

Distr.: General
29 January 2013
Arabic
Original: English



الدورة السابعة والستون
البند ١٢٩ من جدول الأعمال
استعراض كفاءة الأداء الإداري
والمالي للأمم المتحدة

التقرير المرحلي الثاني عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة تقرير الأمين العام

موجز

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ إطار المساءلة، كما طلبت الجمعية العامة في قرارها ٦٦/٢٥٧. ويسلط هذا التقرير الضوء على التقدم المحرز خلال العام الماضي في عدد من المجالات التي تحظى باهتمام خاص لدى الدول الأعضاء، ويقترح خطة عمل عاجلة لتعزيز المساءلة، مع التركيز بوجه خاص على تنفيذ نهج إدارة المخاطر في المؤسسة، وعلى إطار مفاهيمي لإدارة القائمة على النتائج، يشتمل على هيكل إداري وينص على تعيين وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية بوصفه المسؤول الكبير عن تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة.

* أعيد إصدارها لأسباب فنية في ١ آذار/مارس ٢٠١٣.



الرجاء إعادة استعمال الورق

040313 190213 13-22001 (A)



أولا - مقدمة

١ - يقدم هذا التقرير استجابة لقرار الجمعية العامة ٢٥٧/٦٦ الذي طلبت فيه الجمعية إلى الأمين العام أن يقدم إليها تقريرا سنويا عن التقدم المحرز في تنفيذ إطار المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة لكي تنظر فيه.

٢ - وتمشيا مع قرار الجمعية العامة ٢٥٧/٦٦، يتناول التقرير التقدم المحرز خلال الأشهر الاثني عشر الماضية في المجالات التالية، مع التركيز بوجه خاص على تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة وعلى إطار مفاهيمي للإدارة القائمة على النتائج:

- تعريف المساءلة وتحديد الأدوار والمسؤوليات
- الترويج لثقافة المساءلة
- تفويض السلطات
- تنفيذ توصيات هيئات الرقابة
- مساءلة الأفراد والمساءلة في المؤسسة
- إصلاح نظام تقييم الأداء
- مساءلة الموظفين عن سوء الإدارة وعن القرارات غير المناسبة
- إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية
- الإبلاغ عن الأداء وتنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج ونظام المعلومات المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج
- تعزيز المساءلة في البعثات الميدانية
- تدابير عملية للحيلولة دون إمكانية حدوث تضارب في المصالح.

٣ - ويرد بيان تدابير المساءلة وسبل تطبيقها بتفصيل في مرفق لهذا التقرير يتضمن تحليلا للاتجاهات المتعلقة بآثار بعض أدوات المساءلة المتصلة بمساءلة الأفراد والمساءلة في المؤسسة. كما يتضمن بيانات عن التدابير التأديبية المتخذة خلال السنوات العشر الماضية وبيانات عن برنامج الإقرار المالي منذ أن تم توسيعه في عام ٢٠٠٦. ويلتزم الأمين العام بجمع هذا النوع من البيانات وتحليلات اتجاهات أدوات المساءلة تلك وغيرها من الأدوات، وبالإبلاغ عنها في التقارير المقبلة.

ثانياً - تعريف المساءلة وتحديد الأدوار والمسؤوليات

٤ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في قرارها ٢٥٩/٦٤ و ٢٥٧/٦٦، مواصلة تعزيز التشاور والتعاون مع هيئات الرقابة في إطار سعيه إلى تنفيذ إطار المساءلة. وفي هذا السياق، يجدر بالإشارة أن وحدة التفتيش المشتركة ومجلس مراجعي الحسابات قدما إلى الجمعية العامة، في العامين الماضيين، تقريرين منفصلين عبراً فيهما عن موقفيهما إزاء نظام المساءلة في الأمانة العامة أو مسائل وثيقة الصلة بالموضوع^(١). وبالإضافة إلى ذلك، أعد مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقارير ذات صلة بفحص أنشطة الرصد والتقييم على مستوى البرامج تناولت بعضاً من المسائل المتعلقة بتنفيذ الميزنة القائمة على النتائج. ولدى تحليل الأمانة العامة لمواطن القوة والضعف في نظامها للمساءلة حتى الآن، أخذت في الاعتبار مختلف الملاحظات والتوصيات التي قدمتها هيئات الرقابة في العامين الماضيين.

٥ - ويجدر بالإشارة أيضاً أن الجمعية العامة بطلبها من الأمين العام، في قرارها ٢٥٩/٦٤ و ٢٥٧/٦٦، أن يواصل الاسترشاد بالدروس المستفادة والتجارب والخبرات المتوافرة لدى برامج الأمم المتحدة وصناديقها وكيانات الأمم المتحدة الأخرى في تطوير نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة، وفرت الأساس لمقارنة نظام المساءلة في الأمانة العامة مع أنظمة المساءلة في كيانات الأمم المتحدة الأخرى.

٦ - وبناء على طلب الجمعية العامة المذكور أعلاه، أجرت الأمانة العامة استعراضاً لوثائق أربع مؤسسات تابعة لمنظومة الأمم المتحدة وجدت وحدة التفتيش المشتركة أن لديها أطر مساءلة قائمة بذاتها وافقت عليها مجالسها الإدارية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وصندوق الأمم المتحدة للسكان). وقامت الأمانة العامة بدراستها في علاقتها بعناصر إطارها وفي ضوء تعريف المساءلة الذي أيدته الدول الأعضاء. ومما يكتسي أهمية خاصة لدى الأمانة العامة أن الدراسة كشفت أن مؤسستين، هما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، قطعتا شوطاً في مجال الشفافية. فقد فتح البرنامج الإنمائي بوابة جديدة للشفافية تتيح لعموم الناس الاطلاع على البيانات المتعلقة بأعمالها في ١٧٧ بلداً وإقليماً، بينما تنفذ اليونيسيف سياسة ترمي إلى نشر تقاريرها المتعلقة بالمراجعة الداخلية للحسابات^(٢).

(١) انظر A/66/710 و A/67/5 (Vol. I) و A/66/5 (Vol. II).

(٢) كما يرد بيانه في الفقرة ١٠، فلئن كانت الأمانة العامة لا تمتلك بعد سياسة للكشف عن المعلومات العامة نظراً لمحدودية الموارد، فإن تقرير الأمين العام (A/66/674) يتضمن مقترحاً بنشر تقارير الأمانة العامة المتعلقة

٧ - وقد أشادت وحدة التفتيش المشتركة، في تقريرها عن أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة، بنظام المساءلة في الأمانة العامة لاشتماله على معظم العناصر الرئيسية التي يجب أن تندرج في أي إطار للمساءلة (انظر A/66/710). وأبرزت مواطن القوة في الإطار وأوردت الأسباب التالية تعليلاً لإشادتها به. فالإطار يتضمن تعريفاً واضحاً للمساءلة ويشتمل على عهد سياسي مع الدول الأعضاء؛ ويوثق بوضوح لنظم المراقبة الداخلية؛ ويعد الإطار الوحيد الذي يشتمل على نظام ترم. بمقتضاه اتفاقات بين كبار المديرين والأمين العام؛ ويشير إلى ضرورة وجود وظيفة تقييم مركزية؛ وإلى ضرورة توافر سياسة لحماية المبلغين عن مخالفات؛ ويدرج ضمن الممارسات الخاصة بالمسائل التأديبية قيام الأمانة العامة بنشر قائمة بالجزءات التي فرضها الأمين العام حسب نوع سوء السلوك؛ ويشتمل على وظيفة تحقيق تزخر بأحد أعلى أعداد الموظفين الفنيين المتواجدين.

٨ - بيد أن وحدة التفتيش المشتركة حددت مواطن الضعف التالية في نظام المساءلة في الأمانة العامة:

- (أ) عدم وجود سياسة للكشف عن المعلومات؛
- (ب) عدم الإشارة إلى أهمية ثقافة المساءلة وعدم الإقرار بها بوجه عام؛
- (ج) ضرورة صياغة سياسة لمكافحة الغش؛
- (د) ضرورة مواءمة خطوط التسلسل القيادي وتفويض السلطة ودمجها في النظم الحالية لتخطيط موارد المؤسسة؛
- (هـ) ضرورة معالجة أوجه القصور الحالية في مجال تقييم أداء الموظفين (وقد حدد هذا العنصر باعتباره أحد أبرز مواطن الضعف في المنظمات المشاركة في الوحدة).

٩ - وتتفق الأمانة العامة مع هذه الاستنتاجات وتعمل جاهدة على معالجتها. ففيما يتعلق بسياسة الكشف عن المعلومات، جمعت، قبل ست سنوات، كمية كبيرة من المعلومات لصالح مقترح يدعو إلى إطلاع الناس على وثائق الأمم المتحدة، مع احتساب آثاره المالية. ونظراً لزيادة الاستعانة بالإنترنت للحصول على المعلومات والاطلاع على الوثائق، يرجح أن يتطلب هذا المقترح مزيداً من الاستعراض والتحديث. لكن يجدر بالإشارة أن التقديرات الأولية لصيغته الأولى تراوحت بين ٥ و ٦ ملايين دولار من دولارات الولايات المتحدة. ومن ثم، من المرجح أن تترتب على أي مقترح جديد بشأن هذا الموضوع آثار في الميزانية.

بالمراجعة الداخلية للحسابات، ستنظر فيه الجمعية العامة في الجزء الأول من دورتها السابعة والستين المستأنفة.

١٠ - ويعرض حاليا على الجمعية العامة، في خطوة إلى الأمام على طريق الأخذ بنهج الكشف عن المعلومات، مقترح لإطلاع الناس على جميع تقارير مكتب خدمات الرقابة الداخلية (انظر A/66/674). وسوف يؤدي نشر تقاريره إلى: تعزيز الشفافية والمساءلة فيما يتعلق بكفاءة وفعالية العمليات التي تضطلع بها الأمانة العامة للأمم المتحدة؛ وتحسين رأي الناس في المنظمة، إذ تُبرز تقارير المراجعة الداخلية للحسابات نقاط القوة التنفيذية، وإلى تحسين التوعية بالتزامات المنظمة وبالإجراءات التي تتخذها لمعالجة أوجه القصور المبلّغ عنها، بروح المسؤولية وفي الوقت المناسب.

١١ - وإضافة إلى ذلك، تتوفر في الأمانة العامة كافة عناصر سياسة مكافحة الغش، وهي تعتمز توطيدها في بوابة "المساءلة من الألف إلى الياء" سعيا إلى زيادة إتاحة المعلومات عن هذا الموضوع للموظفين على جميع المستويات. وتنوي الأمانة العامة دمج حالات تفويض السلطة في التصميم "المقبل" لنظام "أوموجا". وعلاوة على ذلك، فإنها تواصل صقل نظام إدارة الأداء وتطويره، بوسائل منها التنفيذ الشامل لبرنامج إلزامي لتدريب المديرين والمشرفين على أساليب إدارة الأداء وتطويره.

١٢ - وقد حدد مجلس مراجعي الحسابات، في تقريره ((A/67/5 (Vol. II) و Corr.1 و 2))، المتطلبات التالية فيما يتعلق بنظام المساءلة في الأمانة العامة بوجه عام:

(أ) وضع أهداف ومؤشرات إنجاز أكثر تركيزا على النتائج في إطار عمليات وضع البرامج والتخطيط في المنظمة؛

(ب) إدماج أفضل للإبلاغ المالي والإبلاغ عن الأداء على جميع المستويات في المنظمة، وجعل ذلك جزءا من تفكيرها بشأن تصميم وتنفيذ النظام الجديد لتخطيط الموارد في المؤسسة (أوموجا)؛

(ج) إسناد مسؤولية تطبيق الإدارة القائمة على النتائج بنجاح إلى عضو معني بذلك في فريق الإدارة العليا؛

(د) التفكير في التنفيذ الكامل لنظام للضمانات الإدارية يقتضي أن يقوم المديرين دوريا في جميع المستويات بتوفير ضمان الإدارة العليا بشأن فعالية الضوابط الداخلية في مجال تحكّمهم لاختبار مدى الفهم والامتثال في جميع المستويات؛

(هـ) إلزام لجنة الإدارة بتحديد دوري للمخاطر الكبرى التي تواجهها المنظمة وإبلاغ تلك المعلومات إلى جميع المديرين، وإعداد تقارير رفيعة المستوى ومنتظمة (شهرية) عن الحالة الراهنة للمخاطر وما يرتبط بذلك من استراتيجيات للتخفيف من حدتها.

١٣ - وإضافة إلى ذلك، أبرز مجلس مراجعي الحسابات، في تقريره (A/66/5 (Vol. II)) المتعلق بالبيانات المالية المراجعة لعمليات حفظ السلام، شاغلا أثير في تقرير سابق بشأن "الافتقار إلى رابطة واضحة بين إطار الميزنة القائمة على النتائج والاحتياجات من الموارد وعدم كفاية رصد التقدم والأداء على امتداد السنة"، وأوصى بما يلي:

(أ) أن تواصل الاتصال بفريق أوموجا لضمان النظر على النحو الواجب في ضرورة تحسين الروابط بين أطر الميزنة القائمة على النتائج والاحتياجات من الموارد أثناء مرحلة تصميم نموذج صياغة الميزانية وتنفيذه؛

(ب) أن تحدد الطريقة التي يمكن بها استخدام كل من النظم الحالية ونظام أوموجا لوضع وتطبيق مبادئ محاسبة التكاليف على نطاق أوسع.

١٤ - ولتوفير ضمانات الإدارة العليا بشأن فعالية الضوابط الداخلية، قدم مديرو رؤساء دعم البعثات في جميع بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة في عام ٢٠١٢ رسائل تمثيل لتكون بمثابة تدبير للمراقبة الداخلية وأداة لمسألة الإدارة. وقد قدمت الرسائل لوكيل الأمين العام للدعم الميداني عن طريق رؤساء البعثات. وتضمنت تلك الرسائل تأكيدات على أن أولئك المديرين والرؤساء أداروا المواد المالية والمادية والبشرية وموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي هي تحت رعايتهم في امتثال لنظامي الأمم المتحدة الإداري والأساسي الساريين.

١٥ - وفيما يتعلق بسائر مراكز العمل، فقد نصت سياسة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية، التي أيدتها لجنة الإدارة في أيار/مايو ٢٠١١، على ضرورة إنشاء آلية مماثلة يؤكد كل وكيل للأمين العام من خلالها سنويا، في تقرير إثبات، مسؤوليته عن التطبيق الصحيح للمبادئ والشروط الواردة في إطار إدارة المخاطر في المؤسسة وعن تهيئة وحفظ بيئة مراقبة داخلية قوية نابعة عن عملية تقييم المخاطر. ويعد إنجاز تقييم المخاطر المؤسسية على نطاق الأمانة العامة وإعداد إطار للمؤسسة للمراقبة الداخلية، كما يرد بيانه في الفرع التاسع من هذا التقرير، من الشروط المسبقة لتقديم هذا التمثيل. وسوف يعتمد الإثبات لاحقا بصورة تدريجية من إدارة إلى أخرى، إذ إن إطار إدارة الموارد المؤسسية والمراقبة الداخلية سينفذ تدريجيا على نطاق المؤسسة، نظرا لمحدودية الموارد المخصصة لهذه المبادرة. وستعم هذه الآلية، لدى تنفيذها، من خلال التسلسل القيادي تحت سلطة كل وكيل من وكلاء الأمين العام المعنيين.

١٦ - وتعالج الأمانة العامة أيضا الشواغل الأخرى التي أثارها مجلس مراجعي الحسابات، وترد الخطوات المحددة التي اتخذت في هذا الصدد في الفروع المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج وإدارة المخاطر في المؤسسة من هذا التقرير.

١٧ - وكما ذكر أعلاه، أصدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقارير عن فحص أنشطة الرصد والتقييم على مستوى البرامج، تتصل بالمساءلة والميزنة القائمة على النتائج. وفي أحد تلك التقارير، أثار المكتب مخاوفه إزاء ضعف التركيز على النتائج في بعض مؤشرات الإنجاز الواردة في برنامج عمل إحدى إدارات الأمانة العامة. وأشار التقرير إلى أنه لا تزال هنالك مؤشرات تظل تحدد على مستوى الناتج بدلا من مستوى النتيجة^(٣). وفي تقرير آخر انتقد المكتب أنشطة التقييم الذاتي التي تنفذ في إدارة أخرى، مشيرا إلى أن عمل التقييم الذاتي يتم على "أساس مخصص وليست ثمة سياسة واضحة بشأن دورها والغرض منها، ولا توجيه كاف عن كيفية إجرائه"^(٤). وهاتان مسألتان أساسيتان يتم تناولهما في سياق الإطار المفاهيمي لإدارة القائمة على النتائج الذي يرد بيانه في الفقرات من ٦٥ إلى ١٠٣ من هذا التقرير.

١٨ - كما أن الأمانة العامة تظل على اطلاع بأفضل الممارسات والتجارب المتعلقة بالمساءلة على نطاق منظومة الأمم المتحدة وضمن المنظمات الشريكة، وتُطلع عليها، من خلال مشاركتها في شبكات الممارسين (مثل شبكة إدارة المخاطر في المؤسسة)؛ وشبكات المهنيين (مثل شبكة التخطيط الاستراتيجي للأمم المتحدة)؛ وفي الاجتماعات الثنائية. وقد أطلعت الأمانة العامة مؤخرا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على معلومات بشأن إنشاء الموقع الشبكي "المساءلة من الألف إلى الياء" وبشأن اتفاقات كبار المديرين.

ثالثا - الترويج لثقافة المساءلة

١٩ - عملية الترويج لثقافة المساءلة عملية متواصلة تبدأ بإعطاء القدوة في أعلى الهرم وتتعزيز به باستمرار. وقد أرسى الأمين العام النهج بالتأكيد مرارا وتكراراً على التزامه التام

(٣) انظر Office of Internal Oversight Services (OIOS), Inspection of Programme Level Monitoring and Evaluation of the United Nations Environment Programme, Inspection report: "Opportunities exist in UNEP's quest for a more effective and useful monitoring system". Assignment No.: IED-12-004, .19 December 2012 (Reissued)

(٤) انظر Office of Internal Oversight Services (OIOS), Inspection of Programme Level Monitoring and Evaluation (M&E) of the Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Assignment No. IED-12 001, 12 December 2012 (Reissued)

بتعزيز المساءلة على جميع مستويات المنظمة. وتضطلع لجنة الإدارة ولجنة السياسات ومجلس الأداء الإداري بدور أيضاً في إرساء النهج برصد الإصلاح الإداري والقضايا المواضيعية والمتعلقة بالمساءلة في الأمانة العامة، وإسداء المشورة الاستراتيجية بشأنها. ويتعزز النهج في أعلى الهرم في الأمانة العامة أيضاً عن طريق الاتفاقات المبرمة مع كبار المديرين والموقع الشبكي "المساءلة من الألف إلى الياء"، وجهود التوعية الأخرى باستخدام موقع iSeek، وأنشطة التدريب بشأن إدارة الأداء وتطويره.

٢٠ - والمراد من الترويج لثقافة المساءلة هو تدعيم العناصر التي يقوم عليها نظام المساءلة في الأمانة العامة في مجالات مثل الأخلاقيات والتزاهة، وتعزيز عمل هيئات الرقابة، ودمج استنتاجات نظام العدل الجديد تدريجياً ضمن سلسلة المساءلة. والمراد منه أيضاً تنفيذ المبادرات الجديدة المتعلقة بالمساءلة، مثل إدارة المخاطر في المؤسسة، وتحسين نُظم مكافأة الأداء الجيد والاعتراف به وتطبيق الجزاءات في الأمانة العامة، وكلها أعمال جارية في هذه المرحلة.

٢١ - فعلى سبيل المثال، تُولى الأخلاقيات والتزاهة الآن مكاناً بارزاً في برنامج التعريف الموجه إلى كبار القادة. وتحدّد للمشاركين فيه (كبار القادة المعيّنين حديثاً برتبة وكيل أمين عام وأمين عام مساعد) مواد قراءة أساسية تشمل فصلاً شاملاً بعنوان "الأخلاقيات والتزاهة والرقابة"، أعد بإسهام من مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب الأخلاقيات. وهو يوفر، في جملة أمور، نظرة عامة عن إطار الأخلاقيات، ومعايير السلوك، والواجبات والالتزامات في الأمم المتحدة، والدور الذي يضطلع به مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وقد شملت جلسات الإحاطة الشخصية في أول برنامجين نموذجيين في هذا الصدد مواضيع تتعلق بمهنية الموظف المدني الدولي، وميثاق الأمم المتحدة، ودور مكتب أمين المظالم وخدمة الوساطة، ووحدة التقييم الإداري، ونظام إقامة العدل.

٢٢ - وبالإضافة إلى ذلك، يشارك كل واحد من القادة المعيّنين حديثاً في جلسة إحاطة فردية مع مكتب الأخلاقيات، يجري فيها تناول مسؤوليته عن الإقرارات المالية وتوقعات المنظمة في ما يتعلق بمساءلته ضمن إطار الأخلاقيات. وكان البرنامج يركز حتى الآن على القادة المعيّنين حديثاً في المقر. وثمة جهود تُبذل حالياً من أجل تكييف المحتوى والمنهجية لكفالة توافر هذه المعلومات لكبار القادة المعيّنين في الميدان وفي المكاتب الموجودة خارج المقر. وتعزز الأمانة العامة أيضاً تكييف المحتوى في المستقبل لاستخدامه في برنامج التعريف الموجه إلى الموظفين برتبة مدير.

٢٣ - ويشكل برنامج حوارات القيادات الذي وضعه مكتب الأخلاقيات مبادرة حديثة أخرى لتحديد النهج في أعلى الهرم وإرساء ثقافة المساءلة على جميع مستويات المنظمة. وفي إطار هذه المبادرة، سيشارك جميع موظفي الأمانة العامة في جميع المواقع، مرة في السنة، في جلسة مناقشة مدتها ساعة بقيادة مديرهم المباشر، تتناول مسألة محددة في الأخلاقيات والتزاهة. وموضوع حوار القيادات الافتتاحي لعام ٢٠١٣ هو "ما معنى أن تكون موظفاً مدنياً دولياً؟".

٢٤ - وستبدأ كل جلسة بعرض شريط فيديو للأمين العام وهو يناقش ما تعنيه له الوظيفة المدنية الدولية. ثم يتولى كل وكيل أمين عام، أو موظف من كبار القادة الآخرين على مستوى الإدارات أو المكاتب، قيادة المناقشة مع رؤوسيه المباشرين، وتتوالى الجلسات تباعاً وفق التسلسل الهرمي في كل شعبة أو مكتب حتى يتسنى لجميع الموظفين الدخول في حوار مع مديرهم المباشر. وتتيح هذه الجلسات للمديرين القيام بما يلي:

(أ) إظهار التزامهم بالقيادة المراعية للأخلاقيات؛

(ب) بناء الثقة من خلال مناقشات نشطة للمسائل المتعلقة بالأخلاقيات في مكان العمل؛

(ج) إبراز الصلة المباشرة بين عمل الفرد وسمعة الأمم المتحدة كمنظمة.

٢٥ - وهناك وسيلة أخرى لإرساء ثقافة المساءلة تتمثل في عملية التقييم الإداري، التي تشكل الخطوة الرسمية الأولى في النظام الجديد لإقامة العدل. ويبدو أن لهذه العملية تأثيراً إيجابياً على المساءلة إذ إن النسبة المتوية للقرارات الإدارية المطعون فيها التي قوبلت بالتأييد في أعقاب إعادة النظر في التقييمات الإدارية ازدادت من ٦٣ في المائة في عام ٢٠٠٩، مع تأييد ٤٩ من أصل ٧٨ قراراً من القرارات موضوع الطعن، إلى ٩٣ في المائة في عام ٢٠١١، مع تأييد ١٦٨ من أصل ١٨٠ قراراً من القرارات موضوع الطعن. وما يسهم في هذه المساءلة هو الشرط المفروض على المديرين بتوضيح الأساس الذي تقوم عليه قراراتهم، فضلاً عن أن إمكانية العودة عن القرار الإداري هي في ذاتها من تدابير المساءلة وتمثل درساً يستفيد منه المدير الذي اتخذ القرار موضوع الطعن ورئيس مكتبه.

٢٦ - وبصفة عامة، تنطوي ثقافة المساءلة في أي منظمة على القواعد والتوقعات والقيم والعادات والمعايير والنهج والمواقف والعلاقات وجملة من العناصر الأخرى التي لا تنحصر في مجرد الاعتراف بأهمية ثقافة المساءلة في وثيقة ما أو نشر إعلان مبادئ على الموقع الشبكي للمنظمة. وما يُقصد بإرساء هذه الثقافة في الأمانة العامة هو أن تكون أهداف الأمانة العامة وغاياتها وتوقعاتها مفهومة بوضوح من الموظفين من جميع الرتب ومأخوذة على عاتقهم.

ويجري ذلك عن طريق الرصد والإبلاغ عن التقدم المحرز نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات. والأهم من ذلك هو المتابعة حتى الوصول إلى نتائج. ويجري هذا أيضاً بإتاحة السبل للمناقشة المفتوحة وإبداء التعليقات وإقامة علاقة من الثقة والاحترام مع أصحاب المصلحة. ورغم أن أوجه الضعف لا تزال قائمة، فإن الأمانة العامة قد شرعت على مدى السنوات العديدة الماضية في إدخال تغييرات على المجالات المذكورة أعلاه. ونظراً إلى أن ثقافة المساءلة غالباً ما لا تكون "غير مادية وإنما محسوسة"^(٥)، يظل التحدي الذي تواجهه الأمانة العامة في هذا المجال قائماً في شقين وهما: كفاءة إطلاع الموظفين بالشكل المناسب على هذه التغييرات وهي في طريقها إلى الرسوخ للتأكد من أنها تؤثر في الثقافة السائدة في المنظمة، وتوثيق هذه التغييرات والترابط القائم فيما بينها بحيث يكون نشرها أسهل. والأمانة العامة ملتزمة ببذل المزيد من الجهود في هذين المجالين خلال السنوات المقبلة.

رابعاً - تفويض السلطة

٢٧ - أحرزت إدارة الشؤون الإدارية استعراضاً شاملاً وعمليات مسح لتفويض السلطة على صعيد إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والميزنة، وإدارة المشتريات والممتلكات، على النحو المبين في التقرير المرحلي الأخير عن تعزيز المساءلة (A/66/692). لكن عمليات المسح هذه قد جرت مع الأخذ في الاعتبار، عند إعدادها، نقاط البداية في هذه المجالات في ما يتعلق بتسيير العمليات وهياكل الإدارة. وسيتواصل تنقيح عمليات المسح تلك وتكييفها في سياق نماذج الأعمال المشتركة الجديدة التي تستخدم على نطاق الأمانة العامة في مختلف أنحاء العالم عقب تنفيذ نظام أوموجا (ما يسمّى بالنموذج "المقبل") واستجابةً للفرص التي قد تتاح لتقديم الخدمات في المستقبل.

خامساً - تنفيذ توصيات هيئات الرقابة

٢٨ - تخصص لجنة الإدارة اجتماعات فصلية لمسائل الرقابة وتوجّه دعوة لحضور كل جلسة منها إلى إحدى هيئات الرقابة، بما يشمل اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة. ويشارك وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية، بصفة مراقب، في جميع الاجتماعات المتعلقة بالرقابة. وتركز لجنة الإدارة بوجه خاص على متابعة التوصيات المتبقية ذات الأهمية البالغة الصادرة عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية والتوصيات الرئيسية المقدمة من مجلس مراجعي الحسابات.

(٥) انظر Karen Natzel, "Creating a culture of accountability," DJC Oregon (24 July 2012).

٢٩ - وكان هذا الحوار الفصلي وراء تعزيز علاقة الإدارة هيئات الرقابة، وتوعية المديرين بأهمية تنفيذ توصيات هيئات الرقابة في الوقت المناسب، وإتاحة التبادل المستمر للآراء بشأن مسائل الرقابة والمساءلة والمخاطر التنظيمية التي تواجهها المنظمة.

٣٠ - وبالإضافة إلى هذه الاجتماعات الفصلية، يعقد وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية اجتماعات منتظمة مع هيئات الرقابة لمناقشة استنتاجاتها الرئيسية والمسائل الأخرى ذات الأهمية الاستراتيجية. ويعقد أيضاً اجتماعات فصلية مع اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة التي تُدرج بنداً دائماً في جدول أعمالها عن مسائل الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر.

٣١ - وأقرت اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، في آخر تقرير قدمته إلى الجمعية العامة (A/67/259 و Corr.1 و 2)، بما أنجزته لجنة الإدارة من أعمال لكفالة تنفيذ التوصيات الرئيسية لمجلس مراجعي الحسابات على وجه السرعة، مشيرةً إلى أن لجنة الإدارة تقوم، على أساس فصلي، برصد جميع التوصيات البالغة الأهمية التي يصدرها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٣٢ - وعلى نحو ما ذكر في التقرير المرحلي الأخير عن تعزيز المساءلة، أدت زيادة الاهتمام بمسائل الرقابة ورصد التوصيات إلى ظهور اتجاه إيجابي في معدلات تنفيذ هذه التوصيات على مستوى الأمانة العامة؛ إذ نُفذت التوصيات الصادرة عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومجلس مراجعي الحسابات بنسبة ٩٥ في المائة تقريباً في غضون ثلاث سنوات من إصدارها، أو أنها ما عادت تخضع للرصد بعد أن تجاوزتها الأحداث.

سادساً - مساءلة الأفراد والمساءلة في المؤسسة

ألف - هيكل إدارة مشروع أوموجا

٣٣ - تنفذ الأمانة العامة هيكل إدارة مشروع أوموجا على النحو المطلوب في الفقرة ١٨ من القرار ٢٥٧/٦٦. وقد اعترفت الجمعية العامة بالتقدم المحرز في هذا الصدد في الفقرة ٨ من قرارها ٢٤٦/٦٧ التي رحبت فيها بالخطوات المتخذة للتصدي لأزمة إدارة مشروع أوموجا، وبخاصة التدابير المتخذة حتى الآن لتحديد الجهات المسؤولة عن المشروع والجهات التي تساءل بشأنه ولتوضيح أدوار الجهة المسؤولة عن تنفيذ المشروع، ومدير المشروع، والجهات المسؤولة عن تنفيذ العمليات، وبتعيين وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية المسؤولة الرئيسية عن المشروع ورئيسة لجنته التوجيهية.

باء - الاتفاقات المبرمة مع كبار المديرين

٣٤ - تشكل الاتفاقات التي تبرم مع كبار المديرين آلية رئيسية يجري من خلالها نشر ولايات الدول الأعضاء والأولويات السنوية للأمين العام على نطاق المنظمة تبعاً وفق التسلسل الهرمي. وتتضمن الاتفاقات إحالات مرجعية إلى الأهداف والنتائج المتوقعة التي جرى تحديدها في عملية تخطيط البرامج ووثائق الميزانية، وتشمل مؤشرات أداء قابلة للقياس يمكن على أساسها تقييم أداء كبار المديرين بخصوص أولوياتهم السنوية ومجموعة من المؤشرات الإدارية التي تعتبر معايير يأخذ بها جميع كبار المديرين. وهذه الأولويات مُعدة للنشر على إثر اعتمادها في اتفاقات وكلاء الأمين العام باتباع التسلسل الهرمي إلى مستوى الأمناء العامين المساعدين، لإدراجها في خطط عمل الشعب والموظفين.

٣٥ - ومنذ استحداث الاتفاقات في عام ٢٠٠٦، عمل مجلس الأداء الإداري، عاماً بعد آخر، على تعزيز الاتفاق باعتباره أداة من أدوات المساءلة. فعلى سبيل المثال، أُضيف في عام ٢٠١٠ عنصر سردي طُلب فيه إلى كبار المديرين الإشارة إلى السبل التي يقترحونها لإيلاء اهتمام خاص وشخصي لتحقيق الأولويات الرئيسية المنصوص عليها في الاتفاقات التي أبرمها. وكان الغرض من إضافة هذا العنصر تذكير كبار المديرين بأن الاتفاق ليس صكاً للامتنال فحسب وإنما هو أداة إدارية في يد كبار المديرين أنفسهم وآلية مساءلة بالنسبة للأمين العام.

٣٦ - وفي عام ٢٠١١، أُعيد تصميم الاتفاق لمواءمته مع تعريف المساءلة الذي قدمته الدول الأعضاء في القرار ٢٥٩/٦٤، بما يشمل التركيز على الإدارة الاستباقية للمخاطر. وللمرة الأولى، استُخدمت عبارات تُلزم كبار المديرين بكفالة إدراج الأهداف المبيّنة في اتفاقهم ضمن خطط عمل وتقييمات أداء الموظفين التابعين لهم من جميع الرتب. وما يعزز أكثر هذا النشر على نطاق الهرم المؤسسي هو نظام إدارة الأداء وتطويره، الذي يشير إلى إدراج أولويات رؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات في خطط عمل الوحدات والأفراد.

٣٧ - وقد تعززت الاتفاقات القائمة مع كبار المديرين لعام ٢٠١٣ من خلال تحسين المواءمة مع مبادرات الإصلاح الرئيسية الهادفة إلى إحداث تحول، مثل نظام أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتأخذ هذه الاتفاقات أيضاً في الحسبان الدروس المستفادة بخصوص إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. ويوضّح الاتفاق أيضاً ما هو مطلوب من كل مدير من كبار المديرين في هذه المرحلة الحاسمة من تنفيذ المبادرات الرئيسية.

٣٨ - ويرد في المرفق الأول تحليل للاتجاهات يُظهر أن الاتفاقات كان لها أثر ملحوظ على أداء كبار المديرين في ما يتعلق بالمؤشرات الإدارية الرئيسية.

سابعاً - إصلاح نظام تقييم الأداء

٣٩ - شكل تطبيق "نظام إدارة الأداء وتطويره" في نيسان/أبريل ٢٠١٠ (انظر ST/AI/2010/5) خطوة إضافية باتجاه زيادة المساءلة في المنظمة. ولئن ظلت عناصر أساسية كثيرة من النظام المعزز لإدارة الأداء وتطويره على حالها، فإن الغرض من التحسينات هو تشجيع زيادة المساءلة لرفع الأداء إلى أفضل المستويات لجميع الرتب، وكفالة استمرار ورود التعليقات، والتحفيز، والاعتراف بالأداء الجيد.

٤٠ - وجرت الاستعاضة عن السياسة السابقة التي كان يدعمها نظام إلكتروني لتقييم الأداء بالأمر الإداري ST/AI/2010/5. وأضفت سياسة عام ٢٠١٠ تحسينات مقارنةً بالسياسة السابقة من خلال زيادة توضيح أدوار أصحاب المصلحة، بمن فيهم الموظفون والمديرون ورؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات والمنظمة ككل، وتعزيز الصلات بين خطط العمل الفردية والآليات الأخرى في إطار المساءلة، مما يشمل الاتفاقات مع كبار المديرين، وخطط عمل الإدارات وملزمات الميزانية. وتضمنت هذه السياسة أيضاً فرعاً يتعلق بمعالجة قصور الأداء.

٤١ - ودعماً لبدء تنفيذ الأمر الإداري ST/AI/2010/5، استحدث الأمين العام في عام ٢٠١١ برنامجاً إلزامياً لتدريب المديرين والمشرفين على أساليب إدارة أداء الموظفين وتطويره. وينطبق برنامج التدريب الجديد هذا على جميع المديرين والمشرفين بصرف النظر عن رتبهم، وقد بدأ تنفيذه على الصعيد العالمي. وبحلول تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، كان قد جرى تدريب أكثر من ٥٠ في المائة من المديرين في الإدارات والمكاتب والبعثات. ويعزز برنامج التدريب أفضل الممارسات في إدارة الأداء وتطويره. ويؤكد على وجه الخصوص الصلة القائمة بين خطط العمل الفردية وولايات المنظمة والحاجة إلى معالجة قصور الأداء على نحو فعال.

٤٢ - وحالياً، ينظر الفريق العامل المعني بإدارة الأداء وتطويره التابع للجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة في السبل التي يمكن من خلالها تحسين سياسات المنظمة وممارستها وعملياتها لإدارة الأداء. ويدرس الفريق العامل أفضل الممارسات في القطاع الخاص وفي كيانات الأمم المتحدة، ويبحث حالياً الاستنتاجات التي توصل إليها الفريق المشترك العالمي المعني بالرصد لإيجاد أمثل الحلول للأمانة العامة.

٤٣ - ويدرك الفريق العامل، من خلال مداولاته، أن تحسين سياسة وعملية إدارة الأداء والأداة الإلكترونية ذات الصلة (النظام الإلكتروني لتقييم الأداء) غير كافٍ لكفالة قدر أكبر من المساءلة. ولذا فإنه يركز بوجه خاص على ثلاث مسائل محددة وهي دور أفرقة الإدارة

العليا، والتعامل مع قصور الأداء، ومكافأة الأداء الجيد والاعتراف به، لكفالة أن تصبح ثقافة المنظمة على صعيد إدارة الأداء أكثر تركيزاً على النتائج.

٤٤ - وبالإضافة إلى ذلك، أعدَّ الفريق العامل ورقة عن مكافأة الأداء الجيد والاعتراف به استناداً إلى إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية والممارسات المتبعة في كيانات الأمم المتحدة. والغرض من الورقة هو حفز النقاش داخل المنظمة بشأن سبل الاعتراف بالأداء الممتاز ومكافأته وفقاً لقرارات الجمعية العامة. ومن المتوقع أن يقدم الفريق العامل توصيات محددة إلى الاجتماع السنوي لعام ٢٠١٣ للجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة.

ثامنا - مساءلة الموظفين عن سوء الإدارة وعن اتخاذ قرارات غير مناسبة

٤٥ - طلبت الجمعية العامة في الفقرة ١٩ من قرارها ٢٥٧/٦٦ "إلى الأمين العام أن يواصل استحداث تدابير مناسبة لمساءلة الموظفين عن سوء الإدارة وعن اتخاذ قرارات خاطئة أو غير مناسبة وتطبيق تلك التدابير وأن يعزز جهوده من أجل زيادة إجراءات استرداد الأموال من الأشخاص المدانين بالغش في المنظمة". وقد أفاد أحدث تقرير عن إقامة العدل في الأمم المتحدة (A/66/275 و Corr.1) أن الأمانة العامة تحلل بعناية الاجتهادات القضائية للمحكمتين المتصلة بالقضايا التأديبية، وتنظر في الكيفية التي يمكنها بها تعزيز إجراءات تناولها لهذه القضايا.

٤٦ - ويجدر بالإشارة أن وحدة التفتيش المشتركة أشادت، في تحليلها المقارن لأطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة، بنظام المساءلة في الأمانة العامة لإدراجه ممارسة ضمن المسائل التأديبية تتمثل في تعميم الأمانة العامة لنشر قائمة بالجزاءات التي فرضها الأمين العام بحسب نوع سوء السلوك (انظر A/66/710).

٤٧ - ويرد في المرفق الأول لهذا التقرير موجز لفئات حالات سوء السلوك التي تناولها الأمين العام في السنوات العشر الماضية وأنواع التدابير التأديبية التي اتخذت.

٤٨ - ومن التطورات الأخيرة التي ستعزز قدرة المنظمة على استرداد الأموال موافقة الجمعية العامة في القرار ٢٤٠/٦٧ على إدخال تغيير على النظام الأساسي للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة لتمكين الصندوق، في ظروف محددة جداً، من دفع حصة من استحقاقات المتقاعد مباشرة إلى المنظمة التي كان يعمل بها، وذلك لكي ترد لها الأموال في الحالات التي يكون فيها الموظف قد اختلس منها أموالاً.

تاسعا - إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية

ألف - معلومات أساسية

٤٩ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام بموجب قرارها ٢٥٩/٦٤، إدراكاً منها لأهمية اتباع نهج منظم لتطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية، تعزيز "القدرات الموجودة في الأمانة العامة لتقييم المخاطر والتخفيف منها والمراقبة الداخلية".

٥٠ - وتوفر سياسة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية التي أقرتها لجنة الإدارة في أيار/مايو ٢٠١١، والمنهجية المكتملة لهذه السياسة، الأساس لتنفيذ إطار شامل لإدارة المخاطر في المؤسسة في إدارات مختارة تمثل مختلف المجالات الوظيفية لأنشطة الأمانة العامة. وبالنظر إلى محدودية الموارد المخصصة لهذا المشروع في الوقت الراهن^(٦)، فإن عملية دمج إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة تتم وفق نهج تدريجي. ولقد نفذت عمليات تجريبية، بالتعاون مع المنسقين على مستوى الإدارات، في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وشعبة المشتريات في المقر. ويجري التنفيذ حالياً، على مراحل مختلفة، في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ومكتب تنمية القدرات في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. ويوجد بعض المكاتب أو الإدارات، مثل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، في مرحلة التخطيط الأولي، في حين أن مكاتب وإدارات أخرى، مثل إدارتي الدعم الميداني وعمليات حفظ السلام ونظام أوموجا والمخطط العام لتجديد مباني المقر، تمضي قدماً في منهجيات تطبيق تتسق على نطاق واسع مع النهج الشامل الذي اعتمده الأمانة العامة.

٥١ - وعقب اختتام حلقة عمل مشتركة بين الوكالات بشأن إدارة المخاطر في المؤسسة عقدت لمدة يومين في نيويورك في حزيران/يونيه ٢٠١١، برعاية اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، أنشئت في "حلقة التواصل" (Unite Connections)، وهي عبارة عن منبر للتواصل الاجتماعي عبر الإنترنت في الأمانة العامة للأمم المتحدة، شبكة للممارسين، وافقت عليها اللجنة رسمياً في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١. وشبكة الممارسين هذه، التي هي أداة هامة لتبادل الوثائق وأفضل الممارسات وعقد منتديات ومناقشات إلكترونية، تضم أكثر من ٦٥ ممارساً يمثلون عملياً جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى، مثل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وصندوق النقد الدولي. وفي إطار الجهود

(٦) لا يوجد حالياً سوى موظف من الرتبة ف-٤ مخصص لهذه المهمة في مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، مع أن بعض الإدارات/المكاتب (مثل إدارة الدعم الميداني ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية) تمضي قدماً في تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة وتخصص الموارد لهذا الغرض بطريقة لا مركزية.

الجارية في مجال الاتصال، أنشئت أيضاً صفحة مخصصة لهذا الغرض على موقع iSeek كجزء من بوابة "المساءلة من الألف إلى الياء".

٥٢ - وبغرض تحسين إدراك المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر على نطاق الأمانة العامة، أعد مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية برنامجاً للتعليم الإلكتروني بشأن إدارة المخاطر في المؤسسة سوف ينجز ويتاح لجميع الموظفين في إطار نظام إدارة التعلم في إنسيرا بحلول مطلع عام ٢٠١٣. ويتضمن هذا البرنامج رسالة موجهة من الأمين العام إلى الموظفين من جميع المستويات بشأن الأهمية الاستراتيجية لهذه المبادرة.

باء - تقييم المخاطر على نطاق الأمانة العامة

٥٣ - في نيسان/أبريل ٢٠١٢، رحبت الجمعية العامة، في قرارها ٦٦/٢٥٧، "بالتقدم الذي أحرزه الأمين العام في إنشاء إطار لإدارة المخاطر في المؤسسة". وأكدت الجمعية أيضاً على مسائل منها أن "الجمعية العامة مسؤولة عن تحديد درجة تحمل المخاطر التي تواجهها المنظمة"، وأعربت "عن قلقها إزاء عدم تقديم الأمين العام تحليلاً مفصلاً في ما يتعلق بالمجالات الرئيسية التي تنطوي على مخاطر بالنسبة إلى الأمم المتحدة".

٥٤ - وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، واستجابة لما أعربت عنه الجمعية العامة من قلق، طلبت لجنة الإدارة إلى مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، بوصفها لجنة إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة، إجراء تقييم للمخاطر المؤسسية على نطاق الأمانة العامة من أجل تحديد المخاطر الاستراتيجية الرئيسية التي تواجهها المنظمة والتدابير الإدارية ذات الصلة. وقررت اللجنة أيضاً أن تواصل استعراض التقدم المحرز في تنفيذ إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية مرة كل ثلاثة أشهر.

٥٥ - وسيجرى التقييم من منظور استراتيجي كلي، يكون نطاقه الأمانة العامة بأكملها وسيوفر أداة هامة يسترشد بها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في اللجنة. وسيكون أيضاً نقطة الانطلاق لدمج إدارة المخاطر في المؤسسة تدريجياً على نطاق المنظمة. ولهذه الغاية، سيتم إنشاء شبكة من منسقي إدارة المخاطر في المؤسسة تمثل جميع الإدارات والمكاتب في الأمانة العامة. وقد بين تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة في إدارات مختارة أن المعالجة الفعالة لعدد من المخاطر الاستراتيجية على مستوى الإدارات سيتطلب تنفيذ تدابير على نطاق المنظومة للتصدي لها.

٥٦ - وتبدأ عملية تقييم المخاطر بالتحديد الأولي للمخاطر وتقييمها وتشمل إجراء مقابلات فردية وحلقات عمل مع كبار المديرين وتوزيع استبيانات واستقصاءات عن

المخاطر على عينة تمثيلية للموظفين من مختلف الرتب تشمل جميع المجالات الرئيسية في الأمانة العامة.

٥٧ - وسيجري مواءمة المخاطر ومطابقتها مع الاستراتيجيات والخطط والأهداف الأساسية لقياس ما ينطوي عليه كل منها من مخاطر وترتيبها حسب سلم الأولوية، وتحديد وتقييم الضوابط الداخلية المخصصة والأنشطة اللازمة في مجال إدارة المخاطر ومعالجتها التي تهدف إلى التخفيف بفعالية من حدة تلك المخاطر.

٥٨ - وسيعرض على لجنة الإدارة تحليل كامل لنتائج التقييم، يشمل مخططاً لعالم المخاطر، وتعريف المخاطر، ووصفاً للعوامل الرئيسية، وخرائط لشدة المخاطر، وسيحدد المديرين المسؤولون في مختلف مجالات المنظمة خططاً شاملة لمعالجة المخاطر والتصدي لها تحدد الضوابط الرئيسية التي وضعتها الإدارة بالفعل واستراتيجيات المراقبة والمعالجة الإضافية التي تعتمز الإدارة استحداثها لزيادة تخفيف حدة المخاطر، حسب الاقتضاء.

جيم - إطار المراقبة الداخلية

٥٩ - ستوفر نتائج هذا التقييم أيضاً الأساس لتعريف إطار للمخاطر والمراقبة الداخلية، سيحدد نظام المراقبة الداخلية الذي ينظم أداء المنظمة ويوفر التوجيهات ذات الصلة للمديرين على جميع المستويات.

٦٠ - وسيتولى مكتب وكيل الأمين العام في إدارة الشؤون الإدارية إعداد إطار المراقبة الداخلية المقترح للأمانة العامة. ولكفالة امتلاك زمام هذا الإطار تماماً على نطاق المنظمة، سيدعو مكتب وكيل الأمين العام في إدارة الشؤون الإدارية فريقاً عاملاً يضم أعضاء من المجالات الوظيفية ذات الصلة في الأمانة العامة للعمل على إعداد مشروع أولي. وسيوفر المقترح المنبثق عن أعمال هذا الفريق الأساس لإجراء عملية تشاور شاملة مع هيئات الرقابة، بما في ذلك اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، وسيقدم إلى لجنة الإدارة للموافقة عليه.

٦١ - وستوفر هذه الوثيقة، التي ستكتمل سياسة ومنهجية إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية المعتمدة، مرجعاً هاماً للمديرين، وتحدد الإطار المتكامل للمخاطر والمراقبة الداخلية المطبق على نطاق الأمانة العامة.

دال - الأنشطة الأخرى

٦٢ - دعماً لاعتماد إطار فعال لإدارة المخاطر في المؤسسة، سيواصل مكتب وكيل الأمين العام في إدارة الشؤون الإدارية أيضاً العمل على تنفيذ برنامج في مجال الاتصال، يشمل نشر

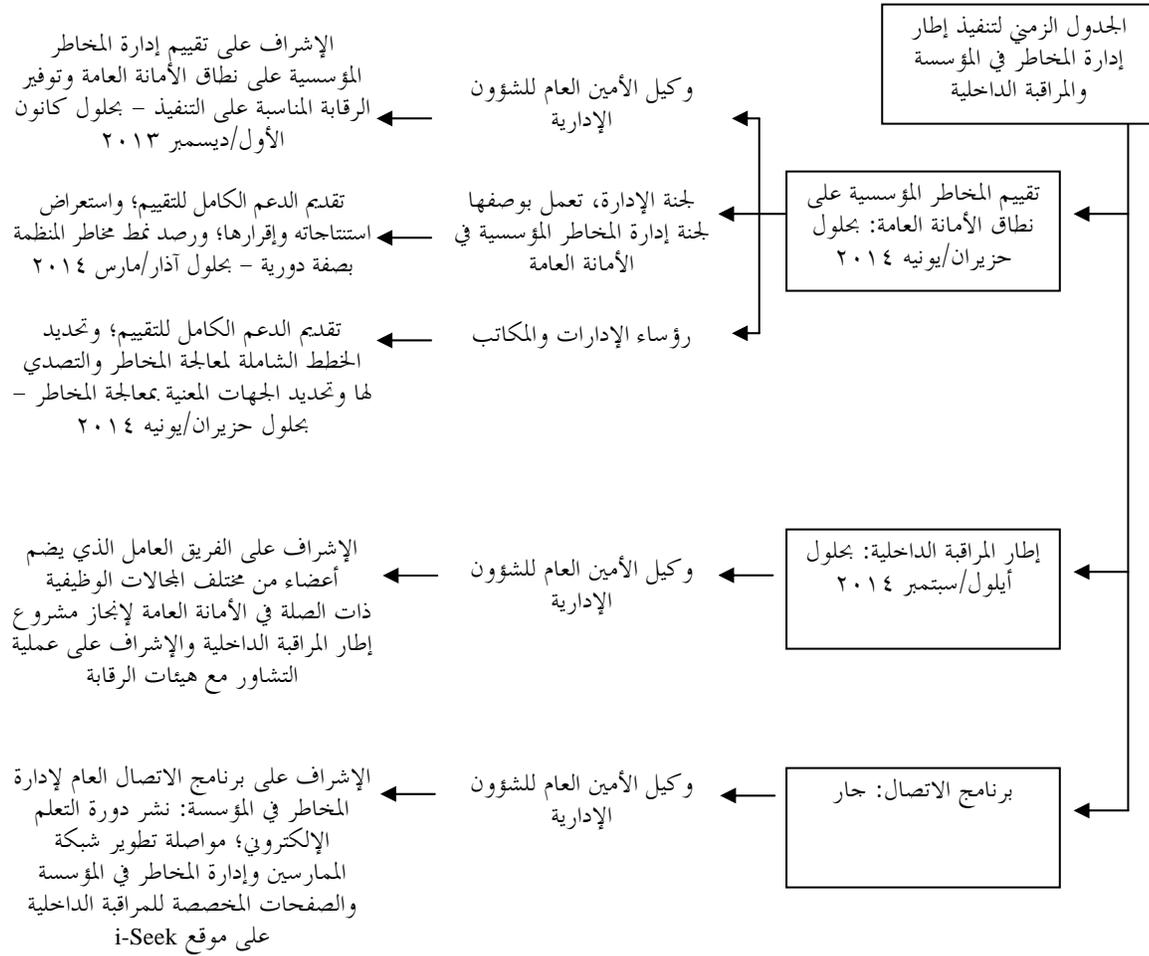
دورة التعلم الإلكتروني والتخطيط لدورات تدريب المدربين المخصصين مع شبكة منسقي إدارة المخاطر في المؤسسة، حسبما تقتضيه الضرورة. وسيواصل الموظف المسؤول عن إدارة المخاطر في المؤسسة أيضاً زيادة تطوير برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة، والصفحات المتعلقة بالمراقبة الداخلية على موقع iSeek، والأهم من ذلك، شبكة الممارسين في منبر ”حلقة التواصل“، بتعزيز أدائها الوظيفي وإنشاء مجموعات فرعية مواضيعية مخصصة. وستستكشف أيضاً فرص تقديم اقتراحات أو التعاون مع الأجزاء الأخرى في المنظومة لتنظيم المزيد من حلقات العمل على نطاق المنظومة بشأن إدارة المخاطر في المؤسسة، مثل دورة اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التي نظمت في حزيران/يونيه ٢٠١١.

٦٣ - ودعماً لبرنامج إدارة المخاطر في المؤسسة، ستعتمد الأمانة العامة على تكنولوجيا المعلومات في المستقبل القريب لحوسبة العديد من العمليات والتقارير ذات الأهمية الحاسمة في نجاح تنفيذ البرنامج. وسيواصل الموظف المسؤول عن تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة بالأمانة العامة مناقشته مع مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظام أوموجا بهدف الشروع في تنفيذ أحد الخيارات المتاحة.

٦٤ - ويبين الشكل الأول أدناه الجدول الزمني والجهات المسؤولة عن إجراء تقييم المخاطر على نطاق الأمانة العامة، وإعداد إطار للمراقبة الداخلية، وإطلاق استراتيجية اتصال لإدارة المخاطر في المؤسسة.

الشكل الأول

الجدول الزمني لتنفيذ إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية



عاشرا - الإبلاغ عن الأداء وتنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج ونظام المعلومات المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج

ألف - مفهوم الإدارة القائمة على النتائج في الأمم المتحدة

٦٥ - استجابة لقرار الجمعية العامة ٢٥٩/٦٤، يرد في هذا الفرع من التقرير مقترح لإطار مفاهيمي للإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة. ولا يوجد حالياً تعريف مقبول عموماً للإدارة القائمة على النتائج في منظومة الأمم المتحدة، نظراً لاختلاف التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم باختلاف المنظمات. وتحدد مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإدارة القائمة على النتائج بأنها "استراتيجية إدارية تكفل بموجبها جميع الجهات الفاعلة على أرض الواقع، المساهمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق مجموعة من النتائج الإنمائية، بأن تساهم عملياتها ومنتجاتها وخدماتها في تحقيق النتائج المنشودة (النواتج والنتائج والأهداف)". وتمضي مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية فتحدد بأن الإدارة القائمة على النتائج تعتبر نهجاً من نهج دورة الحياة يبدأ بعناصر التخطيط، فالرصد لكفالة تحقيق النتائج، ثم التقييم الذي يوفر المعلومات القيمة لاتخاذ القرارات واستخلاص الدروس للمستقبل^(٧).

٦٦ - ولقد أعدت هيئات الرقابة أيضاً تعاريف خاصة بها للإدارة القائمة على النتائج. فمكتب خدمات الرقابة الداخلية يعرفها بأنها "استراتيجية للإدارة تضمن بها الأمانة العامة أن تساهم عملياتها ونواتجها وخدماتها في تحقيق الإنجازات والأهداف المتوقعة المحددة تحديداً واضحاً. وتركز الاستراتيجية على تحقيق النتائج وتحسين الأداء، ودمج الدروس المستفادة في قرارات الإدارة ورصد الأداء والإبلاغ عنه"^(٨). وتعرفها وحدة التفتيش المشتركة بأنها "نهج إدارة يركز على تحقيق النتائج، واستراتيجية إدارة واسعة هدفها هو تغيير طريقة عمل الوكالات باعتبار أن التوجه الرئيسي هو تحسين الأداء (تحقيق النتائج)" (انظر JIU/REP/2004/6).

٦٧ - وتذهب الأمانة العامة أبعد من دورة تخطيط البرامج وتقييمها واستخلاص الدروس منها فتربط بين الأهداف والخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية. ويتم هذا الربط من خلال اتفاقات كبار المديرين ونظام إدارة وتطوير أداء الموظفين من الرتب الأدنى من رتبة أمين عام مساعد. ومن ثم تعرّف الأمانة العامة الإدارة القائمة على النتائج بأنها "نهج إداري واسع النطاق يستخدم المعلومات المتعلقة بالنتائج المتوقعة لأغراض التخطيط

(٧) انظر "كتيب الإدارة القائمة على النتائج: تعزيز مواءمة الإدارة القائمة على النتائج لتحسين النتائج الإنمائية"، مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، ٢٠١٠.

(٨) مكتب خدمات الرقابة الداخلية، "مسرد مصطلحات الرصد والتقييم".

الاستراتيجي، وصنع القرار في مجال الموارد البشرية والميزانية، وقياس الأداء والتعلم“ (انظر A/62/701 و Add.1 و Corr.1). ولقد أيدت الجمعية العامة هذا التعريف في قرارها ٢٧٦/٦٣.

٦٨ - وفي سياق تعريف الأمانة العامة، ينظر إلى الإدارة القائمة على النتائج على أنها نهج متكامل يقصد به كفاءة توجيه العمليات والنواتج والخدمات في المنظمة لتحقيق النتائج. وفي إطار هذه الاستراتيجية، تسترشد عمليات التخطيط والميزنة والرصد والإبلاغ في الأمانة العامة بالنتائج (الإنجازات والنواتج المتوقعة). كما تستند هذه العمليات أيضاً إلى التقييمات المنهجية والدروس المستخلصة التي تفيد في عملية التخطيط من أجل تحسين أداء المنظمة وتحديد الاستراتيجيات في مجال الموارد البشرية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف المنظمة.

٦٩ - ولا بد من الإشارة أيضاً إلى أن الإدارة الفعالة القائمة على النتائج تستند إلى توافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الولايات. وفي هذا المجال، تشكل الولايات الإضافية بتكليف من الدول الأعضاء، بدون زيادة تقابلها في الموارد، تحدياً متكرراً للأمانة العامة.

باء - المبادرات المتخذة حتى الآن

٧٠ - اتبعت الأمانة العامة على مر السنين نهجاً تدريجياً لتطبيق الإدارة القائمة على النتائج من خلال استحداث الأدوات الملائمة كما يقتضي الأمر. وأنشئ نظام واضح للمساءلة في الأمانة العامة من خلال تقرير الأمين العام (A/64/640)، وأقرته الجمعية العامة بقرارها ٢٥٩/٦٤. واستُحدث النظام الجديد لإدارة الأداء وتطويره في عام ٢٠١٠ لتعزيز المساءلة الإدارية ومعالجة غالبية أوجه القصور التي أبرزتها وحدة التفتيش المشتركة في تقاريرها عن الإدارة القائمة على النتائج^(٩). وشملت عملية إصلاح عقود عمل الموظفين إصدار مجموعة قواعد إدارية واحدة للموظفين تنطبق على جميع موظفي الأمم المتحدة. ويجري تحديد نظام واضح لتفويض السلطة.

٧١ - وما برحت الأمانة العامة أيضاً تنفذ تدابير أخرى لتعزيز الإدارة القائمة على النتائج، تشمل تعزيز إدراج الأهداف المؤسسية في خطط عمل كبار المديرين، كل على حدة، من خلال اتفاقات كبار المديرين؛ وإيراد هذه الأهداف المؤسسية في خطط عمل الموظفين

(٩) إن هذا النظام الجديد لإدارة الأداء، في جملة أمور، يوطد الصلات التي تربط بين خطط العمل ووثائق البرامج ووثائق التخطيط في الأمم المتحدة؛ وي طرح مقياساً مبسطاً ومحدداً بوضوح أكبر لتقدير الأداء (من ١ إلى ٤ بدلا من ١ إلى ٥)؛ ويعزز الخيارات المتاحة أمام المديرين للتعامل مع حالات ضعف الأداء؛ ويسيطر عملية الطعن (التي تقتصر على الموظفين الذين لا يفون بتوقعات الأداء).

على جميع المستويات، على النحو المحدد في النظام الجديد لإدارة الأداء وتطويره؛ وربط أداء كبار المديرين بأداء المنظمة^(١٠).

٧٢ - ورغم وجود مجال للتحسّن، فإن التدابير والسياسات والمعايير الرئيسية لمفهوم الإدارة القائمة على النتائج موجودة بالفعل في الأمانة العامة، وتشمل ما يلي: (أ) تصدر الدول الأعضاء التوجيهات وتحدد الأولويات والغايات للمنظمة؛ (ب) يترجم الأمين العام تلك التوجيهات والأولويات والغايات إلى إطار استراتيجي مقترح لفترة السنتين، يتألف من جزء أول: هو موجز الخطة، وجزء ثان: هو الخطة البرنامجية لفترة السنتين؛ (ج) يضطلع مديرو البرامج بالتخطيط المقصود منه تحقيق النتائج، ووضع الافتراضات الملائمة التي من شأنها أن تسهل إنجازهم؛ (د) يُضطلع بالميزنة القائمة على النتائج، بناء على التوجيهات والأولويات والغايات المقدمة من الدول الأعضاء؛ (هـ) يتولى مديرو البرامج رصد الأداء باستمرار ويُعدّل التنفيذ عند الاقتضاء؛ (و) تُقدم تقارير عن النتائج إلى أصحاب المصلحة بانتظام؛ (ز) تُجرى تقييمات، والأهم من ذلك، تُستخدم المعلومات المستخلصة من التقييمات لغرض التحسين والتعلم، كأحد السبل لتحقيق النتائج وتقديم التعليقات على التخطيط والميزنة (انظر A/62/701، الفقرة ٦٧).

٧٣ - أما النظم الداخلية للإدارة والإبلاغ، مثل اتفاقات كبار المديرين، ونظام إدارة الأداء وتطويره، وأنشطة الرصد والإبلاغ البرنامجية وأنشطة التقييم الذاتي، وكذلك أنشطة التدريب والتعلم، فتشكل الأسس التي تركز عليها هذه العناصر في الدورة. وما يلزم هو تضافر جهود الإدارة والموظفين على جميع المستويات حتى يعمل هذا النظام الإداري المتكامل، على نحو أفضل، مع العلم أنه، في منظمة على قدر من التعقيد والتنوع مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة، ستظل الإدارة القائمة على النتائج عملية متطورة باستمرار.

جيم - الهيكل الإداري للإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة

٧٤ - ينطوي تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج على التركيز على النتائج وعلى توليد وجمع البيانات والأدلة بخصوص النتائج المحققة. وينطوي أيضا على وضع هيكل إداري فعال يتيح إحراز تقدم في الإدارة القائمة على النتائج من خلال تحديد خطوط واضحة للمسؤولية

(١٠) عُدلت اختصاصات مجلس الأداء الإداري في ١٥ نيسان/أبريل ٢٠١٠ حتى تضيف إلى وظائف المجلس المسؤولية عن "رصد أداء كبار المديرين ورؤساء البعثات في تحقيق الأهداف والنتائج والغايات الواردة في ... وثائق البرامج ووثائق التخطيط" (انظر الوثيقة ST/SGB/2010/4). وحتى يتسنى تفعيل هذا التغيير، وضعت آلية في عام ٢٠١١ يقوم بموجبها مجلس الأداء الإداري بتقييم تقارير أداء البرامج واتفاقات كبار المديرين بشكل متزامن.

ووضع نظم فعالة للرصد والإبلاغ والمساءلة. واستنادا إلى الدروس المستفادة من تجربة مشروع أوموجا، حيث أدت التعديلات الأخيرة التي أُدخلت على هيكل إدارته إلى إحداث تغيير كبير في اتجاه المشروع وضعه على مسار إيجابي، تقترح الأمانة العامة وضع هيكل إداري للإدارة القائمة على النتائج يشمل ما يلي:

(أ) الأمين العام، بصفته المسؤول الإداري الأول في المنظمة، هو المسؤول في النهاية عن نجاح الإدارة القائمة على النتائج. وسيدعمه في أداء هذه المهمة وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، الذي يُعين بوصفه المسؤول الكبير عن تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج. ويأتي هذا التعيين استجابة لتشجيع الدول الأعضاء الوارد في الفقرة ٢٥ من القرار ٢٥٩/٦٤ بأن يُسند الأمين العام "مسؤولية تنفيذ منهجية الإدارة القائمة على النتائج على نطاق الأمانة العامة بنجاح إلى عضو معني بذلك في فريق الإدارة العليا التابع له"؛

(ب) "الجهات المسؤولة عن العمليات" بالنسبة لمختلف المجالات المشاركة في تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج، تُسند إليها مسؤوليات محددة في إطار هذه المبادرة، وتُنشأ آليات لمساءلتها عن تحقيق النتائج التي يُنتظر منها تحقيقها.

٧٥ - وتدعيما للدور الذي يؤديه المسؤول الكبير عن تطبيق النهج، فإن مجلس الأداء الإداري، باعتباره الهيئة المسؤولة عن الإشراف على أداء كبار المديرين وعلى الأداء المؤسسي للمنظمة، يضطلع بمسؤولياته من خلال عقد اجتماعات منتظمة واجتماعات مخصصة، حسب الاقتضاء.

٧٦ - ويشكل هذا الهيكل الإداري خروجاً عن المقترحات السابقة التي دعت إلى إنشاء هيكل محدد مسؤول عن تطبيق الإدارة القائمة على النتائج (انظر A/62/701 و Add.1 و Corr.1، و A/64/640)، وهو يتماشى مع ما تعتمده الأمانة العامة من تقليص الحجم في مجالات دعم البرامج.

٧٧ - والغرض من هذا الهيكل الإداري هو إرساء الإدارة القائمة على النتائج في جميع أنحاء المنظمة من خلال العمل الذي تقوم به "الجهات المسؤولة عن العمليات" المشار إليها في الفقرة ٧٤. وفي الوقت نفسه، فإن إسناد مسؤوليات محددة متعلقة بالإدارة القائمة على النتائج إلى أعلى مستويات الإدارة في المنظمة يدل على التزام الأمانة العامة على أرفع مستوياتها بنجاحها.

٧٨ - وتتوقع الأمانة العامة أن تكون هذه المهمة عملية قوامها التحسين المستمر، بما مجالان هاما بحاجة لأن يوليا اهتماما خاصا:

(أ) التحدي المتمثل في تحديد نتائج أعمال الأمانة العامة والتحقق منها إن أُريد للمنظمة أن تفي بتوقعات أصحاب المصلحة بأن يتم موافاتهم بتقارير قائمة على النتائج؛

(ب) التحدي المتمثل في تسجيل البيانات المتعلقة بالنتائج المحددة التي تسفر عنها تدخلات الأمانة العامة وفي تقييم ووصف الأثر المترتب عليها (أي ما هي الإنجازات التي يمكن عزوها تحديداً إلى الإجراء الذي اتخذته الأمانة العامة؟).

٧٩ - وبالرغم من هذين التحديين، سيصبح بإمكان المنظمة، من خلال إرساء الإدارة القائمة على النتائج بصورة كاملة على نطاق الأمانة العامة، أن تبين كيف تؤدي الأنشطة التي تضطلع بها إلى تحقيق النتائج المتوقعة وتحسين إدارتها للأداء.

دال - تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في جميع مراحل الدورة البرنامجية والدور الذي تؤديه الجهات المسؤولة عن العمليات

٨٠ - يعرض هذا الفرع وصفا موجزا للمراحل المختلفة لدورة التخطيط والميزنة والرصد والتقييم والإبلاغ البرنامجي، في سياق الإدارة القائمة على النتائج.

التخطيط والميزنة لغرض تحقيق النتائج: الإطار الاستراتيجي والميزانية البرنامجية

٨١ - تبدأ دورة البرامج في الأمم المتحدة بإعداد الإطار الاستراتيجي^(١١)، الذي يتكون حالياً مما يلي: (أ) الجزء الأول: موجز الخطة، الذي يبين الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة؛ (ب) الجزء الثاني: الخطة البرنامجية لفترة السنتين. ويتبع الجزء الثاني مبادئ الميزنة القائمة على النتائج في عرض أطر منطقية للنتائج الخاصة بجميع البرامج الفرعية الجارية في إطار الأمانة العامة، وهو يشكل الأساس لإعداد الميزانية البرنامجية المقترحة. وفي هذا الصدد، فإن نقطة البداية لدورة الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة هي الإطار الاستراتيجي^(١٢).

٨٢ - وسيواصل المراقب المالي تقديم مبادئ توجيهية واضحة لرؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات، تتولى شعبة تخطيط البرامج والميزانية وشعبة تمويل عمليات حفظ السلام إعدادها،

(١١) طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في الفقرة ٥ من قرارها ٢٦٩/٥٨ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣، أن يعد، على أساس تجريبي، إطاراً استراتيجياً يحل محل الخطة المتوسطة الأجل لفترة أربع سنوات؛ وأقرت الجمعية العامة، في الفقرة ٥ من القرار ٢٢٤/٦٢ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، استمرار الإطار الاستراتيجي بأن أيدت التوصيات التي أوردتها لجنة البرنامج والتنسيق في تقريرها (A/62/16).

(١٢) لا يوجد إطار استراتيجي محلي لحفظ السلام وحساب الدعم، إلا أن ميزانيتهما تُعد طبقاً لمبادئ الأطر المنطقية. وبناء عليه، فإن أوجه قصور الأطر المنطقية المحددة في هذا التقرير تتعلق أيضاً بميزانين المحليين.

لضمان صياغة وثائق تخطيط البرامج في المنظمة وفقا للأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم (ST/SGB/2000/8).

٨٣ - وسيستعين رؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات بهذه التوجيهات لتحسين نوعية الأطر المنطقية وجودة وثائق التخطيط والميزانية بوجه عام، ويكفلون تبيان الأهداف العامة للمنظمة المقررة في وثائق تخطيط البرامج في خطط عمل جميع الموظفين الخاضعين لإشرافهم.

رصد تنفيذ البرامج وتقديم التقارير عن النتائج

٨٤ - تقدم الأمانة العامة تقارير أدائها إلى الجمعية العامة في سياق الأهداف المحددة في الميزانيات البرنامجية في نهاية كل فترة سنتين في شكل تقرير عن الأداء البرنامجي^(١٣). ويذكر في هذا الصدد أن النظم والقواعد المالية التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم هي التي تحكم مضمون تقرير الأداء البرنامجي وعدد مرات صدوره.

٨٥ - ويتضمن تقرير الأداء البرنامجي تقييما للتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف والإنجازات المتوقعة لكل برنامج، فضلا عن شروح لعدم إحراز تقدم حيثما ينطبق ذلك. ويخضع مديرو البرامج للمساءلة عن الإبلاغ بالنتائج المحققة مقيسة بمؤشرات الإنجاز. وترصد الأمانة العامة هذه الإنجازات وتوافي الدول الأعضاء بتقارير بشأن النتائج من خلال القنوات القائمة.

٨٦ - وستسهم الجهود المبذولة لتحسين الإطار الاستراتيجي وميزانيات حفظ السلام في تحسين التقارير المقدمة، إذ تشكل الأطر المنطقية المرسخة فيها أساسا لإعداد التقارير.

٨٧ - ويقوم مكتب وكيل الأمين العام بإدارة الشؤون الإدارية، أو المراقب المالي في حالة عمليات حفظ السلام، بإصدار المبادئ التوجيهية وكفالة إعداد تقارير الأداء باتباع نهج قائم على النتائج وبتضمينها النواتج المنجزة.

٨٨ - ويعمل رؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات بتوجيه من إدارة الشؤون الإدارية على رصد تنفيذ البرامج وتقديم التقارير عن الإنجازات باتباع نهج قائم على النتائج. ويقدمون تقارير أيضا عن النواتج على النحو المنصوص عليه في الأنظمة والقواعد ذات الصلة.

٨٩ - ويدعم نظامان حاسوبيان لا يرتبط أحدهما بالآخر أنشطة تخطيط ورصد البرامج بالمنظمة. ونظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق عبارة عن نظام قائم على الإنترنت

(١٣) تقدم بعثات حفظ السلام تقارير سنوية عن أدائها على حدة، باتباع نفس التوجيهات المنصوص عليها في نشرة الأمين العام ST/SGB/2000/8.

يستخدم في إعداد الإطار الاستراتيجي والميزانية البرنامجية لاستقاء المعلومات المتعلقة بمحتوى البرامج. وهو يُستخدم أيضا في رصد تنفيذ برنامج العمل، وتنظيم وتخزين البيانات المتعلقة بالأداء وإعداد تقرير الأداء البرنامجي. أما نظام المعلومات الإدارية المتكامل، فهو النظام الإلكتروني الرئيسي لإدارة الموارد البشرية والمالية في الأمانة العامة للأمم المتحدة. ويدعم هذا النظام دوائر شؤون الموظفين، والشؤون المالية، وكشوف المرتبات، والمشتريات، والسفر والوظائف الإدارية ذات الصلة، وهو جزء أساسي في سير العديد من الأعمال الإدارية.

٩٠ - وطلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في قرارها ٢٧٦/٦٣، أن يوافيها بتقرير يتضمن "تدابير واضحة ومحددة لكفالة حصول الدول الأعضاء على معلومات موثوقة وفي حينها عن النتائج التي حققتها الأمانة العامة للأمم المتحدة والموارد التي استخدمتها". وطلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في قرارها ٢٥٩/٦٤، "بذل الجهود لدى وضع تقارير الأداء المقبلة عن الميزانية، لتقديم تحليل أعمق للبيانات المتعلقة باستخدام الموارد وإدراج ما سجل من اتجاهات على مدى فترات الميزانية الماضية بما يجعل من تقارير الأداء أداة أكثر فائدة للدول الأعضاء في المساءلة والرصد". وفي سياق تصميم نظام أوموجا الموسع ٢، سيجري تقييم جدوى ربط الموارد المتاحة بالنتائج المحققة.

التقييمات والتعليقات الواردة

٩١ - ثمة أهمية حاسمة للتقييمات والتعليقات الواردة لإرساء ممارسات جيدة في إطار الإدارة القائمة على النتائج. فرغم قدرة أنشطة الرصد على تحديد أوجه القصور في تحقيق الأهداف أو الإنجازات المتوقعة في سياق تنفيذ أي برنامج، فإن التقييمات ضرورية لتحديد طبيعة أوجه القصور وأسبابها وسبل معالجتها. وقد ثبتت قيمة النتائج المستخلصة والدروس المستفادة من التقييمات لدى التخطيط لدورات البرامج المقبلة.

٩٢ - ويُعد التقييم الذاتي مسؤولية كل مدير من مديري البرامج، وينبغي أن يصبح آلية موحدة تُستخدم على نطاق الأمانة العامة لتحديد جدوى المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وتأثيرها من حيث تنفيذ البرامج. وتُلزم تعليمات الميزانية لصياغة الميزانيات البرنامجية بالفعل مديري البرامج بوصف نظم التقييم الذاتي القائمة في إطار البرامج، وأنشطة التقييم الذاتي التي أُجريت في فترة السنتين الماضية، والكيفية التي استُفيد بها من نتائج التقييم الذاتي. وفي هذا المجال، ما زال التحدي القائم هو إرساء ممارسة ملائمة للإبلاغ والرصد إلى جانب نظام المساءلة اللازم، بهدف التأكد من الوفاء بهذه الالتزامات، ودعم الإدارات والمكاتب بالخبرات المطلوبة لتنفيذ عمليات التقييم الذاتي.

٩٣ - وفي حالة بعثات حفظ السلام، تتولى أفرقة الإدارة العليا في إدارة عمليات حفظ السلام وفي إدارة الدعم الميداني تحديد خطط التقييم الذاتي في نهاية كل دورة من دورات ميزانية حفظ السلام، ويتولى فريق التقييم التابع لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني في شعبة السياسات والتقييم والتدريب إجراء التقييمات من أجل تعزيز أداء بعثات حفظ السلام في جميع أنحاء العالم. ويجري فريق التقييم أيضا تقييمات لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني في المقر.

٩٤ - ومن أجل تعزيز قدرات التقييم الذاتي بالأمانة العامة، سيتولى مكتب وكيل الأمين العام بإدارة الشؤون الإدارية ومكتب إدارة الموارد البشرية تنظيم عدة حلقات عمل تدريبية هذا العام من المقرر أن يقودها خبراء خارجيون و/أو متخصصون من إدارات ومكاتب الأمانة العامة التي لديها خبرة في هذا المجال. وتشمل حلقات العمل المذكورة أفضل الممارسات الأساسية في مفاهيم التقييم الذاتي وممارساته، من قبيل كيفية تقييم الذات تقييما أميناً، والمعدل الأمثل لإجراء عمليات التقييم الذاتي.

٩٥ - وقد تسبب توقيت إجراء التقييمات الخارجية في تقييد استخدامها. ففي كثير من الأحيان، لا تتزامن التقييمات تزامنا جيدا مع احتياجات عملية تخطيط البرامج. ويلزم بذل جهود أفضل للتأكد من توافر تقارير التقييم في الوقت المناسب لاستخدامها في عملية تخطيط البرامج. ورغم أن الأمانة العامة تستطيع أن تعمل بالتنسيق الوثيق مع كل من مكتب خدمات الرقابة الداخلية ووحدة التفتيش المشتركة للتأكد من صدور تقاريرهما في صيغتها النهائية في أوانها لإتاحتها لمديري البرامج للاضطلاع بعمليات الرقابة والميزنة المنوطة بهم، قد يستلزم اتباع نهج أكثر طموحا النظر بإمعان في الأطر الزمنية التي تُجرى فيها العمليات الحكومية الدولية، وهذه المسألة ليست موضوع هذا التقرير.

٩٦ - وسيكون على رؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات في الأمانة العامة كفالة التنفيذ على النحو الواجب لخطط التقييم الذاتي المحددة في الميزانية البرنامجية، والتي وضعتها أفرقة الإدارة العليا في إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني. وبالإضافة إلى ذلك، يتحمل هؤلاء المديرون مسؤولية كفالة إدراج الدروس المستفادة والتائج المستخلصة من التقييمات الذاتية وعمليات التقييم المستقلة التي يجريها مكتب خدمات الرقابة الداخلية ووحدة التفتيش المشتركة إدراجا كاملا في عمليات تخطيط البرامج والعمليات الإدارية في الإدارات والمكاتب والبعثات الخاصة بكل منهم.

الإدارة القائمة على النتائج: إدارة الموارد البشرية والأهداف المؤسسية

٩٧ - لا بد من الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل لترسيخ الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة بوصفها استراتيجية إدارية. وهذا الربط يتحقق من خلال اتفاقات كبار المديرين ونظام إدارة أداء الموظفين في جميع الرتب دون رتبة أمين عام مساعد، إذ يتعين أن تكون خطط العمل الواردة في هذه الوثائق متسقة مع ولايات المنظمة وأهدافها وغاياتها. وكما ذكر في الفقرة ٨٣، سيتولى رؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات مسؤولية كفالة تبيان أهداف المنظمة وغاياتها في خطط عمل المديرين والموظفين على جميع المستويات. وتهدف هذه الصلة بين أهداف المنظمة وخطط العمل إلى الربط بين المساءلة المؤسسية والمساءلة الفردية، على نحو تعاقبي على نطاق التسلسل الهرمي لموظفي المنظمة.

٩٨ - وتشكل هذه الاتفاقات المترابطة بين الموظفين والمديرين اللبنة الأساسية لإلزام الموظفين على جميع المستويات بتحقيق نتائج محددة. وسيكون لهذا الأثر التعاقبي تأثير كبير على تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، حيث يصبح مطلب تحقيق الأهداف المؤسسية حجر الزاوية لتحديد احتياجات الموارد البشرية الحالية والمقبلة في المنظمة.

٩٩ - وتعزيزاً لهذه العلاقة، سيقدم مجلس الأداء الإداري الدعم لوكيل الأمين العام للشؤون الإدارية باتخاذ التدابير التالية:

(أ) التأكد من أن الأهداف العامة للمنظمة تدرج بصورة فعالة في اتفاقات كبار المديرين مع الأمين العام؛

(ب) تقييم أداء كبار المديرين في تحقيق الأهداف والنتائج والغايات الواردة في الاتفاقات وفي وثائق تخطيط البرامج الخاصة بالمنظمة وإصدار التوصيات ذات الصلة إلى الأمين العام وكبار المديرين (انظر ST/SGB/2010/4، الفرع ١-١ (ب))؛

(ج) التأكد من أن نظام إدارة الأداء وتطويره يحقق النتائج المرجوة.

الإدارة القائمة على النتائج: أوجه الترابط مع غيرها من مبادرات التغيير الجارية

١٠٠ - ثمة ترابط بين تحسين تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة ومبادرات أخرى للتغيير تجري حالياً، لا سيما نظام أوموجا. والدورة البرنامجية المذكورة أعلاه ستكون جزءاً من نظام أوموجا الموسع ٢ (٢٠١٥-٢٠١٧) (انظر A/67/360).

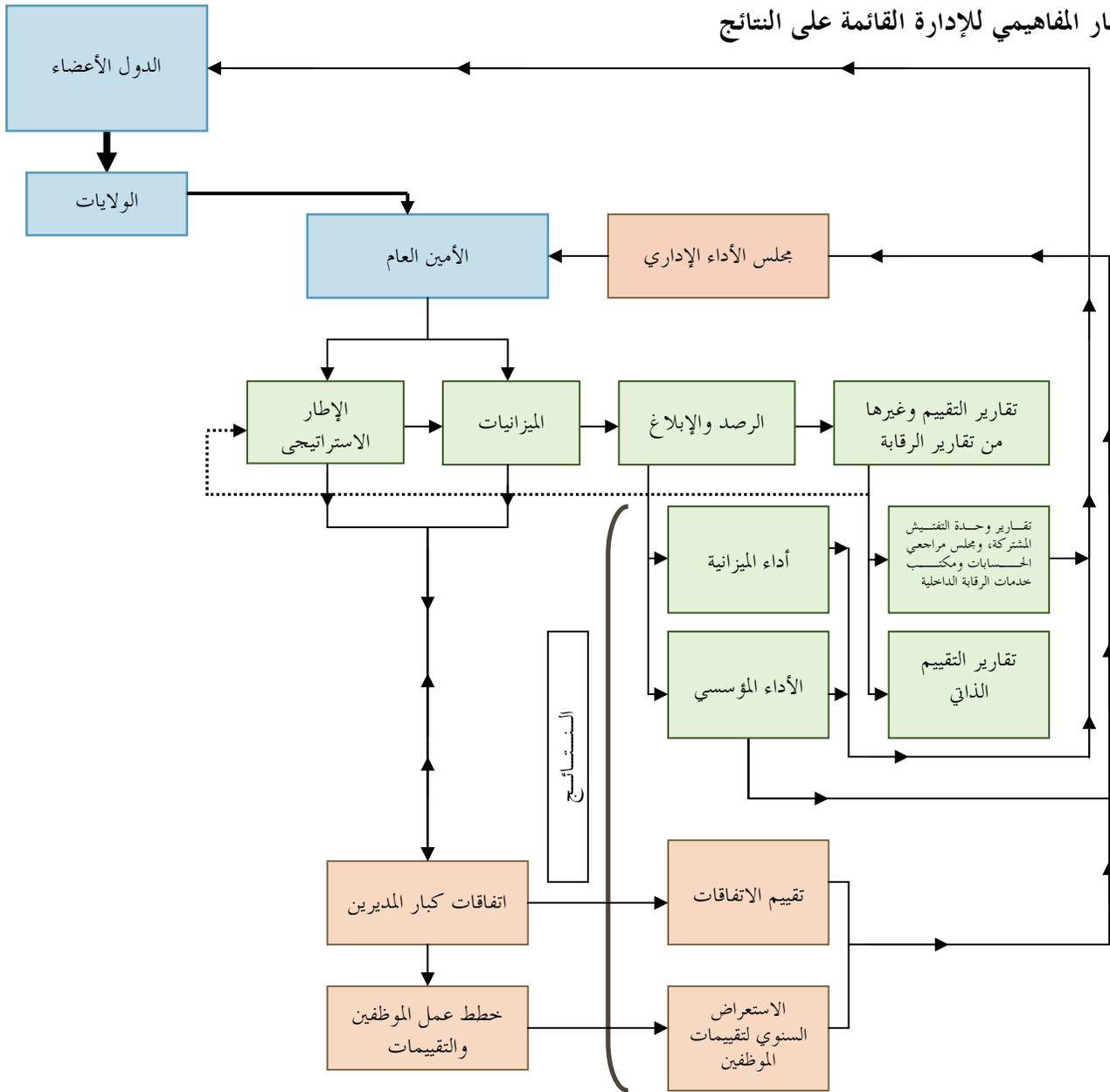
١٠١ - وسيكون من المهم إنشاء إطار شامل لتوجيه عمل المنظمة في هذا المجال، لذا من المهم أن توافق الدول الأعضاء على هذا الإطار المفاهيمي للإدارة القائمة على النتائج، الذي لن يتيح للمنظمة أن تصبح أكثر تركيزاً على النتائج فحسب، بل سيؤدي أيضاً إلى توفير أساس متين لتصميم المخطط وتشكيل القاعدة اللذين يتعين الانتهاء منهما تمهيدا لتطبيق نظام أوموجا الموسع ٢.

١٠٢ - وفور اعتماد الإطار المفاهيمي للإدارة القائمة على النتائج على النحو الواجب، ستكون الخطوة التالية هي دعوة فرقة العمل المعنية بالإدارة القائمة على النتائج بقيادة وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية إلى الانعقاد لوضع خطة عمل تشمل اتخاذ إجراءات محددة من أجل تحسين تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة، لا سيما الربط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة القائمة على النتائج. وسوف تقدم فرقة العمل هذه تقريرا عن النتائج التي توصلت إليها وتوصياتها إلى مجلس الأداء الإداري. وبمجرد اعتماد هذه النتائج والتوصيات، سترصد فرقة العمل تنفيذها من أجل تقييم فعاليتها وتقديم تقرير إلى مجلس الأداء الإداري لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الاقتضاء. وإن كانت تجدر الإشارة إلى أن الإطار سينفذ باستخدام الموارد المتاحة ومن ثم باتباع نهج تدريجي.

١٠٣ - وسوف تكفل فرقة العمل إدراج جميع الجوانب المتصلة بهذا الإطار المفاهيمي، بما في ذلك الاحتياجات المقدمة من الدول الأعضاء في مجالات تخطيط البرامج ومراقبتها وتقديم تقارير عنها، ضمن تصميم أوموجا.

الشكل الثاني

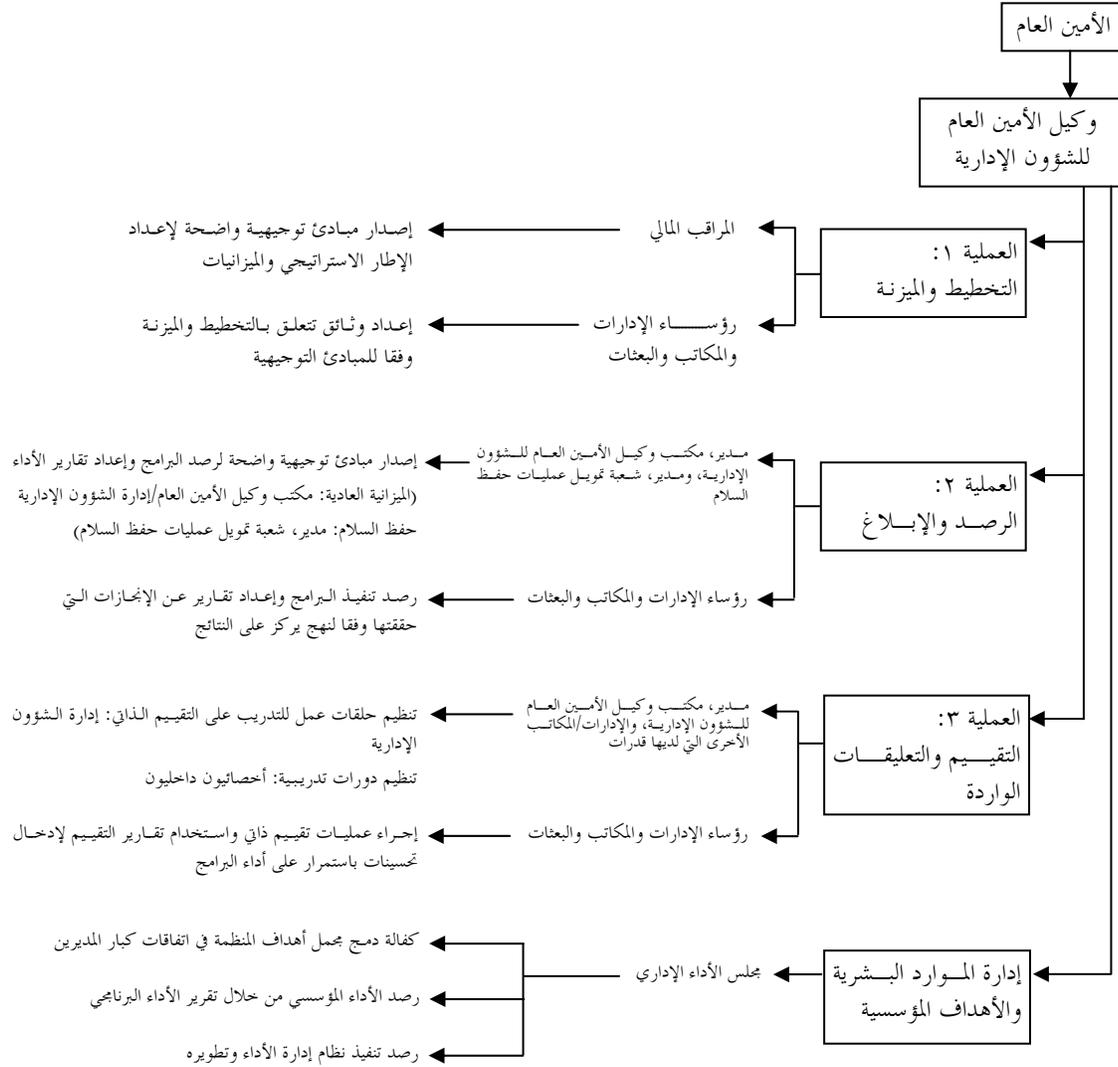
الإطار المفاهيمي للإدارة القائمة على النتائج



الإدارة القائمة على النتائج هي نهج إداري متكامل شامل للميزنة القائمة على النتائج، وإدارة الموارد البشرية ومجلس الأداء الإداري، يعد بمثابة منهاج لربط الأداء المؤسسي بالأداء الشخصي.

تكتسب النتائج أهمية محورية في الاستراتيجيات الإدارية للأمانة العامة.

الشكل الثالث
عملية الإدارة القائمة على النتائج - الجهات المسؤولة عن العمليات



حادي عشر - تعزيز المساءلة في البعثات الميدانية

١٠٤ - يتضمن هذا الفرع من التقرير معلومات مستكملة عن الجهود التي تبذل لتعزيز المساءلة في بعثات حفظ السلام، والتي أبلغت بها الجمعية العامة في تقرير الأمين العام المعنون "استعراض عام لتمويل عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام: أداء الميزانية خلال الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٢ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١" وميزانية الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٢ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣" (A/66/679) استجابة لقرار الجمعية العامة ٦٤/٢٦٩ بشأن المسائل الشاملة المتصلة بعمليات حفظ السلام. وقد طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في ذلك القرار، أن يتخذ التدابير المناسبة لتعزيز المساءلة في الأمم المتحدة.

١٠٥ - وقد أقر فريق الإدارة العليا لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني مؤخرًا نتائج تقييم أجري في العام الماضي لسياسته المتعلقة بالقيادة والتحكم. وقد تناول التقييم بالدراسة مدى فعالية ترتيبات القيادة والتحكم في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. وكانت أبرز نتائج التقييم أن الإطار الحالي للسياسات المتعلقة بترتيبات القيادة والتحكم في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام يحدد بفعالية العلاقات الأساسية اللازمة لتشغيل بعثة حفظ السلام. لكن، ما زالت هناك مجالات تحتاج إلى تعزيز. وفي المستويات الأدنى من التسلسل القيادي، تصبح ترتيبات القيادة والتحكم أقل وضوحًا، الأمر الذي يرجع أساسًا إلى غموض خطوط الإبلاغ التقني الثانوي ومهام التنسيق المعقدة فيما بين العناصر وداخل كل منها. ويبرز هذا الاستنتاج الحاجة إلى وجود تسلسل إداري واضح ومعمول به. وتنفذ الإدارات التوصيات الواردة في تقرير التقييم.

١٠٦ - وخلال عام ٢٠١٢، جرى تنفيذ الإطار المتكامل للسلوك والانضباط بركائزه الاستراتيجية الأربع: الإدماج؛ وبناء القدرات؛ وإذكاء الوعي ونشر المعلومات والاتصال؛ والمساءلة على أساس الأداء. وقد تم تعزيز نماذج تقديم الدعم القائمة، وترتيب أولويات الحالات. ومع تقديم أداة جديدة لتخصيص القضايا، أدى تبسيط سير العمل ومؤشرات الأداء الرئيسية التي ارتبطت به إلى زيادة الاستجابة في الوقت المناسب واستعراض القضايا المحالة للمنظمة أو الدول الأعضاء لاتخاذ إجراء بشأنها. وتشمل الجهود المبذولة في مجال بناء القدرات تحديث الإرشادات المتعلقة بالسلوك والانضباط في البعثات الميدانية ومواصلة تدريب الأفراد المعنيين بالسلوك والانضباط. هذا وقد تم تعزيز الخصائص الوظيفية لنظام تتبع حالات سوء السلوك من أجل تحسين عملية المتابعة مع الدول الأعضاء وفحص حالات سوء السلوك التي وقعت من قبل.

١٠٧ - وفي مجال المساءلة على أساس الأداء، أحرز تقدم نحو إعداد سياسة بشأن المساءلة عن السلوك والانضباط في البعثات الميدانية، كما أحرز تقدم في الجهود الرامية إلى تنفيذ تجارب سنوية لضمان جودة إدارة القضايا. إضافة إلى ذلك، يجري وضع إرشادات للبعثات الميدانية بشأن تنفيذ قرار الجمعية العامة ٩٣/٦٦ المتعلق بالمساءلة الجنائية. وتؤكد هذه الإرشادات الحاجة إلى إبلاغ المقر بالقضايا الجنائية، وإذا ما وصل سوء السلوك المزعوم من جانب مسؤولي الأمم المتحدة أو خرائها الموجودين في البعثة إلى حد الجريمة، ينبغي تذكير البعثات بأنها ملزمة بالتعاون مع الدول المضيفة في إجراء جميع التحقيقات اللازمة.

١٠٨ - وقد استجابت الأمانة العامة مباشرة أيضا إلى الشواغل التي تم تحديدها في مسح أجري مؤخرا للأخلاقيات ومخاطر تشويه السمعة فيما يتعلق بالمساءلة الإدارية وإذكاء الوعي. وتم إطلاع البعثات المشاركة على نتائج هذا المسح، وحصر الأنشطة التدريبية والتوعوية المتعلقة بالمسائل ذات الصلة بالأخلاقيات والسلوك والانضباط. ويتم تحديث مؤشرات الأداء والإرشادات المتعلقة بكيفية استخدام هذه المؤشرات لمعالجة الادعاءات الخطيرة المتعلقة بسوء السلوك، والتي تشمل أنشطة وقائية وعلاجية.

ثاني عشر - تدابير عملية للحيلولة دون إمكانية حدوث تضارب في المصالح

١٠٩ - تستعرض الأمانة العامة بانتظام الآليات القائمة الهادفة إلى منع وقوع حالات تضارب في المصالح الشخصية وتحديدها وإدارتها على نحو يكفل استجابة الإطار التنظيمي والآليات القائمة للاحتياجات المعاصرة للأمم المتحدة. ويجري حاليا مثل هذا الاستعراض للإطار التنظيمي لبرنامج الإقرار المالي بغية جعل البرنامج أكثر مراعاة للمخاطر. ويركز الاستعراض على مجموع الإقرارات، وعمق البيانات التي يتم الكشف عنها، والإمكانات التوعوية/التعليمية، والتدخلات الرامية إلى معالجة الحالات الفعلية والممكنة لتضارب المصالح الشخصية. وترصد الأمانة العامة النهج القائمة على المخاطر المتبعة في كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك صناديق وبرامج الأمم المتحدة، لمعرفة العناصر التي يمكن تعديلها لغرض استخدامها في الأمانة العامة.

١١٠ - وثمة مبادرة أخرى مقدمة من مكتب الأخلاقيات، استجابة للزيادة في المساعدة الاستشارية في مجال الأخلاقيات التي تطلبها شعبة المشتريات بالأمم المتحدة، تنص على إنشاء فئة استشارية جديدة هي "أخلاقيات الشراء". وفي إطار هذه الفئة، يقدم مكتب الأخلاقيات المشورة المستقلة بشأن المسائل المتصلة بالأخلاقيات، ومكافحة الفساد، وبرامج امتثال مؤسسات البائعين الذين يسعون إلى التعامل التجاري مع الأمم المتحدة. وقد استجاب المكتب أيضا لطلبات الحصول على المشورة الواردة من شعبة المشتريات بشأن احتمالات

حدوث تضارب في المصالح على مستوى المنظمة ومخاطر المساس بالسمعة، وقدم دعم تقني مستقل فيما يخص المسائل الناشئة المتعلقة بتنفيذ إطار نموذجي للسياسات المتعلقة بأهلية البائعين.

١١١ - ويواصل مكتب الأخلاقيات أنشطته في مجالي التوعية والاتصال حيث قام في عام ٢٠١٢ بنشر وتوزيع نسخة منقحة من دليل الأخلاقيات، كما قام بمراجعة وتجديد موقعه على شبكة الإنترنت، وهو متاح الآن بجميع اللغات الرسمية الست.

ثالث عشر - التوصيات المقدّمة إلى الجمعية العامة

١١٢ - مطلوب من الجمعية العامة أن تحيط علما بالتقدم الذي أحرزته الأمانة العامة في تعزيز نظام المساءلة الخاص بها، على النحو المبين في هذا التقرير.

١١٣ - مطلوب من الجمعية العامة أن توافق على الإطار المفاهيمي المقترح لإدارة القائمة على النتائج.

المعلومات الإحصائية المتعلقة بأدوات المساءلة المختارة

أولا - سجل أداء إدارة الموارد البشرية

١ - حل سجل أداء إدارة الموارد البشرية محل خطة العمل المتعلقة بالموارد البشرية في عام ٢٠١١. ومنذ ذلك الحين، لوحظت الاتجاهات التالية:

(أ) الجدول الزمني للتوظيف: بلغ متوسط وقت عمليات الاختيار المستندة إلى قوائم ومن خارج القوائم للوظائف غير الميدانية ١٨٣ يوما خلال النصف الأول من عام ٢٠١٢، كما أفاد تقرير الأمين العام (A/67/324، الفقرة ٣٥)، ما يشكل تحسنا قياسا إلى ١٨٧ يوما في عام ٢٠١١. واحتاج الاختيار المستند إلى قوائم للكيانات غير الميدانية ٧٧ يوما في المتوسط في عام ٢٠١٢، ما يشكل تحسنا قياسا إلى عام ٢٠١١ حين كان الاختيار يستغرق في المتوسط ١١٢ يوما. وبلغ متوسط الوقت المطلوب لعمليات الاختيار من خارج القوائم لوظائف غير ميدانية ٢١٣ يوما في عام ٢٠١١، مقابل ٢١٢ يوما في عام ٢٠١٢؛

(ب) معدل الشغور: خلال النصف الأول من عام ٢٠١٢، بلغ معدل الشغور في العمليات غير الميدانية بصفة عامة ١١ في المائة - أي أقل بنقطة مئوية واحدة عن المعدل الإجمالي المستهدف وهو ١٢ في المائة - بينما حققت العمليات الميدانية في مجملها النسبة المستهدفة وهي ١٤ في المائة؛

(ج) تمثيل المرأة في جميع الفئات: بتسجيل نسبة إجمالية لتمثيل المرأة قدرها ٤٩ في المائة، تكون الكيانات غير الميدانية دون بلوغ الهدف المتمثل في تحقيق المناصفة بين الجنسين بنقطة مئوية واحدة. وفي الوقت نفسه، تظل الكيانات الميدانية عند نسبة ٢١ في المائة منذ عام ٢٠١١ (٢٩ في المائة في فئة الموظفين الدوليين، ١٧ في المائة في فئة الموظفين المحليين)؛

(د) تمثيل المرأة في المناصب العليا: ظلت نسبة تمثيل المرأة في المناصب العليا (الرتب ف-٥ ومد-١ ومد-٢) ثابتة لم تتغير؛ فخلال النصف الأول من عام ٢٠١٢، كانت نسبة تمثيل المرأة في المناصب العليا في الكيانات غير الميدانية ٣٠ في المائة، بينما بلغت النسبة نفسها في الكيانات الميدانية ٢٠ في المائة. وقد أظهر تحليل أجري لـ ٤٦٨ عملية اختيار لمناصب عليا غير ميدانية في الفترة بين كانون الثاني/يناير ٢٠١١ وأيلول/

سبتمبر ٢٠١٢ أن واحدا فقط من بين كل أربعة طلبات كان مقبولا من امرأة، مما يشير إلى الحاجة إلى القيام بمزيد من التوعية والاتصال لاجتذاب عدد أكبر من المتقدمات المؤهلات؛

(هـ) التمثيل الجغرافي: في عام ٢٠١٢، كانت هناك زيادة في عدد الموظفين المختارين من دول أعضاء غير ممثلة أو ممثلة تمثيلا ناقصا لشغل وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي. وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، جاء ما يزيد قليلا على نصف عمليات الاختيار لوظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي بأفراد من دول أعضاء غير ممثلة أو ممثلة تمثيلا ناقصا، في حين ارتفع هذا الرقم في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢ إلى أكثر من الثلثين؛

(و) مؤشرات التشغيل: هي مؤشرات يجري العمل بشأنها إلى أن يتم تدليل بعض المشاكل المتعلقة بالإبلاغ عن البيانات. ومع ذلك، تظهر بعض المؤشرات نتائج إيجابية. على سبيل المثال، انخفض عدد الوظائف المؤقتة في بعض الكيانات غير الميدانية التي بلغت أكثر من ٧٢٩ يوما بمقدار النصف بين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٢، وانخفضت نسبة الموظفين الذين يعملون بعد سن التقاعد إلى ٠,٦ في المائة من مجموع عدد الموظفين.

ثانياً - اتفاقات كبار المديرين

٢ - كان للاتفاقات أثر ملحوظ على أداء كبار المديرين فيما يتعلق بالمؤشرات الإدارية الرئيسية. فقد تحسن مستوى الأداء المرصود بالنظر إلى المؤشرات الإدارية المعيارية من ٣٩ في المائة في عام ٢٠٠٨ إلى ٦٣ في المائة في عام ٢٠١١. وفي حين أن هذا المتوسط الإجمالي يتطلب المزيد من التحسين، فإن الأداء فيما يتعلق بعدة مؤشرات فردية قد تحسن تحسنا هائلا. وعلى سبيل المثال، ففي عام ٢٠٠٨، لم يبلغ الهدف المتعلق بتنفيذ توصيات هيئات الرقابة سوى ٢٥ في المائة من كبار المديرين. وبحلول عام ٢٠١١، بلغ الهدف ٨٦ في المائة منهم. وتحسّن الأداء بخصوص مؤشر التقيد بالمواعيد المحدولة لإدارة شؤون الجمعية العامة وخدمات المؤتمرات من ٣٩ في المائة في عام ٢٠٠٩ إلى ٦٤ في المائة في عام ٢٠١١. وبالمثل، زاد التقيد بمتطلبات الإقرار المالي من ٦١ في المائة في عام ٢٠٠٧ إلى ١٠٠ في المائة في عام ٢٠١١.

٣ - وتشير هذه الاتجاهات إلى أنه حينما يعي المديرون المتطلبات الرئيسية ويعرفون أن أداءهم سوف يخضع لتقييم مجلس الأداء الإداري وسيُنشر على موقع iSeek، فإنهم يتخذون الإجراءات الضرورية لرصد أدائهم وتحسينه. ويبادر مجلس الأداء الإداري إلى المساعدة في هذا التحسين المستمر بتزويد كل واحد من كبار المديرين بتعليقات مفصلة عقب تقييم الأداء السنوي، والمطالبة بخطط عمل لتحسين الأداء أو تحديثات دورية بشأن مكامن الأداء

الضعيف. وقد تتراوح هذه التحديثات بين تقارير شهرية عن فرادى المؤشرات وتقارير نصف سنوية عن كافة مكامن الضعف.

٤ - وتحسّن الأداء في مرحلة أولى ثم استقر بعد ذلك وفقا لأحد المؤشرات ويتصل هذا المؤشر بتقديم الوثائق المتعلقة بالميزانية كاملة وفي الوقت المناسب. وقد طرأ تحسن هائل في الأداء إذ زاد معدل التقييد من ٣٦ في المائة في عام ٢٠٠٨ إلى ٦٨ في المائة في عام ٢٠٠٩، لكنه انخفض بعد ذلك إلى ٥٩ في المائة في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١. وربما يشير هذا النمط إلى وجود مشكلة في المؤشر ذاته أو إلى وجود تحدٍ عام يمنع كبار المديرين من بلوغ الهدف.

التوزيع العام للتقييمات في النظام الإلكتروني لتقييم الأداء (ePas)

(بالنسبة المئوية)

دورة الأداء	المطلوب	المستوى الأدنى	المستوى المتوسط	المستوى الجيد	المستوى المتميز	متوسط الفترة
٢٠٠٩-٢٠٠٣	٠,١٠	١	٥٤	٣٧	٨	٢٠٠٣-٢٠٠٩
٢٠١١-٢٠١٠	٠,١٠	١	٧٦	٢٣		٢٠١٠-٢٠١١
٢٠١٢-٢٠١١	٠,١٠	٠,٩٠	٧٧,٤٠	٢١,٧٠		٢٠١١-٢٠١٢

ثالثا - الإبلاغ عن الأداء البرنامجي

٥ - في ظل إيلاء الجمعية العامة اهتماما متزايدا للتقدم المحرز في تنفيذ إطار المساءلة في الأمانة العامة، يحظى الإبلاغ عن الأداء المؤسسي، بالرغم من مرور ثلاثة عقود على بدء العمل به، بتركيز متجدد. وخلال السنوات الأخيرة، أحاطت الجمعية العامة علما بالجودة المتزايدة لتقرير الأداء البرنامجي من خلال إشارات محدّدة إلى فروع من التقرير تقدم استعراضا عاما لأداء الأمانة العامة، وتغطية أوسع للإبلاغ عن البرنامج العادي للتعاون التقني.

٦ - وما برحت الجمعية العامة أيضا تذكر الأمانة العامة بضرورة إيلاء اهتمام أكبر للانحرافات المبلّغ عنها في تنفيذ النواتج بالقياس إلى الالتزامات المقطوعة في الميزانيات البرنامجية. ونتيجة لذلك، تخضع الإضافات والإلغاءات في النواتج المبرمجة لرصد صارم، كما أن تقرير الأداء البرنامجي أصبح الآن يتضمن شروحا مفصلة تبيّر الانحرافات.

وأظهر معدل تنفيذ النواتج المبرمجة اتجاهها ثابتا في فترات السنتين الثلاث الماضية، بنسبة مئوية تراوحت بين ٨٩ و ٩٠ في المائة؛ وانخفض معدل الإضافات إلى النواتج المبرمجة من ١٦ في المائة في عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ إلى ١٢ في المائة في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١. وسجل معدل تأجيل النواتج انخفاضا هامشيا في عامي ٢٠١٠-٢٠١١ بالمقارنة بعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛ وزاد معدل الإلغاءات بنقطة مئوية واحدة خلال الفترة ذاتها.

٧ - ولا تزال النتائج المقتضبة المتعلقة بالإنجازات المتوقعة توفر إرشادات بشأن التقدم المحرز في مختلف المجالات البرنامجية للأمانة العامة.

اتخاذ إجراءات تصحيحية ضد سوء التصرف

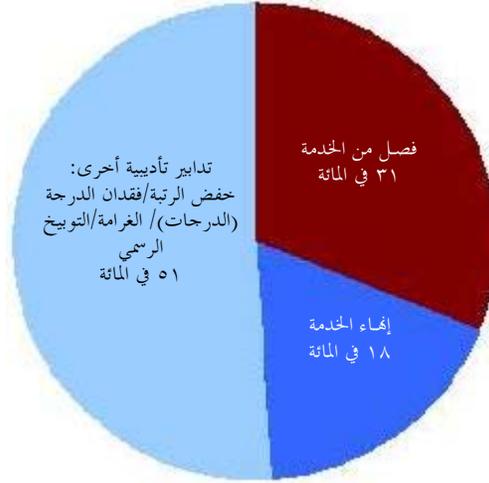
الجدول ١

حالات سوء السلوك والإجراءات التأديبية ذات الصلة

نوع الإجراءات التأديبية المتخذة					
مجموع الحالات	تدابير تأديبية أخرى منها خفض الرتبة/فقدان الدرجة (الدرجات)/ الغرامة/التوبيخ الرسمي، إلخ.	إلغاء خدمة	فصل	سوء السلوك	فئة سوء السلوك
٢٥	١٥	٣	٧	الاعتداء	٢
١١٠	٢٩	٣٣	٤٨	الغش/تقديم بيانات كاذبة	٣
٢٠	١	٢	١٧	الانتهاك والاستغلال الجنسيان	٤
٤٤	٧	١٦	٢١	السرقه/الاختلاس	٥
٦٥	٥٨	٢	٥	سوء السلوك المتصل باستخدام الحاسوب	٦
٥	٣	٢		التحرش/التحرش الجنسي	٧
٤	٤			الإهمال الجسيم	٨
١٧	١٧			الإحلال بواجب الإقرار المالي	٩
٤	٢	٢		انتهاك القوانين المحلية	١٠
٢	٢			الانتقام	١١
٨	٨			سوء استعمال أصول الأمم المتحدة	١٢
١٦	٦	٢	٨	الأنشطة غير المأذون بها، ومخالفات الشراء، وتضارب المصالح	١٣
٤٨	٣٧	٣	٨	فئات أخرى	١٤
٣٨٨	١٩٩	٦٩	١٢٠	المجموع	

الشكل ١

أنواع الإجراءات التأديبية المتخذة في حالات سوء السلوك



رابعاً - برنامج الإقرار المالي

٨ - زاد برنامج الإقرار المالي من وعي الموظفين المشاركين للحاجة إلى حماية أنفسهم وحماية الأمم المتحدة من خطر تشويه السمعة وحدوث تضارب في المصالح الشخصية. ومنذ عام ٢٠٠٦ حينما وسع ليشمل فئات أخرى من الموظفين، استعرض البرنامج أكثر من ١٩ ٠٠٠ بيان من بيانات الإقرارات المالية. وارتفع عدد المشاركين في البرنامج من ١ ٧٠٤ مشاركين في عام ٢٠٠٦ إلى ما يزيد على ٤ ٦٠٠ مشارك عام ٢٠١٢. ونظراً لإضافة المشاركين إلى البرنامج عند التحاقهم بالأمم المتحدة أو عند ترقيةهم أو تغيير مهامهم، فإن البرنامج يتسم بالفعالية في تحديد وإدارة الحالات المحتملة لتضارب المصالح في وقت مبكر وقبل نشوء حالات تضارب فعلية.

٩ - ومنذ عام ٢٠٠٦، جرى أكثر من ١٠٩ ٠٠٠ اتصال بالبريد الإلكتروني والهاتف بين الموظفين والجهة المعنية بالاستعراض الخارجي في ما يتعلق باستعراض الإقرارات المالية للموظفين. ومما يدل كذلك على زيادة الوعي بحالات تضارب المصالح قيام الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة بوضع برنامج للموافقة المسبقة على الأوراق المالية، وانخفاض عدد ما كشف من حالات التضارب المتعلقة بالأصول المالية. ورغم الإبلاغ عن ٥٨ من هذه الحالات في برنامج الإقرار المالي لعام ٢٠١٠، لم تنشأ في عام ٢٠١١ سوى ١٤ حالة.

خامسا - تنفيذ التوصيات المتعلقة بالرقابة

١٠ - أشار تقرير مجلس مراجعي الحسابات بشأن البيانات المالية عن فترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١^(أ) إلى أن ٤٢ توصية (٥٨ في المائة)، نُفذت بالكامل، من أصل ٧٢ توصية قُدمت عن فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، مما يعكس تحسنا بالمقارنة بنسبة ٥٤ في المائة المسجلة في فترة السنتين السابقة.

١١ - أما في تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن البيانات المالية لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام لفترة الـ ١٢ شهرا الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١١ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٢^(ب)، فأفاد المجلس عن حدوث زيادة طفيفة في معدل تنفيذ توصياته، إذ بلغ ٤٥ في المائة خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ مقابل ٤٤ في المائة في الفترة السابقة، ٢٠٠٩-٢٠١٠. ولاحظ المجلس أن الإدارة حسّنت رصد تنفيذ توصيات المجلس وعززت التوجيه المقدم للبعثات بشأن المسائل المعنية. وأشار أيضا إلى تحسينات في مجال شؤون الموظفين، حيث جرى تنفيذ أغلب التوصيات، ورحب بالتقدم الذي أحرزته البعثات في هذا المجال.

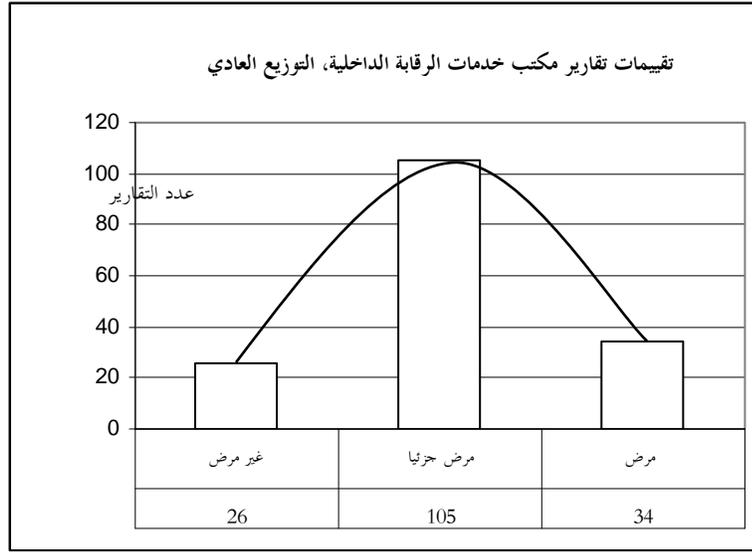
١٢ - وفيما يتعلق بتقارير مكتب خدمات الرقابة الداخلية، تولى لجنة الإدارة عناية خاصة إلى "التقييمات العامة" الواردة في تقارير مراجعة الحسابات. وقد اعتمد المكتب هذه "التقييمات" خلال الربع الثالث من عام ٢٠١١. ومنذ ذلك الوقت وحتى الربع الثالث من عام ٢٠١٢، أصدر المكتب ١٧١ تقريرا من تقارير المراجعة الداخلية حازت التقييمات العامة التالية:

- ٢٦ تقريرا حازت درجة "غير مُرضٍ"
- ١٠٣ تقارير حازت درجة "مُرضٍ جزئياً"
- ٣٤ تقريرا حازت درجة "مُرضٍ"
- ٨ تقارير لم يجز تقييمها^(ج).

(أ) A/67/5 (Vol. I) و Corr.1 و 2.

(ب) A/67/5 (Vol. II)

(ج) صدرت هذه التقارير جميعا في النصف الثاني من عام ٢٠١١ خلال فترة الانتقال إلى نظام التقييم الجديد.



١٣ - إن البيانات الواردة أعلاه تعكس على ما يبدو توزيعا عاديا، إذ يظهر أن غالبية التقييمات العامة هي تقارير حازت درجة مُرض جزئيا (١٠٣) مع وجود "ذيلين" (٢٦ تقريرا حازت درجة مُرض) و (٣٤ تقريرا حازت درجة غير مُرض). ورغم أن الوقت لا يزال مبكرا على التوصل لأي استنتاجات، فإنه يجري رصد هذه الاتجاهات عن كثب بغية الكشف عن أنماط محتملة ووضع التدابير الملائمة لمواجهتها.