



الجلسة  
العامة  
(PL 2.2)

تقرير الأمين العام

الربط بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والمالية

1  
الموضوع  
ع:

<b>المراجع</b> القرار 72 لمؤتمر المندوبين المفوضين  وثيقتنا المجلس رقم C99/31 C00/02و C01/25و	<b>2 الغرض</b> يضع القرار 72 لمؤتمر مينيابوليس إطارا لربط مختلف دورات التخطيط التشغيلي للاتحاد ويكلف الأمين العام ومدير المكاتب إلى جانب المجلس بالاضطلاع بتدابير لزيادة هذا الربط.
	<b>3 الخلفية</b> ناقش المجلس في دورته في عامي 1999 و2000 تقريرين مؤقتين عن هذا الموضوع يقترحان تدابير لتعزيز عملية الربط. وتطرق إلى هذا الموضوع عدد من المساهمات المقدمة إلى الفريق الاستشاري للاتصالات الراديوية والفريق الاستشاري لتقييم الاتصالات. وقدم فريق العمل المعني بالإصلاح في الاتحاد توصية بشأن هذا الموضوع.
	<b>4 التوصية</b> يدعى المجلس إلى مناقشة هذه الوثيقة واتخاذ الإجراء الملائم. ويكلف القرار 72 لمؤتمر المندوبين المفوضين المجلس "بإعداد تقرير يتضمن أية توصيات ملائمة لينظر فيه مؤتمر المندوبين المفوضين في عام 2002".
	<b>5 الآثار</b>

يوشيو أوتسومي  
الأمين العام

- طبعت هذه الوثيقة ووزعت بعدد محدود من النسخ للتوفير. ولن تتوفر نسخ منها أثناء الاجتماع، لذا يرجى من المشاركين الرجوع إلى الموقع الخاص بمجلس الأتحاد الدولي للاتصالات على شبكة الويب: <http://www.itu.int/itudoc/gscouncil/C2001.html>

## الربط بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والمالية

### 1. مقدمة

1.1 يتطرق القرار 72 لمؤتمر المندوبين المفوضين إلى موضوع زيادة الربط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والمالي في الاتحاد. ويكلف الأمين العام ومدير المكاتب بتنفيذ نظام للتخطيط التشغيلي يأخذ بعين الاعتبار العناصر الواردة في ملحق القرار. وبالإضافة إلى ذلك يكلف القرار المجلس بتقديم تقرير إلى مؤتمر المندوبين المفوضين في عام 2002 بشأن هذا الموضوع مشفوعا بتوصيات حسب الاقتضاء.

2.1 ومنذ اعتماد هذا القرار تم إحراز تقدم كبير كما جاء في الوثيقتين C99/31 و C2000/02 المقدمتين إلى المجلس. وبالتحديد أصبح التخطيط التشغيلي الآن جانبا مستمرا ومنهجيا في عملية التخطيط في برامج عمل قطاعات الاتحاد وأمانته العامة. وفي دورة المجلس لعام 2000 أشير بعدد من تدابير تعزيز النظام ترمي إلى : زيادة توجه الخطة الاستراتيجية نحو الإجراءات وإشراك الأفرقة الاستشارية القطاعية بصورة أوثق في عملية التخطيط المالي؛ والعمل على زيادة استعمال مؤشرات أداء يمكن قياسها. ويجري العمل حاليا في تنفيذ هذه التحسينات.

3.1 ويضع كل من القطاعات الثلاثة والأمانة العامة خطته بطريقة مختلفة ويستعملها في إطار زمني مختلف. ويمكن أن يسبب ذلك بعض المشاكل في تنسيق الخطط التشغيلية وتحديد الأولويات في أنحاء الاتحاد. ويتضمن الجدول 1 مقارنة بين الخطط التشغيلية لعام 2000 حسب مجموعة من المعايير الموضوعية التي يمكن مقارنتها.

### 2. المشاكل في نظر الأعضاء

1.2 رغم هذا التقدم لا يزال هناك عدد من المشاكل التي لن يتم حلها والتي أدت إلى ورود مساهمات من الأعضاء إلى الأفرقة الاستشارية القطاعية وفريق العمل المعني بالإصلاح في الاتحاد لتنقيح وتجسين هذه العملية. ومع أن النظرة إلى هذه المشاكل تختلف باختلاف مجموعات الأعضاء فهناك بعض الموضوعات التي يشترك الأعضاء في ضرورة معالجتها :

- **مشاكل التباين الدوري.** دورة الخطة الاستراتيجية في الوقت الحاضر هي خمس سنوات في حين أن دورة الخطة المالية هي أربع سنوات وتتبع ميزانية السنتين دورة السنتين أما دورة الخطط التشغيلية فهي سنة واحدة. وبالإضافة إلى ذلك تختلف الدورات الزمنية لمؤتمرات/جمعيات كل قطاع ويسبب هذا بعض حالات الانفصال في التفاعل بين مختلف العمليات؛
- **مشاكل التوقيت.** يقوم قطاع الاتصالات الراديوية والتنمية حاليا باستكمال خططهما التشغيلية قبل بداية السنة المالية موضع الخطة. ولا تقوم الأفرقة الاستشارية للقطاعات الثلاثة باستعراض الخطط التشغيلية لقطاعاتها إلا في بدايات السنة التقويمية موضع الخطة. أما الخطة التشغيلية للأمانة العامة فلا يبستعرضها المجلس إلى بعد أن يكون قد مر من العام نصفه. ويود كثير من الأعضاء استعراض الخطط في مرحلة سابقة لهذه المواعيد.
- **مشاكل الإشراف المالي.** يسود الاعتراف عموما بأن الأفرقة الاستشارية القطاعية ينبغي أن تؤدي دورا في الإدارة المالية بوصفها هيئات تمثيلية تضم الدول الأعضاء وأعضاء القطاعات. ولكن ظلت مدخلات هذه الأفرقة في قرارات المجلس بشأن الميزانية حتى الآن محدودة للغاية.
- **الافتقار إلى المعلومات الراجعة.** باستثناء حالة قطاع الاتصالات الراديوية، لا تزال الآليات غير مكتملة في الوقت الحاضر للتبليغ عن نتائج تنفيذ مختلف الخطط التشغيلية وإدراج هذه النتائج في الخطط الجديدة أو المنقحة. وبالمثل يتطلب رصد مؤشرات الأداء الرئيسية مزيدا من الاهتمام. وتستخدم الخطط

التشغيلية أيضا في بعض المجالات (في مكتب الاتصالات الراديوية مثلا) لأغراض الإدارة والرصد الداخليين على أساس ربع سنوي.

**الجدول 1 : النهج المختلفة في وضع الخطط التشغيلية في عام 2000**

المؤشر	خطة قطاع التنمية	خطة قطاع التقييس	خطة قطاع الاتصالات الراديوية	خطة الأمانة العامة
الاستعراض الأول للخطة من جانب الأعضاء	نشرت في 20 ديسمبر 1999 ناقشها الفريق الاستشاري في 2-3 مارس 2000، وقدمت إلى المجلس	نشرت في 22 مايو 2000 ناقشها الفريق الاستشاري في يونيو 2000، وقدمت إلى المجلس	نشرت في 17 ديسمبر 1999 وناقشها الفريق الاستشاري في يناير 2000، وبعد ذلك نقت على أساس تعليقات الفريق الاستشاري وقدمت إلى المجلس. ثم نقت مرة أخرى بعد المؤتمر العالمي لعام 2000	نشرت في 19 يونيو 2000 وقدمت إلى المجلس.
الاستعراض والتقييم، إن وجد، أثناء عام 2000 أو بعد نهايته	استعراض أنشطة الأشهر التسعة الأولى في الفريق الاستشاري في أكتوبر 2000	الاستعراض في إطار مناقشة "التقرير السنوي عن أنشطة الاتحاد" في دورة المجلس في عام 2001 وفي اجتماع الفريق الاستشاري في مارس 2001	استعراض داخلي، وتقديم تقرير من رؤساء الدوائر إلى المدير كل ربع سنة. وتقدم الوثيقة عن تنفيذ خطة 2000 إلى الفريق الاستشاري في مارس 2001 إلى جانب وثائق مستقلة أكثر تفصيلاً عن أنشطة المطبوعات في 2000 ووفورات الوثائق المتحققة في 2000 ومعالجة بطاقات التبليغ	استعراض الخطة في إطار مناقشة "التقرير السنوي عن أنشطة الاتحاد" في دورة المجلس في عام 2001. ولا يستعرضها أعضاء القطاع.
طول الوثيقة	28 صفحة	15 صفحة	29 صفحة	16 صفحة
مؤشرات الأداء، الأهداف؟	مؤشرات نوعية فقط	أدوات لقياس الناتج مثل الوثائق. بعض المؤشرات النوعية.	مؤشرات نوعية وأهداف، وكذلك أدوات لقياس الناتج.	مؤشرات نوعية فقط.
قياس الموارد	أشهر عمل الموظفين والفرنكات السويسرية	أشهر عمل الموظفين والتكاليف الأخرى بالفرنكات السويسرية	أشهر عمل الموظفين والفرنكات السويسرية	أشهر عمل الموظفين المساواة بين الجنسين ووحدة التخطيط الاستراتيجي ودائرة شؤون الموظفين ودائرة المؤتمرات. الفرنكات السويسرية للشؤون المالية. لا يوجد أي قياس لدائرة الخدمات المشتركة أو خدمات المعلومات.
النشر على موقع الويب	خطة عام 2001 في صفحة المدخل لمكتب تنمية الاتصالات. وتتاح خطة عام 2000 من خلال وثائق الفريق	لم تشاهد الخطة التشغيلية في موقع قطاع التقييس في شبكة الويب ولكنها متاحة عن	تتوفر جميع الخطط التشغيلية الماضية والحالية على موقعي قطاع الاتصالات الراديوية	تتوفر عن طريق موقع المجلس فقط.

	والمجلس في شبكة الويب.	طريق موقع المجلس.	الاستشاري وموقع المجلس.	
لمستعملي نظام تبادل معلومات الاتصالات فقط	للجمهور	لمستعملي نظام تبادل معلومات الاتصالات فقط	للجمهور	إتاحة الخطط

1.3 ويتضح في ضوء المشاكل التي تبرزها الفقرات الواردة أعلاه أنه حتى مع التعزيزات التي اقترحت على المجلس في عام 2000 تظل الممارسة الحالية في التخطيط التشغيلي أقل بكثير مما يهدف إليه القرار 72 لمؤتمر المندوبين المقوضين وتظل هناك اختلافات في النهج المتبع. وقد تم بالفعل اقتراح عدد من التحسينات، منها على سبيل المثال ما جاء في اقتراحات الفريق الاستشاري لقطاع الاتصالات الراديوية في يناير 2001، (انظر الوثيقة 2001/40 للفريق) وفي التقرير R-7 للفريق الاستشاري (الرمز TD/68 للاجتماع الأخير) وفريق العمل المعني بالإصلاح (انظر الوثيقة C01/25). واستنادا إلى بعض الاقتراحات الواردة في هذه المساهمات يجري تقديم الاقتراحات التالية لمناقشتها واتخاذ الإجراء الملائم بشأنها :

- **تنسيق دورة التخطيط التشغيلي مع دورات الخطط الأخرى.** يمكن أن ينطوي ذلك مثلا على تصميم الخطة التشغيلية التالية لتغطي الفترة 2003-2002، وبعد ذلك واتفقا مع توصية فريق العمل المعني بالإصلاح (انظر C01/25) يمكن إدماج التخطيط التشغيلي في خطة عمل لمدة أربعة سنوات وتستعرض كل سنة وتتسق مع الخطة الاستراتيجية والخطة المالية للفترة 2004-2007. ويعني ذلك أن عملية التخطيط التشغيلي في موعد قريب جدا أي في أواخر عام 2001 لكفالة وجود عملية تخطيط "تصاعدية" تشمل أعضاء القطاعات. ويمكن الإسهاب في عرض السنتين الأوليين بتفاصيل أكثر عما في السنتين التاليتين اللتين تعرضان في صورة موجزة.
  - **تبكير عملية التخطيط وزمن استعراض الخطة.** يمكن بذلك الاستفادة من مشروع الخطة التشغيلية لسنة 2004 وما بعدها لتغذية عملية التخطيط لميزانية فترة السنتين ويمكن تنقيحها واستعراضها قبل بداية الفترة التقييمية موضع الخطة.
  - **إنشاء نظام رسمي لتقديم التقارير عن الخطط التشغيلية.** يمكن تحقيق ذلك عن طريق عدة إجراءات منها على سبيل المثال قيام المكاتب بأعداد وثيقة عن تنفيذ الخطط التشغيلية وتقديم هذه التقارير إلى الأفرقة الاستشارية القطاعية (كما يحدث الآن في مكتب الاتصالات الراديوية). ويمكن تقديم هذه الوثائق إلى المجلس للعلم. ويمكن القيام بنفس الإجراء في الأمانة العامة، أي تقديم وثيقة عن تنفيذ خطتها التشغيلية إلى المجلس لاستعراضها.
  - **إنشاء وصلات على شبكة الويب للإطلاع على وثائق التخطيط.** في الوقت الحاضر تتناثر العناصر المختلفة مثل الخطة الاستراتيجية وميزانية فترة السنتين والخطط التشغيلية القطاعية في مختلف مواقع شبكة الويب مع وجود مستويات مختلفة للسماح بالدخول إليها. ويقترح أن تكون هذه الخطط متوافرة أيضا عن طريق صفحات مركزية على شبكة الويب تتضمن أيضا وصلات إلى المعلومات عن العمليات الجارية في الاستعراض والتنقيح والتقارير الإحصائية والتقييم. ويقترح معاملة جميع وثائق التخطيط، بما فيها ميزانية فترة السنتين وتقرير الإدارة المالية، بوصفها وثائق للجمهور دون تقييد النفاذ إليها.
  - **الانتقال إلى تطبيق الأهداف الكمية.** من المفهوم أن القطاعات الثلاثة والأمانة العامة تختلف في متطلباتها الخاصة بقياس الموارد وتعيين الأولويات، ولكن ينبغي رغم ذلك بذل جهد للتحرك في اتجاه الأهداف الكمية مع وجود نظام منهجي لتقديم التقارير عن النتائج الفعلية وقياسها بالأهداف والتوقعات (كما يجري العمل به حاليا في قطاع الاتصالات الراديوية).
  - **استعمال طريقة واحدة لقياس الموارد.** من المتوقع بعد تحقيق التزامن بين الخطط التشغيلية وميزانية فترة السنتين أن يمكن تقديم تقارير عن أشهر عمل الموظفين والتكاليف بالفرنكات السويسرية وملاحظة أية اختلافات من ناحية تخصيص الموارد في الاعتمادات اللاحقة للخطة التشغيلية. وسيطلب ذلك على سبيل المثال تعريفا موحدا لأشهر عمل الموظفين.
- يجري تقديم النهج المذكور أعلاه إلى المجلس لمناقشته واتخاذ الملائم.