب بالعمل مع المؤسسات التعليمية، تشتمل أنشطة التدريب الفني عموماً على تنظيم حلقات دراسية واجتماعات مائدة مستديرة وحلقات عمل وجولات دراسية أو زيارات، ومنح الزمالات، بل وحتى تنظيم محاضرات عامة للجمهور تشمل العمل الفني الذي تضطلع به المنظمات.

١٢٢- ومن الممكن في حالة هذه الأنشطة، حسبما اقترحه منظمة الأغذية والزراعة مثلاً، النظر في انتهاج سياسة تقوم على تقاضي رسوم مقابل كل زيارة، أو رسوم مقابل كل محاضرة، من المشتركين الآخرين من غير الحكومات الأعضاء في المنظمات. وبالإضافة إلى ذلك، ترى منظمة الأغذية والزراعة أن هناك إمكانات لأن تقوم المنظمات بتنظيم حلقات دراسية محددة بواسطة شبكة الإنترنت تتقاضى مقابلها رسوماً. ومن الممكن تنظيم هذه الدورات بالاشتراك مع المؤسسات التعليمية المانحة، مثل الجامعات أو الكليات. ومن المزايا التي تتميز بها مبادرات التدريب والمحاضرات العامة هذه ما يشمل مثلاً تعزيز أهداف الميثاق العالمي للأمم المتحدة والشراكات الدولية التي تعزز الوعي العام بالعمل الفني الذي تضطلع به المنظمات في أوساط المجتمع المدني، مما يكفل تأمين الدعم الشعبي لهذا العمل، والتماس الآراء القيمة من الجهات المعنية في القطاع الخاص بشأن الحالات المحددة والواقعية ووجهات النظر الجديدة في ميادين اختصاصها.

١٢٣- وقد لا يكون توسيع نطاق وظيفة التدريب الفني والمحاضرات العامة، بهذه الطريقة، حالياً من المصاعب. فليس هناك، على سبيل المثال، سوى عدد قليل من المنظمات التي تتوفر لديها ميزانيات تدريب مستقلة عن مشاريعها في مجال التعاون التقني. كما أن هناك عدداً أقل من المنظمات، باستثناء حالة بارزة هي حالة البنك الدولي، التي تطبق سياسات أو برامج رسمية في مجال تنظيم المحاضرات العامة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن توسيع نطاق الأنشطة التدريبية

النشاط. وهذا الاستنتاج ليس مستغرباً ذلك لأنه، حسبما تم تأكيده في موضع سابق من هذا التقرير، ما من نشاط من الأنشطة موضوع البحث قد استحدث بهدف توليد الإيرادات أساساً؛ بل إن الصكوك التشريعية وصكوك السياسة العامة للمنظمات تقتضي أن تمول المنظمات الجزء الأعظم من عملياتها من خلال مساهمات أعضائها. ومما يمكن توقعه بالتالي أن تطبيق استراتيجيات وأساليب التسويق التجاري على هذه الأنشطة هو حالياً تطبيق غير متجانس بين مختلف المنظمات ومختلف أنواع المنتجات.

١٢٦- ومن الأمثلة على ذلك أن المنشورات المخصصة للبيع بصفة خاصة تخضع بصورة منتظمة لحقوق التأليف والنشر وتُسوّق وتُباع من قبل جميع المنظمات، ولكن هذه الممارسة نفسها لا تنطبق، عدا عن بعض الاستثناءات القليلة، على الاختراعات والابتكارات العلمية والتكنولوجية الناشئة عن الأنشطة التي تدعمها المنظمات. وتطبق منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) معياراً لقياس أداء الأعمال التجارية في مجال تسويق منتجاتها الإلكترونية (وبخاصة النموذج الإلكتروني لتحليل الجدوى والإبلاغ) ولكنها تسجل أداءً ضعيفاً جداً في مجال مبيعاتها من المنشورات، وهو مجال يتفوق فيه أداء المنظمة البحرية الدولية. وبالمثل، فإن الأمم المتحدة تسجل أداءً أفضل من أداء المنظمات الأخرى في مجال التسويق الإلكتروني المباشر لقواعد بياناتها، ولكنها لم تحقق نجاحاً في مجالات المنتجات الأخرى. كما أن منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) تحصل على إيرادات كبيرة من مبيعاتها من بطاقات الجمالة ولكنها لا تحقق سوى القليل من الإيرادات من خلال برنامج منشوراتها.

البحوث السوقية

١٢٨- تتطلب البحوث السوقية، كحد أدنى، تجميع وتحليل البيانات والمعلومات فيما يتصل بالكيفية التي يستجيب أو يمكن أن يستجيب بها المشترون (الزبائن) عادة لمنتج معين من المنتجات الموجودة أو تلك التي يجري العمل على إنتاجها؛ وقياس الإمكانيات السوقية للمنتجات وتحديد خصائصها وقدرتها التنافسية واتجاهاتها؛ والبحث عن تلك القطاعات من الأسواق التي تعتبر مثالية لتسويق المنتجات؛ وتحليل الأسعار والمبيعات والتنبؤ باتجاهاتها على أساس البيانات السابقة والأوضاع الاقتصادية والسوقية المتغيرة، وما إلى ذلك. كما أن أصناف المنتجات التي تم استعراضها في الفرع السابق من هذا التقرير تتطلب جميعها تقريباً إجراء شكل أو آخر من أشكال البحوث السوقية بحيث تظل المنظمات متيقظة لما يحدث في السوق من تطورات تتصل، بصفة خاصة، بالتغيرات في اتجاهات المنافسة والأسعار.

١٢٩- إلا أن مبيعات المنشورات وطاقات الجمالة (اليونيسيف) ربما تتطلب إجراء دراسات سوقية دورية إلى حد أبعد مما تتطلبه الأنشطة الأخرى ذلك لأنها تفتقر عموماً، مع بعض الاستثناءات، لذلك النوع من المنافذ

١٢٧- وباستثناء المنظمة العالمية للملكية الفكرية التي تذكر أنها تبذل جهوداً مكثفة للترويج للأنشطة التي تضطلع بها في توفير الخدمات مقابل رسوم، فإن وظيفة التسويق تمثل عموماً الحلقة الأضعف في سلسلة الأنشطة المدرة للدخل التي

السوقية المميزة ولولاء الزبائن الذي تتمتع به مثلاً دوائر خدمات المشتريات التابعة للمنظمات أو الأنشطة التي تضطلع بها المنظمة العالمية للملكية الفكرية في توفير الخدمات مقابل تقاضي رسوم. كما أن معلومات البحوث السوقية تتيح تكييف نوعية المنتجات وتصميمها وتغليفها فضلاً عن استراتيجيات مبيعاتها وفقاً لتغير أوضاع السوق.

١٣٢- وقد كان هذا الانعكاس الهائل نتيجة لعاملين اثنين:

(أ) التنافس الشديد من قبل المنظمات غير الحكومية العاملة مع اليونيسيف والتي أصبحت تتمتع بقدرات متزايدة في تقليد تصاميم بطاقات اليونيسيف وتسويقها؛

(ب) ظهور بطاقات مجاملة إلكترونية مجانية على شبكة الإنترنت.

ولم تستطع اليونيسيف، بسبب افتقارها إلى المعلومات عن الأسواق، وهي معلومات ليس من الممكن الحصول عليها إلا من خلال التتبع المنهجي لاتجاهات الأسواق والتنبؤ بها، أن تتوقع التطورات البالغة الأهمية التي تحدث ضمن البيئة التي تعمل فيها وبالتالي فإنها لم تستطع أن تتكيف بسرعة مع هذه التطورات. فقد كان من الممكن لها، مثلاً، أن تروج لأنواع إضافية من المنتجات، مثل لعب الأطفال، أو أن تصمم بطاقات المجاملة الخاصة بها على شبكة الإنترنت بحيث تروج لأنشطتها الدعوية المفضلة لصالح الأطفال، بل ولربما كان بإمكانها أيضاً أن تقوم حتى بتقاضي رسوم مقابل توفير حيز للإعلانات. ومن جهة أخرى، فإن نشاط بيع بطاقات المجاملة الذي تضطلع به اليونيسيف منذ ٥٠ سنة قد ساهم مساهمة كبيرة في تحسين صورتها ومكانتها في نظر الجمهور على المستوى الدولي، وهما صورة ومكانة قد لا يتمتع بهما غيرها من المنظمات الشقيقة المماثلة.

١٣٠- وكما لوحظ في التقرير المذكور آنفاً الذي صدر عن وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٩٧ بشأن منشورات الأمم المتحدة، فإن بعض المنظمات تبذل بالفعل جهوداً للحصول على آراء القراء في منشوراتها. إلا أن الطريقة المستخدمة، في أحيان كثيرة جداً، تقتصر على توجيه استبيانات مقتضبة تكون معدلات الرد عليها منخفضة عموماً. ويبدو أن الدراسات الاستقصائية والتحليلات السوقية المتعمقة التي تركز على العوامل الجغرافية والديمقراطية والنفسية هي أحدى في الوصول إلى تلك القطاعات من الأسواق التي ينبغي أن تتركز فيها جهود التسويق والمبيعات. ففي حالة المنشورات، من المهم أن يُعرف مثلاً، وبخاصة في البلدان النامية، كيف يمكن أن تتأثر أرقام التوزيع والمبيعات بالمستويات المختلفة للأسعار وبالطرق المختلفة لعرض المنتجات، وبخاصة من حيث الشكل والمظهر بل وحتى اللون.

١٣١- ويعتبر نشاط بيع بطاقات المجاملة الذي تضطلع به منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، من عدة نواحٍ، مشروعاً تجارياً ناجحاً استطاع أن يحقق مبيعات تراكمية بلغت حتى الآن ما يزيد عن مليار دولار من دولارات الولايات المتحدة. ومع ذلك، فإن هذا النشاط يمثل موضوعاً لدراسة مفيدة لحالة من حالات الفرص الضائعة نتيجة لعدم كفاية شمولية البحوث الدورية لنشاط بيع بطاقات المجاملة على نطاق العالم. فحتى عدة سنوات خلت، كان هذا النشاط يشكل ما نسبته نحو ٧٠ في المائة من موارد

التسعير

يُعرف، من خلال البحوث السوقية أيضاً، ما إذا كانت هذه الحسومات تؤثر تأثيراً إيجابياً على أرقام التوزيع وأعداد القراء، إن لم يكن على إيرادات المبيعات، في البلدان النامية، أو ما إذا كانت زيادة منح التراخيص لإنتاج طبعات أقل تكلفة وأكثر ملاءمة للمتطلبات المحلية تشكل بديلاً أكثر أهمية لسياسات حسم الأسعار. ويلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معدلات حسم الأسعار التي تطبقها المنظمات تتفاوت من منظمة إلى أخرى، فهي تتراوح مثلاً بين ١٥ في المائة في الاتحاد الدولي للاتصالات وما متوسطه ٣٠ في المائة في منظمة الصحة العالمية.

١٣٦- كما أن تسعير الخدمات يتفاوت أيضاً من حيث معدلات الرسوم ومنهجية الحساب المستخدمة، وهو ما ينطبق أيضاً على رسوم الاشتراكات في قواعد البيانات. ففي مجال المشتريات مثلاً، تطبق معظم المنظمات معدل رسوم إجمالياً، ولكن هذا المعدل يتفاوت بين ٣ في المائة في منظمة الصحة العالمية و٥ في المائة في صندوق الأمم المتحدة للسكان و٦ في المائة في اليونيسيف. وتطبق منظمة الطيران المدني الدولي جدول رسوم تنازلياً، حيث تنخفض الرسوم كلما تزايدت قيمة المشتريات وبالعكس، مع تحديد حد أقصى للرسوم بنسبة ٦ في المائة ومنح حسومات خاصة لصالح أقل البلدان نمواً.

١٣٧- وفي بعض الحالات، قد يكون في طبيعة العمل الذي تنطوي عليه كل عملية من عمليات المشتريات ما يفسر اختلاف سياسات وممارسات التسعير فيما بين المنظمات. ولكن التكاليف الهيكلية وتكاليف العمليات الداخلية لمختلف إدارات المشتريات يمكن أن تفسر أيضاً تلك الفوارق. وبالنظر إلى تقاسم المسؤوليات عن المشتريات فيما بين المنظمات إما بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية وفقاً لأنواع منتجاتها المتخصصة، فإنه يبدو أن معدلات الرسوم المختلفة التي تتقاضها لا تؤثر على المنافذ السوقية المتخصصة لمنتجات

١٣٣- يشكل التسعير العنصر الوحيدة، ضمن طائفة عناصر الإنتاج والتسويق، الذي يحقق إيرادات. أما جميع العوامل الأخرى فتشكل تكاليف. إلا أن الأسعار والتكاليف مترابطة ارتباطاً وثيقاً، ذلك لأن التكاليف يجب أن تُعرف وتستخدم لأغراض التسعير. وتدل المعلومات التي تم جمعها لأغراض إعداد هذا التقرير على أن السياسة السائدة في معظم المنظمات فيما يتصل بالأنشطة قيد الاستعراض، وبخاصة نشاط المنشورات، تتمثل في استرداد التكاليف بالقدر الممكن. إلا أنه ليس هناك، كما لوحظ آنفاً، سوى عدد قليل من المنظمات التي يجري فيها تتبع وتحديد التكاليف الفعلية لإنتاج وتسويق وبيع المنشورات. ولذلك فإن السؤال الذي يُطرح هنا يتعلق بالكيفية التي تشتق بها الأسعار.

١٣٤- وبدون وجود نظام لحساب التكاليف لا يقتصر على المنشورات فحسب بل يشمل المنتجات الأخرى أيضاً، تصعب معرفة ما إذا كانت الأسعار تغطي فعلياً التكاليف أم لا وبالتالي معرفة ما إذا كان النشاط يُعتبر أو لا يُعتبر من الأنشطة المدرة للدخل كما هي معرفة في هذا التقرير. ومع ذلك، فإن أداء النشر الخاص بمنظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة البحرية الدولية والاتحاد الدولي للاتصالات والمنظمة العالمية للملكية الفكرية لا يترك مجالاً للشك، كما لوحظ آنفاً، في أن برامج منشورات المنظمات يمكن أن تُدار بكفاءة وفعالية كمراكز تحقق أرباحاً وتولد فائضاً كبيراً في الإيرادات، وذلك بصفة خاصة بفضل الجهود المنتظمة الرامية إلى خفض التكاليف والتي تؤثر تأثيراً إيجابياً على تسعير المنتجات ونفاذها إلى الأسواق وقيمة مبيعاتها.

١٣٥- وبالإضافة إلى ذلك، تستخدم جميع المنظمات أساليب للتسعير الاجتماعي موجهة نحو مختلف فئات الدخل ضمن قاعدة زبائنها. وبالتالي تمنح حسومات في الأسعار للبلدان النامية، وبخاصة أقل البلدان نمواً. ومن المفيد أن

١٤٠- وقد أدت هذه التدابير المتضافرة الرامية إلى زيادة الكفاءة إلى تمكين المنظمة العالمية للملكية الفكرية من أن تخفض في عدد من الحالات مستوى الرسوم في إطار نظامي معاهدة التعاون في مجال براءات الاختراع واتفاق لاهاي. ففي حالة نظام معاهدة التعاون في مجال براءات الاختراع، حدثت هذه التخفيضات في الرسوم مع توسع قاعدة الزبائن. وبالنظر إلى أن الأوساط التجارية الدولية تقدر العديد من المزايا التي يتيحها نظام معاهدة التعاون في مجال براءات الاختراع، والتحديث المتواصل لهذا النظام ونوعية وكفاءة الخدمات التي يقدمها، وعملية خفض الرسوم المستمرة، فإن استخدام هذا النظام ما برح يتزايد بسرعة سنة بعد أخرى. وبالتالي فإنه مع التزايد المطرد في عمليات تسجيل براءات الاختراع الدولية، حدثت زيادات في إيرادات الرسوم الإجمالية، الأمر الذي أتاح بدوره إجراء تخفيضات في الرسوم.

١٤١- وضمن الأمانة العامة للأمم المتحدة، يعتبر تحديد الأسعار الصحيحة للمنتجات والخدمات أمراً مثيراً للمشاكل إلى حد ما وذلك، كما لوحظ آنفاً، في غياب منهجيات لحساب التكاليف أو نظم لإدارة العمل. وينبغي معالجة هذا القصور في المقام الأول من أجل تأمين الكفاءة في إدارة الأنشطة المدرة للدخل التي تضطلع بها المنظمة. وهذه الملاحظة تنطبق بصفة خاصة على المنشورات، وقواعد البيانات، والتدريب اللغوي، وإدارة البريد. وفي غياب بيانات موضوعية بشأن التكاليف يُسترشد بها في ممارسات التسعير ضمن الأمانة العامة للأمم المتحدة، فإن الجمعية العامة نفسها قد اتخذت، في مناسبات غير قليلة، زمام المبادرة في وضع سياسات للتسعير وحسم الأسعار، وهي سياسات عادة ما تكون تساهلية وقلما تراعى فيها اعتبارات التكاليف، كما هو الحال مثلاً في خدمات التدريب اللغوي أو حسومات رسوم الاشتراك في نظام الوثائق الرسمية.

كل منها. ومع ذلك، ينبغي رصد هذه الفوارق في الأسعار التي ينبغي أن تكون مبررة بالكامل على ضوء الممارسات السائدة للمنافسين المحتملين في سوق المشتريات.

١٣٨- ومن أساليب التسعير الشائعة في أوساط مؤسسات الأعمال التجارية ما يتمثل في التسعير على أساس المراجعة أو التسعير على أساس تحقيق هامش ربح علاوة على التكاليف، حيث يضاف هامش ربح إجمالي إلى تكلفة المنتج. وبينما تطبق المنظمات عموماً أسلوب المعدل الإجمالي هذا ولا سيما على خدمات المشتريات لصالح الغير، فإن بعضها يفضل استخدام مصطلح مستحسن هو مصطلح استرداد التكاليف بدلاً من استخدام تعبير تسعير التكاليف. إلا أنه أياً كان المصطلح المستخدم، فإن القضية الرئيسية هي قضية تعريف التكاليف التي سيتم استردادها أو التي ستؤخذ في الاعتبار عند التسعير.

١٣٩- فمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، مثلاً، يحسب التكاليف على أساس كل مشروع على حدة، ويركز على التكاليف الفعلية للمدخلات والمهام، الأمر الذي يتطلب وجود نظام لحساب التكاليف يقوم على أساس الأنشطة، بدلاً من التركيز على تكاليف الموظفين، وهي ممارسة شائعة في معظم المنظمات. وتستند جداول الرسوم الخاصة بالمنظمة العالمية للملكية الفكرية إلى تعريفها الواسع للتكاليف التي يتعين استردادها فيما يتعلق بالأنشطة التي تضطلع بها في توفير الخدمات مقابل تقاضي رسوم. ويجري تتبع التكاليف على نحو يكاد يشمل جميع الخدمات التقنية والترويجية وخدمات الدعم الإداري التي توفرها أمانة المنظمة. وقد تم تخفيض تكاليف التجهيز بفضل التبسيط المكثف للإجراءات لجعلها أكثر كفاءة. وهذا الجهد يشمل تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات الرئيسية لأغراض معالجة طلبات الحصول على براءات دولية وتسجيل العلامات التجارية وإيداع التصميمات الصناعية الدولية.

يرجح أن يكون مستخدموها في الغالب من الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في شتى أنحاء العالم.

١٤٤- وبالإضافة إلى ذلك، وبخلاف ما هو عليه الحال في بعض المنظمات الأخرى، فإن الأمم المتحدة لا تتميز في الأسعار وفقاً لما إذا كان الزبون مؤسسة أو فرداً. ومن الأمثلة على ذلك أن رسوم الاشتراك في مجموعة المعاهدات تُحدّد على أساس المعدل نفسه الذي ينطبق على شركات الخدمات القانونية كما ينطبق على المحامين كأفراد. وعلى النقيض من ذلك، تطبّق منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) سياسة تسعير متفاوت حيث تطبّق على المؤسسات التي تحصل منها على تراخيص استخدام النموذج الإلكتروني لتحليل الجدوى والإبلاغ معدل رسوم يتزايد وفقاً لحجم المؤسسة المعنية أو أعداد الموظفين العاملين فيها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن سياسات حسم الأسعار التي تطبق على قواعد البيانات المختلفة هي سياسات متباينة إلى حد ما. إذ تطبق في حالة الحكومات ووكالات الأمم المتحدة معدلات حسم لرسوم الاشتراك في مجموعة المعاهدات وفي قاعدة بيانات معدلات بدل الإقامة اليومي، ولكن إمكانية الوصول إلى نظام الوثائق الرسمية متاح مجاناً لهاتين الفئتين من المستخدمين.

التوزيع والمبيعات

١٤٥- تُنصح المنظمات بأن تتعاون تعاوناً أكثر نشاطاً مما هو عليه الحال في الوقت الحاضر في وضع استراتيجيات للعمليات المشتركة في مجالات التوزيع والمبيعات والتعاقد الخارجي فيما يتصل بتسويق منتجات الأنشطة المشمولة بهذا التقرير، ولا سيما نشاط المنشورات. وترى منظمة الصحة العالمية، في التعليقات التي أبدتها على مشروع التقرير، أن “التعاون بين الوكالات بالغ الأهمية” وأن “العديد من وكالات الأمم المتحدة تستعين بنفس الوكلاء”، بينما تلاحظ الأمم المتحدة أن “التعاون مع الوكالات المتخصصة

١٤٢- ومع ذلك، فإن نشاط الأعمال التجارية للأمم المتحدة يشتمل على بعض المنتجات ذات القيمة العالية والتي لا يوجد سوى القليل من بدائلها في العالم. وهذه تشمل مجموعة المعاهدات، ونظام الوثائق الرسمية، والمنتجات الإحصائية، وقاعدة بيانات معدلات بدل الإقامة اليومي. ويمكن أن يضاف إلى ذلك بعض المنتجات الفرعية لنظم المعلومات الإدارية المتكاملة. و تحقق القيمة الفريدة لهذه المنتجات مكانة سوقية للمنظمة ينبغي حمايتها في مواجهة المنتجات المنافسة أو البديلة وذلك بوسائل من بينها التحسين المستمر لنوعية المنتجات أو الخدمات من أجل زيادة جاذبيتها لتلك القطاعات المستهدفة من الأسواق أو للجمهور عموماً بحسب النشاط المعني. وينبغي أن يكون تعزيز المزايا النسبية للمنظمة والإعلان عنها جزءاً من هذا الجهد.

١٤٣- وبالنظر إلى شرائح الدخل المرتفع التي تشتمل عليها قاعدة الزبائن المحتملين للمنتجات موضوع البحث، يمكن للأمم المتحدة أن تنتهج، بالنسبة لهذه المجموعة من المنتجات، سياسة تسعير تقوم على أساس القيمة وتركز، خلافاً لما يحدث في حالة التسعير الذي يستند إلى تحقيق هامش ربح علاوة على التكاليف، على قيمة المنتجات أكثر مما تركز على تكلفتها. ومن خلال انتهاج مثل هذه السياسة، يمكن لمعدلات رسوم الاشتراك في مجموعة المعاهدات مثلاً، حسبما يتبين من موقع مبيعات منشورات الأمم المتحدة على شبكة الويب، أن تكون أعلى بكثير في حالة شركات الخدمات القانونية من المعدل الحالي البالغ ١٠٠ دولار في الشهر أو ١٠٠٠ دولار في السنة. ذلك لأن تحديد رسم اشتراك أعلى لشركات الخدمات القانونية إنما يعبر “ويعلن” على نحو معقول عن القيمة الفريدة التي يتسم بها هذا المنتج بالنسبة لمستخدميه الرئيسيين. وهذه الملاحظة نفسها يمكن أن تنطبق أيضاً على قاعدة بيانات معدلات بدل الإقامة اليومي التي

(الوكالة الدولية للطاقة الذرية)؛ و"رائدة الصحة في العالم" (منظمة الصحة العالمية) (التوصية ١٣).

دال - التعاون بين المنظمات

١٤٧- لقد أشير في عدة توصيات سابقة إلى ضرورة التعاون بين الوكالات في مجالات مثل خدمات الطباعة المشتركة من أجل خفض تكاليف المنشورات، واستراتيجيات التسويق وقنوات التوزيع المشتركة. ويمكن للأمم المتحدة أن تكون الرائدة في تعزيز التعاون بين الوكالات على أساس رؤية شاملة للمنظومة بأكملها، فيما يتصل بأنشطتها المدرة للدخل، مثل المنشورات ومبيعات الهدايا وخدمات إدارة البريد أو الخدمات المقدمة للزوار، وتوسيع النطاق الجغرافي لهذه الأنشطة، وبخاصة في مجال العمل القائمة في الميدان. ففي قسم الخدمات المقدمة للزوار في جنيف، على سبيل المثال، لوحظ أن المرشدين العاملين في خدمة الزوار لا يتطرقون دائماً، لدى شرح أنشطة المنظمات، إلى العمل الذي تضطلع به الوكالات المتخصصة القائمة في جنيف. ورغم أنه من الصعب عملياً تنظيم جولات للزوار تشمل مباني الوكالات المتخصصة القائمة في جنيف، فإن المواد الإعلامية العامة عن أنشطة هذه الوكالات ينبغي أن تُتاح لزوار مبنى قصر الأمم. وهذا ما ينبغي القيام به أيضاً في مقر الأمم المتحدة رغم أنه لا يوجد في نيويورك مقر لأي وكالة من الوكالات المتخصصة.

أقل فائدة بالنظر إلى أن الأسواق المستهدفة غالباً "ما تكون مختلفة جداً". ويشكل الانتشار الجغرافي لوكلاء المبيعات مسألة أخرى. فعلى العموم، لا يوجد سوى عدد قليل نسبياً من الوكلاء في البلدان النامية، إذ لا يوجد لدى الأمم المتحدة، مثلاً، سوى ثلاثة وكلاء في القارة الأفريقية مقارنة بـ ١٣ وكلياً للبنك الدولي. ومن شأن تعزيز التعاون والتنسيق على نحو مدروس فيما بين إدارات المنظمات المعنية بأنشطة النشر والتوزيع والمبيعات أن يساعد في تصحيح هذا الوضع.

الترويج

١٤٦- لكي يتولد لدى الزبون اهتمام بمنتج من المنتجات، فلا بد أن يكون على علم بوجود هذا المنتج. ومهمة توصيل المعلومات عن المنتج هي مهمة ملقاة على عاتق إدارة الترويج/الإعلان في المؤسسات التجارية. ولذلك فإن معظم أنواع المنتجات التي تم استعراضها أعلاه ينبغي أن تُروَّج في القطاعات المستهدفة من الأسواق باستخدام مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات والأدوات، مثل التعرف على مجموعات الزبائن وزيادة اهتمامهم بمنتج أو خدمة ما من خلال الإعلان عنهما؛ واستخدام أساليب الإعلان على شبكة الإنترنت أو التعاقد مع وكالات إعلان حيثما يكون ذلك أسلوباً فعالاً من حيث الكلفة. كما أن ما يتسم به عمل المنظمات من طابع عدم السعي إلى تحقيق الأرباح يمكن أن يشكل بحد ذاته أداة ترويجية للأنشطة المدرة للدخل. إلا أن ثمة عنصراً آخر يتمثل في الوعي الأخلاقي للمنظمات في ظل بيئة أعمال عالمية يتعزز فيها منحى التفكير الأخلاقي. ومن الأمثلة على ذلك أنه يمكن للمنظمات أن تنمي روح الولاء لمنتجاتها وخدماتها باستخدام بطاقات تعريف نموذجية تُلصق على المنشورات وغيرها من المنتجات المناسبة وتُبرز ببضع كلمات ولاية كل منظمة من المنظمات (مثل "منظمة السلام" (الأمم المتحدة)؛ و"الذرة من أجل السلام")