

Distr.: General
8 January 2014
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثامنة والستون

البند ١٣٢ من جدول الأعمال

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

التقرير المرحلي الثالث عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تقريراً عن التقدم المحرز صوب تنفيذ إطار المساءلة، على نحو ما طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٣/٦٧. ويعرض هذا التقرير على الدول الأعضاء التدابير التي يتخذها الأمين العام وتلك التي يعتزم اتخاذها لتعزيز المساءلة استجابةً لما ورد في القرار المذكور. ويوضح التقرير أيضاً كيف أن المبادرات المتنوعة الموصوفة في تقارير الأمين العام المرحلية السنوية عن المساءلة وفي التقارير ذات الصلة تشكل جميعها جزءاً من عملية تغيير شاملة تهدف إلى تحويل الأمم المتحدة إلى منظمة مُساءلة بقدر أكبر ومُدارة على نحو أفضل.



الرجاء إعادة استعمال الورق

180214 140214 14-20228 (A)



أولا - مقدمة

١ - يُقدّم هذا التقرير استجابةً لقرار الجمعية العامة ٢٥٣/٦٧، وفيه طلبت الجمعية إلى الأمين العام أن يوافيها في الجزء الأول من دورتها الثامنة والستين المستأنفة بتقرير عن تنفيذ القرار المذكور.

٢ - ويستعرض التقرير المبادرات المتنوعة في مجال المساءلة وما يتصل بها من جوانب الإصلاح، ويبين أنها تشكل عمليةً شاملةً تهدف إلى تحويل الأمم المتحدة إلى منظمةٍ مساءلةٍ بقدرٍ أكبر ومُدارةٍ على نحوٍ أفضل. ويلبي التقرير أيضا طلباتٍ محددةٍ من جانب الجمعية العامة، فيتضمن خطة عملٍ ترمي إلى التطبيق التدريجي للإدارة القائمة على النتائج، ويعرض المستجدات في مجال إدارة المخاطر في المؤسسة، ويصف التقدم المحرز في عدد من المجالات منذ صدور التقرير السنوي الأخير عن المساءلة (A/67/714)، كما لاحظته اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في تقريرها ذي الصلة الحال إلى الجمعية العامة (A/67/776).

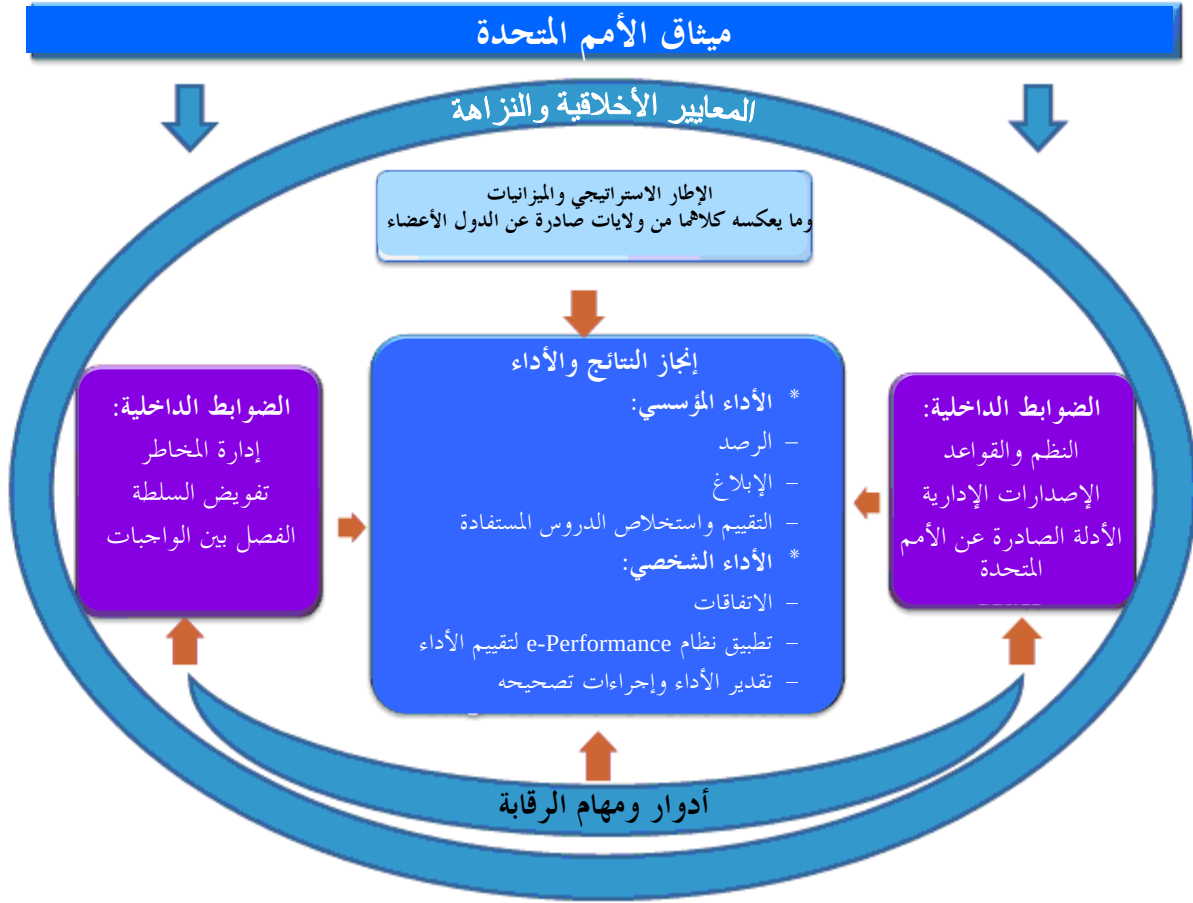
ثانيا - استعراض عام

٣ - المساءلة هي حجرُ الزاوية الذي تقوم عليه المنظمات ذات الفعالية والمصدقية. ولهذا السبب يعمل الأمين العام عن كثب مع جميع الجهات المعنية بالأمم المتحدة بغية تنفيذ مجموعة من المبادرات التي تنطوي على إحداث تحول في أساليب العمل، ومن شأنها أن تعزز نظام المساءلة وأن تمكن المنظمة من الاضطلاع بولاياتها على نحو أكثر فعالية مع السهر في الوقت نفسه على حسن استخدام الموارد المتاحة لها.

٤ - وقد قدم الأمين العام إلى الجمعية العامة على مدى السنوات القليلة الماضية عدداً من التقارير التي تتناول المساءلة (انظر مثلاً الوثائق A/60/312 و A/60/846/Add.2 و A/62/701). بيد أن الجمعية العامة لم تُصنّع تعريفاً للمساءلة بالنسبة إلى الأمانة العامة إلا عند اعتمادها القرار ٢٥٩/٦٤ حيث استندت إلى اقتراح الأمين العام (انظر الفقرة ١٠ من الوثيقة A/64/640) وقررت وضع تعريفٍ يوسي المكونات المختلفة لنظام المساءلة ويقر بالعلاقات المتشابكة التي تربط بينها، على نحو على ما يرد في الشكل الأول.

الشكل الأول

نظام المساءلة بالنسبة إلى الأمانة العامة للأمم المتحدة



٥ - وفي القرار ٢٥٩/٦٤، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أيضا أن يتخذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز المساءلة في المنظمة برمتها وأن يقدم تقريراً عن تنفيذ تلك الإجراءات في الدورة التالية للجمعية. وقد أدى هذا التكليف إلى فتح نافذة هامة للتداول بشأن المساءلة مع الدول الأعضاء، إذ درجت الأمانة العامة على تقديم تقرير مرحلي عن الموضوع كل سنة فتعمدُ الدولُ الأعضاء إلى اتخاذ قراراتٍ تطلب بمقتضاها إلى الأمانة العامة أن تتخذ تدابير متنوعة لتعزيز نظام المساءلة فيها وأن توافي الجمعية العامة في دورتها التالية بتقارير عن تلك التدابير (للاطلاع على أحدث ما صدر في هذا الشأن، انظر A/66/692 و A/67/714 وقراري الجمعية العامة ٢٥٧/٦٦ و ٢٥٣/٦٧).

٦ - وهذا التقرير، وهو ثالث التقارير المرحلية المقدمة عن المساءلة، لا يقتصر على إعلام الدول الأعضاء بالتدابير التي يتخذها الأمين العام لتعزيز المساءلة تلبيةً لما جاء في قرار الجمعية العامة ٢٥٣/٦٧ فحسب، بل إنه يوضح أيضاً كيف أن جميع المبادرات التي يوردها في تقاريره المرحلية السنوية، وغيرها من التقارير ذات الصلة بالموضوع، تشكل جزءاً من عملية شاملة تهدف إلى تحويل الأمم المتحدة إلى منظمةٍ مُساءلةٍ بقدرٍ أكبر ومُدارةٍ على نحوٍ أفضل.

ألف - لبنات البناء للأمم المتحدة مُساءلةٍ بقدرٍ أكبر

٧ - ذكر الأمين العام في تقريره المؤرخ ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ (A/64/640)، الفقرة ٦) أن "تعزيز نظام المساءلة في منظمة معقدة كالأمم المتحدة يشكل مهمة شاقة وعملية متواصلة". وتحقيقاً للهدف المذكور، نفذت الأمانة العامة (أو هي بصدد أن تنفذ) مجموعةً متنوعة من المبادرات يمكن تقسيمها في فئات يرد بيانها فيما يلي.

تركيز معزز على الأداء والنتائج

٨ - اقترح الأمين العام في تقريره المرحلي الثاني (A/67/714) إطاراً مفاهيمياً للإدارة القائمة على النتائج. واستجابة لهذا الاقتراح، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في قرارها ٢٥٣/٦٧، أن يبدأ في تنفيذ الإطار المفاهيمي على مراحل وأن يضع خطة عملٍ تهدف إلى تعزيز تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج. وخطة العمل هذه، وهي ترد في الفرع الثالث من هذا التقرير، ستؤدي، مصحوبة بتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والتوسعة ٢ لنظام أوموجا، إلى تحسن كبير في دورة التخطيط والميزنة والرصد والتقييم التي تتبعها المنظمة.

٩ - وإضافة إلى ذلك، أُدخل العمل منذ عام ٢٠١٠ بعدة مبادرات تهدف إلى تعزيز الأداء الفردي وتحسين مساءلة كبار المديرين. وتشمل هذه التدابير تمديد نطاق اتفاقات كبار المديرين لتشمل رؤساء البعثات الميدانية؛ وإعادة هيكلة اتفاقات كبار المديرين لتعكس المكونات الرئيسية المتضمنة في تعريف المساءلة؛ وتعزيز نظام إدارة وتطوير الأداء المطبق على الموظفين من جميع المستويات والمزمع إدخال مزيد من التعديلات عليه وتقديمه إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والستين.

تحسين الحوكمة والرقابة

١٠ - تشمل المبادرات المتنوعة المدرجة في هذه الفئة إعادة النظر في دوريّ لجنة الشؤون الإدارية ومجلس الأداء الإداري لتكليفهما بقدر أكبر من المسؤولية فيما يتعلق بإسداء المشورة إلى الأمين العام بشأن إدارة المنظمة، وتعزيز قدرة كبار المديرين على تحليل الملاحظات والتوصيات المقدمة من هيئات الرقابة لكفالة استيعابها في عمليات الإدارة وتنفيذها الفعال في الوقت المقرر لها. وإضافة إلى ذلك، تشارك الإدارة في حوار مستمر مع هيئات الرقابة كي تتقاسم معها الرؤى بشأن المسائل محل الاهتمام المشترك وتعمل معها على تعزيز إدارة المنظمة بشكل جماعي.

١١ - ويجدر أيضا التنويه بالتقدم الذي تحرزته الأمانة العامة في تطبيق نهج إدارة المخاطر في المؤسسة. فقد صدر الإطار السياسي في هذا الشأن، وستنتهي عملية إدارة المخاطر للأمانة العامة بأسرها في الربع الأول من عام ٢٠١٤. وترد في الفرع الرابع من هذا التقرير خطة عمل تتناول المجال المذكور. وعلاوة على ذلك، يواصل رؤساء بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة الاستعانة بممارسات إدارة المخاطر لدى اتخاذهم القرارات، ويطلب رؤساء الكيانات الاستثنائية بتقديم خطابات تمثيل في نهاية كل فترة مالية.

١٢ - وتحسنت أيضا نُظُم الإبلاغ الإداري في مسعى إلى تزويد المديرين بمعلومات هامة يسترشدون بها عند اتخاذهم القرارات (ومنها على سبيل المثال سجل أداء إدارة الموارد البشرية والتقارير المالية التي تناقشها لجنة الشؤون الإدارية). وفي هذا المجال، ستخطو المنظمة خطوة نوعية مع بدء تحقق الفوائد المتوخاة من تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام تخطيط موارد المؤسسة (أوموجا).

١٣ - ويذكر أخيرا أن تقدما هاما أحرز في مجال تعزيز الأخلاقيات والشفافية في المنظمة وفي مجالي الاتصال والشفافية، ومن مظاهره إنشاء بوابة المساءلة على موقع iSeek؛ ونشر اتفاقات كبار المديرين وتقييمات الأداء السنوية على الموقع المذكور؛ وتيسير إطلاع الجمهور على جميع تقارير مراجعة الحسابات والتقييم الصادرة عن هيئات الرقابة بإدراجها في الموقع الشبكي لكل منها^(١).

(١) في القرار ٦٧/٢٥٨، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يعهد إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بنشر تقارير المراجعة على الموقع الشبكي للمكتب، على أساس تجريبي، في موعد أقصاه ١ تموز/يوليه ٢٠١٣ وحتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤. ومن المتوقع أن يُتخذ قراراً نهائي بشأن الاستمرار في هذه الممارسة في سياق الاستعراض الذي ستجريه الجمعية العامة لولاية مكتب خدمات الرقابة الداخلية في دورتها التاسعة والستين.

تحسين الإدارة والتنظيم

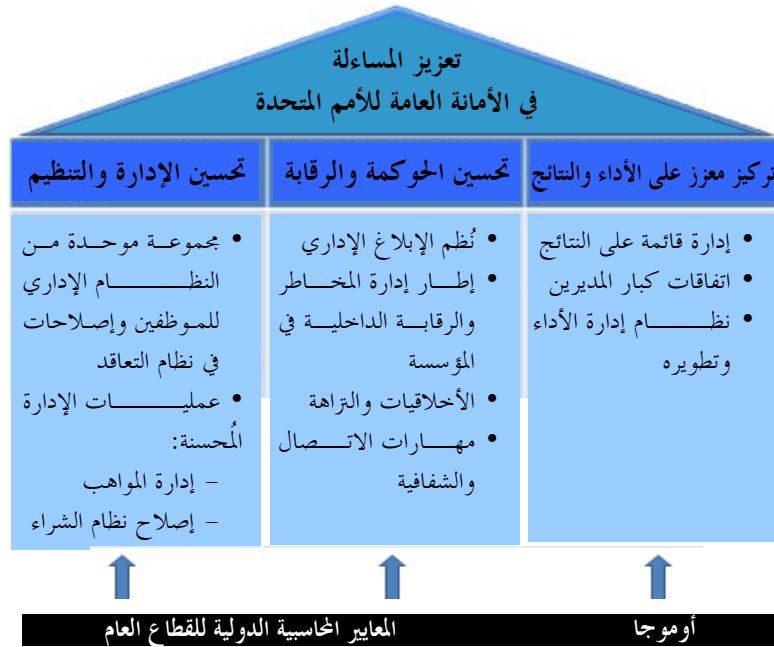
١٤ - يعد هذا مجالا آخر قطعت فيه المنظمة شوطا هاما منذ عام ٢٠١٠، إذ صدرت مجموعة موحدة من النظام الإداري للموظفين جمعت المجموعات الثلاث التي كانت سارية في السابق، فتعززت بذلك المساءلة بأن طبقت على الموظفين من جميع المستويات المعايير نفسها المنظمة للسلوك والأداء. وإضافة إلى ذلك، أدخل العمل بنظام إدارة المواهب (Inspira) في مجال إدارة الموارد البشرية وبإصلاحات تتصل بالمشتريات، مما ساهم في تحسين الشفافية والمساءلة في كل العمليات المذكورة. وأحرز كذلك تقدماً كبير فيما يتعلق بعمليات حفظ السلام. فإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني عاكفتان على سبيل المثال على معالجة التوصيات المنبثقة عن تقييم لترتيبات القيادة والمراقبة في عمليات حفظ السلام. ونفذت الإدارتان أيضاً إطاراً متكاملًا ينظم قواعد السلوك والتأديب وأدخلتا العمل بسياسة للمساءلة فيما يتعلق بقواعد السلوك والتأديب في العمليات الميدانية، وهما بصدد إعداد مادة توجيهية عن المساءلة الجنائية.

باء - المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوموجا: نطاق أوسع للمساءلة والحوكمة والرقابة

١٥ - تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوموجا ركيزة يستند إليها التقدم الآنفي الذكر. وهو يزيد علاوة على ذلك من تعزيز مساءلة المنظمة في مجالات النتائج والأداء، والحوكمة والرقابة، وتحسين الإدارة والتنظيم على نحو ما يتضح في الشكل الثاني. وهاتان المبادرتان الهامتان اللتان ستسفران عن تحول في أسلوب عمل المنظمة ستغيّران إلى حد بعيد طريقة أداء الأمانة العامة مهامها، إذ إنهما ستزيدان من المعلومات الوافية المتوافرة في التوقيت المناسب بما يقلل من الفترة التي يستغرقها اتخاذ القرار ويكفل تحسين إنجاز الخدمة عن طريق التخطيط والتنفيذ المحسّنين للأنشطة والقياس الأدق للنتائج. ويضاف إلى ذلك أن هذين المشروعين، وهما النواة الأساسية لجهود المنظمة الرامية إلى تحسين عملياتها الإدارية، سيدخلان عناصر تنطوي على تغيير مستمر تقتضي من المنظمة تحقيق التجانس والارتقاء النوعية فيما يتعلق بممارساتها في العمل وموظفيها لكي يتسنى تطوير مهاراتهم في مجالات متنوعة. وستحسن تحسنا كبيرا أيضا قدرة الدول الأعضاء على الاضطلاع بمسؤولياتها الرقابية.

الشكل الثاني

نظام أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام: حجرا الأساس لأمانة عامة مُساءلة بقدر أكبر



المعايير المحاسبية للقطاع العام

١٦ - أرسيت المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، وقد وُضعت لاستخدام الأمم المتحدة "خصيصاً" في أعقاب اتخاذ الجمعية العامة المقرر ٤٤٥/٤٦. لكنها أصبحت غير كافية لمعالجة الشواغل المشروعة التي تساور الأطراف المعنية بعمل الأمم المتحدة وتلبية مطالبها فيما يتصل بالشفافية وتوافر المعلومات.

١٧ - وفي القرار ٢٨٣/٦٠، وافقت الجمعية العامة على اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام القائمة على الاستحقاق. وقد وضعت هيئة مستقلة هذه المعايير لفائدة منشآت القطاع العام بالذات، وهي أكثر دقة وتفصيلاً من المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة حيث إنها لا تدع مجالاً كبيراً للتضارب في تفسيرها.

١٨ - وإضافة إلى الفوائد الخمس الرئيسية التي أشار إليها الأمين العام (انظر الفقرة ١٥ من الوثيقة A/60/846/Add.3)، يؤدي اعتماد الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية المذكورة إلى تعزيز المساءلة من خلال تحليل أفضل للأداء وإدارة مُحسنة له وحوكمة ورقابة معززتين، وذلك على نحو ما يرد بيانه أدناه:

- إدخال العمل بالمحاسبة على أساس الاستحقاق يعد في حد ذاته التزاماً بتقوية المساءلة المعززة وتحسين إدارة الموارد المالية للمنظمة. فالمحاسبة على أساس الاستحقاق تمكن المنظمة من الإبلاغ بنتائجها على نحو متسق وقابل للمقارنة. ويُضاف إلى ذلك أن التقارير المالية المعدة بموجب هذا النظام توفر صورة أوضح للالتزامات الواقعة على عاتق المنظمة (مثل مرتبات الموظفين واستحقاقاتهم)، مما يتيح لجميع الأطراف المعنية رؤية أكثر شمولاً للموقف والأداء الماليين للمنظمة وتدفقاتها النقدية ويمكنها من الوقوف بشكل أدق على فعالية استخدام الأمم المتحدة للموارد المتاحة لها
- تزيد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من الشفافية، فهي تقتضي الاعتراف بمزيد من المعاملات المالية أو الإفصاح عنها إما في متن البيانات المالية (مثل المخزون، والأصول غير الملموسة، والحسابات المستحقة الدفع، والاستحقاقات المتراكمة للموظفين وما شابه ذلك)، أو في الملاحظات المرفقة بالبيانات المالية. ويُضاف إلى ذلك أن المعايير المستقلة التي على شاكلة المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تخضع لفحص أطراف ثالثة وتُلزم المنظمات المشاركة بتحسين ممارساتها الإدارية
- تنبثق عن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تقارير مالية ذات نوعية فائقة تساعد صناع القرار على اتخاذ القرارات الصائبة بما يؤدي إلى تحسين الحوكمة والإدارة والشفافية وتوطيد الثقة وإلى تعزيز قدرة الدول الأعضاء على ممارسة مسؤولياتها الرقابية وإخضاع المنظمة للمساءلة
- تتوافر المعلومات المالية بوتيرة أسرع (سنوياً بدلاً من كل سنتين)، مما يزيد من قدرة الإدارة والدول الأعضاء على تحسين سيطرتهم على الموارد المالية للمنظمة وعلى التعرف على الاتجاهات والتغيرات الرئيسية واتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب عند الاقتضاء
- ويُذكر أخيراً أن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، بتوفيرها معلومات أشمل عن التكاليف ومعلومات أدق عن البيانات المالية، عاملٌ محفز للتنفيذ المحسّن للإدارة القائمة على النتائج

نظام أوموجا

١٩ - يبين الأمين العام في تقارير سابقة قدمها إلى الجمعية العامة الفوائد النوعية والكمية لنظام أوموجا (انظر A/64/380، الفرع الثاني؛ و A/65/389، الفرع الثاني؛ و A/66/381، الفرع الرابع - دال؛ و A/67/360، الفرع الثالث - زاي؛ و A/68/375، الفرع الثالث - واو). ويتيح هذا التقرير فرصة للتوسع في توضيح السبل التي سيعزز بها نظام أوموجا المساءلة والشفافية في المنظمة، وهي كما يلي:

- انتهاج أساليب إدارة أكثر تكاملاً - فتنفيذ نظام أوموجا (المؤسّس والموسّع ١ و ٢) تنفيذاً كامل النطاق سيمتد ليشمل أهم المجالات الإدارية لعمليات المنظمة. وسيزوّد الإدارة برؤية متكاملة ومفصّلة عن الأداء العام لمختلف مجالاتها الوظيفية، مُبرزا أوجه الترابط بينها وكيفية تأثير أداء كل منها منفرداً في أداء المنظمة عموماً. وسيتيح ذلك الفرصة لاتخاذ تدابير تصحيحية في الوقت المناسب ومساءلة المديرين الذين قد لا يؤدون مهامهم كما يُتوقع منهم.
- زيادة الشفافية وتوخي مزيد من الفعالية في إدارة المخاطر - فاكتمال تصور أكثر تكاملاً عن أداء المنظمة، بدلا من الاعتماد على مصادر المعلومات المتعددة كما هو الحال الآن، يجعل الوضع والأداء الماليين للمنظمة أكثر شفافية ويسهل اتخاذ التدابير التصحيحية ويحسن فعالية عملية إدارة المخاطر.
- تعزيز الحوكمة وزيادة فعالية الإدارة - سيوفر نظام أوموجا معلوماتٍ أدق تردّ في الوقت المناسب عن الأداء وإدارة المنظمة، معززاً بذلك تحسين الحوكمة والأداء وعملية اتخاذ القرارات.
- الاتساق في تفسير وتطبيق جميع الأنظمة والقواعد والسياسات والمبادئ المتصلة بإدارة الموارد - من المخاطر الكبرى التي ينطوي عليها تشغيل منظمة عالمية كالأمانة العامة أن العديد من عملياتها وإجراءاتها يُدار بدون امتلاك الأدوات الفعالة لإنفاذه ويكون عرضةً لتفسيرات متباينة، إذ إن هذا الوضع قد يوهن الضوابط ويؤدي إلى ارتكاب أخطاء قد تجلب على المنظمة خسائر مالية (بدفع مبالغ زائدة مثلاً أو وقوع نزاع قضائي). وبالتماس منهاج واحد في العمل، سيسهم نظام أوموجا في إنفاذ التفسير الموحد للأنظمة والقواعد والسياسات المتصلة بإدارة الموارد، وهو ما يسهّل تطبيق نُظم أكثر فعالية تتيح المراقبة وسلامة التدقيق.

- زيادة الكفاءة التشغيلية - يُدمج نظام أوموجا معظم البيانات التي تستعملها المنظمة في منهاج واحد ويربط بين أساليب عملها، فيتيح بذلك الفرصة لتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف وزيادة في الإنتاجية. وعلى سبيل المثال، سيتمكن أوموجا مديري الأمم المتحدة من الحصول على الموارد المناسبة في المكان والوقت المناسبين، من خلال تحسينه إدارة المخزون وترشيده عمليات الشراء وتقليله من نقص الأصناف المخزونة.
- تسلسل سير العمل بقدر أكبر من الكفاءة - نظام أوموجا نظامٌ يحفز على استحداث طرق جديدة لممارسة العمل واعتمادها. وتنقيح تسلسل سير العمل في بعض المهام يحسّن الممارسات الإدارية التي تتبعها المنظمة، بما يضيف قدراً أكبر من الكفاءة ويعزز الفصل بين الواجبات وتفويض السلطات عن طريق ربط إمكانية وصول المستعمل للنظام بالسلطات المأذون بها له.
- المساهمة في وضع استراتيجية متماسكة ومتكاملة تمام التكامل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - سيكون تنفيذ نظام أوموجا محفزاً لوضع استراتيجية متكاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محوراً لتحقيق ولاية المنظمة وتوفير الدعم اللازم لنظام أوموجا.
- تحسين عمليات مراجعة الحسابات والتقليل من احتمالات سوء الإدارة - سيسهل نظام أوموجا تجميع أي معلومات لازمة لمراجعي الحسابات و/أو المحققين وتقديم تقارير بشأنها. وسيسهّل أيضاً تحديد هوية من يمتلك وسائل الوصول إلى أي المعلومات و/أو القرارات وفهم ذلك والوقوف على كيفية استخدام تلك الوسائل.
- "البيانات الضخمة": رقابة وإدارة أفضل - سيبدأ تطبيق "البيانات الضخمة" في الأمانة العامة في سياق تنفيذ نظام أوموجا. وسيتمكن هذا المنهاج الأمانة العامة من التنقيب عن البيانات وسيتيح للإدارة والمراجعين الداخليين للحسابات إمكانيات جديدة في مجال تحليل أساليب العمل. فعلى سبيل المثال، سيكون بمقدور المديرين ومراجع الحسابات تحليل ممارسات جميع المستخدمين وليس عينة منها فحسب. وإضافة إلى ذلك، يعني أوموجا ضمناً اتخاذ خطوة كبيرة إلى الأمام فيما يتعلق بموثوقية المعلومات، ومن ثم اعتماد "حقيقة واحدة".
- تحسين الإدارة القائمة على النتائج - تنفيذ نظام أوموجا (المؤسّس والموسّع ١ و ٢) تنفيذاً كاملاً النطاق سيحسن من تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج بتيسيره إقامة الصلة بين النتائج واستعمال الموارد.

ثالثاً - الإدارة القائمة على النتائج

ألف - الولايات

٢٠ - استجابة لما ورد في التقرير المرحلي الثاني للأمين العام (A/67/714)، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في الفقرتين ٥ و ٦ من قرارها ٢٥٣/٦٧، أن يبدأ تنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج بالتدريج وأن يوالي الإطار بالتنقيح مراعيًا في ذلك عوامل معينة. ويرد أدناه بيان للتدابير المتخذة استجابة لذلك الطلب.

٢١ - وللتوصل إلى الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذه الولايات، دعا وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية فريقاً عاملاً معنياً بالإدارة القائمة على النتائج للانعقاد، وضمّ الفريق العامل أعضاء يمثلون على نطاق واسع الوحدات الوظيفية المسؤولة عن مختلف مجالات عمل المنظمة^(٢). وترد أدناه استنتاجات الفريق العامل وتوصياته. ومع أن الأمانة العامة ستبذل قصارى جهدها لتنفيذ هذه التوصيات متبعةً في ذلك "نهجاً تدريجياً"، من المهم في الوقت ذاته الإشارة إلى أن بعض التوصيات سيتطلب موارد إضافية تتجاوز ما هو متوافر للأمانة العامة حالياً. ولذلك ينقسم الجدول الزمني المقترح للتنفيذ إلى فترتي سنتين متتاليتين.

باء - استنتاجات وتوصيات الفريق العامل المعني بالإدارة القائمة على النتائج

٢٢ - ترد في الجدول أدناه استنتاجات الفريق العامل المعني بالإدارة القائمة على النتائج وتوصياته، إلى جانب بيان بالكيانات المسؤولة وتواريخ التنفيذ.

الموضوع/الاستنتاج	التوصية	الكيان المسؤول	تواريخ التنفيذ
اتفق أعضاء الفريق العامل على أهمية القيادة وإرساء "نهج في القمة" يلائم المضي قدماً في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج	ينبغي أن يتولى الأمين العام قيادة حملة رفيعة المستوى للدعوة والاتصال للتأكيد لكبار المديرين والموظفين على الحاجة إلى زيادة التركيز في المنظمة على تحقيق نتائج محددة تحديداً واضحاً	المكتب التنفيذي للأمين العام (بدعم فني من إدارة الشؤون الإدارية وإدارة شؤون الإعلام)	٢٠١٤-٢٠١٧

(٢) أعضاء الفريق العامل هم: مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية (رئيساً للفريق)، ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، ومكتب إدارة الموارد البشرية من إدارة الشؤون الإدارية؛ وإدارة عمليات حفظ السلام؛ وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية؛ واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي؛ ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية؛ ومكتب الأمم المتحدة في جنيف؛ ومفوضية حقوق الإنسان؛ ونظام أوموجا.

الموضوع/الاستنتاج	التوصية	الكيان المسؤول	تواريخ التنفيذ
	ينبغي أن يؤكد مجلس الأداء الإداري أهمية التقييم المشترك للأداء المؤسسي وأداء فرادى كبار المديرين، عملاً بالبند ١ من نشرة الأمين العام التي تحدد اختصاصات المجلس ^(١) (ST/SGB/2013/2)	مجلس الأداء الإداري (بدعم فني من إدارة الشؤون الإدارية)	٢٠١٧-٢٠١٤
بناء القدرات	توصّل أعضاء الفريق العامل إلى أن الافتقار إلى القدرات اللازمة لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في مختلف مراحلها (إعداد الأطر المنطقية التي تدرج في صميم البرامج وعمليات التخطيط والميزنة، ورصد البرامج وتقديم التقارير عنها، والإدارة القائمة على النتائج عموماً، وما إلى ذلك) يحسب بنوعية الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة	ينبغي أن تقوم إدارة الشؤون الإدارية، بالتنسيق مع كل جهة معنية من "الجهات المسؤولة عن العمليات"، المكوّنة للإدارة القائمة على النتائج، بتنظيم دورات تدريبية عن إعداد أطر منطقية تكون مصممة حسب الطلب تلبي لاحتياجات فرادى الإدارات والمكاتب، كل حسب طبيعة ولاياته/أعماله: الفنية و/أو المعيارية و/أو التشغيلية و/أو الإدارية	مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات ٢٠١٧-٢٠١٤
	ينبغي أن تقدم إدارة الشؤون الإدارية، بالتنسيق مع كل جهة من "الجهات المسؤولة عن العمليات"، مبادئ توجيهية وتدريباً على الإدارة القائمة على النتائج وكيفية ربط خطط عمل الموظفين بأهداف المنظمة ^(ب)	إدارة الشؤون الإدارية (مكتب وكيل الأمين العام، ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، ومكتب إدارة الموارد البشرية)	٢٠١٧-٢٠١٤
	ينبغي أن توفر إدارة الشؤون الإدارية، بالتنسيق مع كل جهة من "الجهات المسؤولة عن العمليات"، دورات تدريبية عن رصد البرامج وتقديم التقارير عنها في الأمانة العامة	مكتب وكيل الأمين العام، إدارة الشؤون الإدارية	٢٠١٧-٢٠١٤
	ينبغي أن يوفر الرؤساء المسؤولون عن الإدارات والمكاتب، بصفتهم "جهات مسؤولة عن العمليات"، دورات تدريبية عن منهجيات التقييم وتقنياته	فرادى الإدارات (بدعم من مكتب وكيل الأمين العام بإدارة الشؤون الإدارية، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية)	الربع الثالث من عام ٢٠١٤ حتى عام ٢٠١٧

الموضوع/الاستنتاج	التوصية	الكيان المسؤول	تواريخ التنفيذ
المبادئ التوجيهية ومجموعات الأدوات ينبغي أن تعدّ إدارة الشؤون الإدارية	دليلاً عن الإدارة القائمة على النتائج، مما في ذلك السياسات والتوجيهات العملية المتعلقة باتباع نهج الإدارة القائمة على النتائج في جميع مجالات العمل ذات الصلة بالموضوع	مكتب وكيل الأمين العام بإدارة الشؤون الإدارية، بالتنسيق مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات ومكتب إدارة الموارد البشرية	٢٠١٤-٢٠١٧ ^(ج)
حلّص أعضاء الفريق العامل إلى أن تعزيز القدرات المؤسسية والفردية في مجال الإدارة القائمة على النتائج وتعزيز التوصل لفهم مشترك لهذا المفهوم في الأمانة العامة، يتطلبان وضع دليل للإدارة القائمة على النتائج. وينبغي أن تشمل مجموعة الأدوات هذه برنامجاً للتعلم الإلكتروني في مجال الإدارة القائمة على النتائج			
ينبغي أن تعدّ إدارة الشؤون الإدارية أداة للتعلم الإلكتروني في مجال الإدارة القائمة على النتائج		مكتب وكيل الأمين العام بإدارة الشؤون الإدارية، بالتنسيق مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات ومكتب إدارة الموارد البشرية	٢٠١٤-٢٠١٧ ^(ج)
نظام أوموجا والإدارة القائمة على النتائج	ينبغي أن تنظر اللجنة التوجيهية لنظام أوموجا في طلب تمديد ولاية الفريق العامل ومسؤولياته لكي يتسنى إقرار متطلبات العمل الخاصة بتصميم نظام أوموجا الموسّع ٢ فيما يتعلق منه بالإدارة القائمة على النتائج	اللجنة التوجيهية لنظام أوموجا	٢٠١٤-٢٠١٧
لما كان الفريق العامل المعني بالإدارة القائمة على النتائج يضم في عضويته كبار مديري البرامج من مختلف المجالات الوظيفية للمنظمة، فإن مشاركتهم الفعالة في إقرار متطلبات العمل فيما يتعلق بنظام أوموجا ستساعد المنظمة في تنفيذ ولاياتها المنصوص عليها في الفقرة ٥ ^(ب) من القرار ٢٥٣/٦٧			

(أ) ينص البند ١ من النشرة بالفعل على أن من المسؤوليات الرئيسية للمجلس رصد أداء كبار المديرين ورؤساء البعثات في تحقيق الأهداف والنتائج والغايات الواردة في اتفاقاتهم ووثائق البرامج والتخطيط.

(ب) ينص البند ٦-١ من الأمر الإداري المتعلق بنظام إدارة الأداء وتطويره (ST/AI/2010/5) بالفعل على أن "أولويات رؤساء الإدارات/المكاتب/البعثات تُدرج في خطط العمل المعدة لوحدات العمل بحسب هيكل كل إدارة/مكتب/بعثة. وتوضع خطط وحدات العمل بالتشاور مع الموظفين المعنيين على أساس سنوي أو كل سنتين، رهنا باحتياجات الإدارة/المكتب/البعثة".

(ج) من المقرر أن يجري تحديث الدليل وأداة التعلم الإلكتروني بعد نشر نظام أوموجا الموسّع ٢ لكي يعكس "الجوانب التقنية" التي قد يطرحها النظام في عمليات تخطيط البرامج والميزنة والرصد والإبلاغ والتقييم في الأمانة العامة.

جيم - الدروس المستفادة والتحديات الماثلة فيما يتصل بالإدارة القائمة على النتائج

٢٣ - تناول الكثيرون بالكتابة، في منظومة الأمم المتحدة وفي غيرها من المنظمات، ما استخلصته المنظمات المختلفة من دروس وما واجهته من تحديات عند تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. وفي ما يلي مناقشة موجزة لأحدى الدروس والتحديات بالنسبة للأمانة العامة.

الدروس المستفادة

الموارد

٢٤ - لا يمكن تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج باعتبارها عملية تقنية محدودة النطاق، بل لا بد من التعامل معها على أنها مبادرة مؤسسية لإدارة التغيير تحتاج إلى الموارد كي يُقدر لها النجاح.

تعزيز القيادة العليا

٢٥ - تتمثل الممارسة الفضلى، كما حددها ماين^(٣)، في تعزيز الإدارة العليا كركن أساسي في الإدارة القائمة على النتائج، بحيث يقوم كبار المديرين بشكل ملاحظ ومنتظم ومتسق بقيادة عمليات الإدارة القائمة على النتائج وتدعيمها قولاً وعملاً.

بناء الصلة بين الإدارة القائمة على النتائج ونظم تقييم الأداء

٢٦ - وتشير الممارسة الفضلى إلى أن تقييمات الأداء ينبغي أن تسترشد بالنتائج والمعلومات المتصلة بالإدارة القائمة على النتائج.

(٣) انظر: John Mayne, "Best practices in results-based management: a review of experience: a report for the

. United Nations Secretariat", vol. 1, main report (July 2007)

عوامل التحفيز والتثبيط

٢٧ - ثمة حاجة إلى توفير حوافز تشجع المديرين والموظفين على استخدام نهج الإدارة القائمة على النتائج، وهو من الأمور التي قد يصعب النهوض بها في منظمة مثل الأمم المتحدة. وينبغي لهذه الحوافز أن تكون متماشية مع الممارسات الإدارية والثقافة السائدة في المنظمة. ووفقاً لبيستر^(٤)، من المهم بنفس القدر إزالة ما قد يوجد من المثبطات الرسمية وغير الرسمية التي تعوق الإدارة القائمة على النتائج.

تنمية القدرات

٢٨ - من الضروري توفير التدريب على تطبيق الإدارة القائمة على النتائج ليس فقط للممارسين والموظفين الميدانيين، ولكن للإدارة العليا والموظفين على جميع المستويات أيضاً من أجل تعزيز الدعم والفهم للإدارة القائمة على النتائج على نطاق المنظمة. ويرتقن تحفيز كبار المديرين على اعتماد الإدارة القائمة على النتائج بما يجدونه من جدوى في تكريس الوقت والموارد للحصول على المعلومات الخاصة بالنتائج واستخدامها^(٥).

المساءلة

٢٩ - المساءلة أمرٌ بالغ الأهمية من أجل تحقيق الفعالية في الإدارة القائمة على النتائج. فمن غير المرجح أن تنجح الإدارة القائمة على النتائج إن لم تكن هناك مساءلة فردية أو مؤسسية عن النتائج.

التحديات

٣٠ - بمجرد اكتمال جميع أدوات ووسائل الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة، تصبح التحديات الرئيسية في أكثرها تحديات تنظيمية وسلوكية وليست تقنية^(٦). وبالإضافة إلى ذلك، يلزم مرور بعض الوقت حتى تصل هذه التغييرات التنظيمية إلى درجة النضج.

(٤) انظر: Angela Bester, "Results-based management in the United Nations development system: progress and challenges: a report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the quadrennial comprehensive policy review", final report (July 2012).

(٥) انظر: David Try and Zoe Radnor, "Developing an understanding of results-based management through public value theory", International Journal of Public Sector Management, vol. 20, No. 7 (2007), pp. 655-673.

(٦) انظر: John Mayne, "Challenges and lessons in implementing results-based management, evaluation", Evaluation, vol. 13, No. 1, pp. 87-109.

النتائج والإنجازات

٣١ - تجيد معظم المنظمات تحديد وقياس النتائج على مستوى النواتج نظراً لأن النواتج تكون قابلة للقياس في الغالب وتتأثر متأثراً مباشراً بالأنشطة التي يسيطر عليها مديرو البرامج. وفي الأمانة العامة للأمم المتحدة، ينص البند ٦-١ من الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم (ST/SGB/2000/8) على أن "يرصد الأمين العام الإنجازات من واقع تنفيذ الناتج". وفي ظل هذه الظروف، لا يزال تحديد النتائج وقياسها أمراً مستعصياً. وعلاوة على ذلك، فإن مؤسسة مثل الأمانة العامة، بعض مهامها معياري، قد يتعذر فيها قياس النتائج المباشرة لتدخل ما.

ترسيخ الإدارة القائمة على النتائج وإضفاء الطابع المؤسسي عليها

٣٢ - ترسيخ الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة وإضفاء الطابع المؤسسي الكامل على هذا النهج من نهج الإدارة الذي يُستعان فيه بالنتائج لاتخاذ القرارات والتعلم وتحسين الأداء والمساءلة على جميع المستويات، مهمة محفوفة بالتحديات سيستغرق القيام بها بعض الوقت.

بناء ثقافة الاعتماد على النتائج

٣٣ - يعد إيجاد ثقافة قائمة على النتائج والحفاظ عليها تحدياً رئيسياً آخر. ومن بين عوامل النجاح الرئيسية إيلاء الأهمية للقيادة ولإنشاء ثقافة للتغيير من خلال التدريب وتقديم الحوافز^(٧) وكذلك من خلال الاستعراض الدوري لُنظم الإدارة القائمة على النتائج^(٨).

التقييم

٣٤ - التقييم عنصرٌ أساسي في دورة الإدارة القائمة على النتائج، إلا أن نسبة الموارد المكرسة لمهمة التقييم الذاتي في الأمانة العامة غير كافية للقيام بهذه المهمة (انظر A/68/70).

المضي قدماً في تطبيق الإدارة القائمة على النتائج، بدون موارد مخصصة لها وفي سياق أولويات متنافسة

٣٥ - في ظل الحالة المالية الحالية للمنظمة وفي ضوء تنفيذها المتزامن لمبادرات تحويلية أخرى في مجال الإصلاح الإداري مثل نظام أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، يصبح

(٧) انظر: Miguel Jimenez Pont, "Results-based management: delivering aid for trade with the beneficiaries .in mind", International Trade Forum, No. 4 (October-December 2011).

المضي قدماً في تطبيق الإدارة القائمة على النتائج تحدياً هائلاً تواصل الأمانة العامة الاضطلاع به متبعة في ذلك نهجاً تدريجياً.

دال - آراء الهيئات المعنية، ومن بينها لجنة البرنامج والتنسيق

٣٦ - لم يسمح توقيت عرض التقرير المرحلي الثاني للأمين العام (A/67/714)، الذي شمل الإطار المفاهيمي للإدارة القائمة على النتائج، ولا توقيت عرض هذا التقرير بعقد مشاورات مع لجنة البرنامج والتنسيق وفقاً لما طلبته الجمعية العامة.

٣٧ - وقد تُعقد مناقشة غير رسمية بشأن هذا الموضوع في سياق الدورة الرابعة والخمسين للجنة، في حزيران/يونيه ٢٠١٤.

رابعا - إطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في المؤسسة

تقييم المخاطر على نطاق الأمانة العامة

٣٨ - رحبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٥٣/٦٧، بالتقدم المحرز في تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة وبخطط الأمين العام المتصلة بإجراء تقييم للمخاطر على نطاق الأمانة العامة، وطلبت إليه أن يدرج النتائج في تقريره المرحلي القادم عن المساءلة.

٣٩ - ومنذ ذلك الحين، واصل المكلفون بمهمة إدارة المخاطر في المؤسسة، التابعون لمكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، تقديم المساعدة والمشورة في مختلف المجالات الوظيفية للمنظمة التي يسعى القائمون عليها إلى التنفيذ الكامل لإطار إدارة المخاطر في المؤسسة كجزء من العمليات، ومنها مكتب تنمية القدرات التابع لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمانة العامة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة.

٤٠ - وبالإضافة إلى ذلك، ركز المكلفون بمهمة إدارة المخاطر في المؤسسة على تنفيذ أول تقييم للمخاطر على نطاق الأمانة العامة، مما يسلط الضوء على أهم المخاطر الاستراتيجية التي تواجه المنظمة وسبل تصدي الإدارة لها.

٤١ - وتمثلت المرحلة الأولى من تقييم المخاطر في المؤسسة على نطاق الأمانة العامة في تحديد مجالات الخطر الأولية، وقد تحقق ذلك من خلال النظر في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفقاً للإطار الاستراتيجي، واستعراض الوثائق ذات الصلة، وتحليل عمليات تقييم المخاطر السابقة، والنظر في المسائل الماسة بقطاعات عدة المنبثقة عن توصيات هيئات الرقابة.

٤٢ - وعُقدت اجتماعات مع المنسقين من كافة الإدارات والمكاتب ونُظِم برنامج تدريبي مفصل يتطلب حضورهم الشخصي، بغية تعريفهم بالمفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر في المؤسسة والولايات الممنوحة من الجمعية العامة ولجنة الشؤون الإدارية، ومساعدتهم على التخطيط للعمل الميداني.

٤٣ - ونُظِمَت مقابلات وحلقات عمل على نطاق المنظمة بأسرها مع جميع رؤساء الإدارات والمكاتب وأفرقة الإدارة العليا التابعة لهم للبحث على إعطاء الأولوية لمجالات المخاطر التي سبق تحديدها، واستكمال نطاق المخاطر بإضافة المخاطر الناشئة، وتحديد الاستراتيجيات الممكنة للتصدي للمخاطر. وستعرض النتائج الأولية للتقييم على لجنة الشؤون الإدارية في الربع الأول من عام ٢٠١٤. وسيشمل سجل المخاطر الأولية المحددة على هذا النحو تعاريف للمخاطر، وتحليلاً كاملاً للعوامل الرئيسية المسببة للمخاطر، وتوصيفا للضوابط التي وضعتها الإدارة وتقييماً لمدى فعاليتها، وخطوطاً عريضة للاستراتيجيات الممكنة اتباعها للتصدي للمخاطر.

٤٤ - وبعد أن تتوصل لجنة الشؤون الإدارية إلى فهم مشترك للمخاطر ومدى حساساتها، سيتولى المديرون المسؤولون في مختلف مجالات المنظمة تحديد خطط شاملة لمعالجة المخاطر والتصدي لها. وستتضمن هذه الخطط الإجراءات التفصيلية التي ترمع الإدارة اتخاذها في مجال معالجة المخاطر من أجل التخفيف من حدتها، وستحدد أيضاً الموظفين المسؤولين (المعنيين بمواجهة المخاطر) والجداول الزمنية للتنفيذ.

٤٥ - وسيتولى المكلفون بمهمة إدارة المخاطر في المؤسسة رصد التقدم المحرز، وتقديم تقارير دورية إلى لجنة الشؤون الإدارية بشأن إنشاء سجل المخاطر وتحديثه وتعهدده حسب الاقتضاء. وعلى هذا النحو، فإن عملية استراتيجية لإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة سيكون لها دور جوهري في التأسيس التدريجي لثقافة تقوم على تحديد المخاطر على نطاق المنظمة بأسرها.

٤٦ - وقد حفز العمل الميداني للعملية عدة مكاتب (من بينها مكتب الأمم المتحدة في فيينا/مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وموئل الأمم المتحدة) على الالتزام بالتنفيذ الكامل والفوري لإدارة المخاطر في المؤسسة في نطاق أنشطتها الخاصة. وبعد الانتهاء من تقييم المخاطر على نطاق الأمانة العامة، سيواصل المكلفون بمهمة إدارة المخاطر في المؤسسة توفير الدعم للمضي قدماً بالتنفيذ على نطاق المنظمة، حتى ولو كان ذلك في حدود الموارد الشحيحة المتاحة حالياً للبرنامج.

٤٧ - ودعماً لاعتماد إطار فعال، سوف يواصل المكلفون بمهمة إدارة المخاطر في المؤسسة العمل أيضاً على تنفيذ برنامج شامل للاتصال يشمل ما يلي: (أ) دورة تعلم إلكتروني متاحة لجميع الموظفين حالياً في نظام إنسبيرا، (ب) دورات تدريبية وحلقات عمل تعتمد على الحضور الشخصي للمشاركة، (ج) صفحات مخصصة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في المؤسسة على موقع iSeek، (د) توافر شبكة للممارسين من خلال مبادرة Unite Connections، تضم نحو ١٣٠ ممارساً يمثلون مختلف الكيانات في منظومة الأمم المتحدة وغيرها من المؤسسات الدولية.

خطة العمل

٤٨ - يمكن إنجاز خطة العمل على النحو التالي:

- إنجاز تقييم المخاطر في المؤسسة على نطاق الأمانة العامة
الكيان المسؤول: مكتب وكيل الأمين العام، إدارة الشؤون الإدارية
تاريخ التنفيذ: آذار/مارس ٢٠١٤
- إقرار لجنة الشؤون الإدارية الاستنتاجات المنبثقة عن التقييم
الكيان المسؤول: لجنة الشؤون الإدارية (بعد انتهاء مكتب وكيل الأمين العام من التقييم)
تاريخ التنفيذ: نيسان/أبريل ٢٠١٤
- تحديد الجهات المسؤولة عن مواجهة المخاطر وتحديد الخطط الشاملة لمعالجة المخاطر والتصدي لها
الكيان المسؤول: لجنة الشؤون الإدارية/الجهات المسؤولة عن مواجهة المخاطر
تاريخ التنفيذ: تبدأ المرحلة الأولى بحلول حزيران/يونيه ٢٠١٤ ويستمر بعد ذلك تنفيذها
- الرصد، وتقديم التقارير إلى لجنة الشؤون الإدارية واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة بشأن تنفيذ خطط معالجة المخاطر والتصدي لها والنمط العام للمخاطر المحيطة بالمنظمة
الكيان المسؤول: مكتب وكيل الأمين العام، إدارة الشؤون الإدارية
تاريخ التنفيذ: قيد الإنجاز

- برنامج للاتصال يُعنى بإدارة المخاطر في المؤسسة: (أ) نشر دورة التعلم الإلكتروني في نظام إنسيرا؛ (ب) التخطيط لمزيد من دورات التدريب وحلقات العمل القائمة على الحضور الشخصي؛ (ج) مواصلة تطوير الصفحات المخصصة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في المؤسسة على موقع iSeek؛ (د) شبكة الممارسين في مجال إدارة المخاطر في المؤسسة

الكيان المسؤول: مكتب وكيل الأمين العام، إدارة الشؤون الإدارية

تاريخ التنفيذ: قيد الإنجاز

خامسا - مساءلة الأفراد

اتفاقات كبار المديرين

- ٤٩ - قام مجلس الأداء الإداري بترشيح نموذج الاتفاقات لعام ٢٠١٤ وجعله أكثر استراتيجية عن طريق التركيز على الأولويات البرنامجية الخمس الكبرى لكل مدير من كبار المديرين وعلى مشاريع التحول الإصلاحي للإدارة (أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام). وحدّ المجلس أيضا من فئات المؤشرات الإدارية المعيارية بحيث تقتصر على تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية وتنفيذ توصيات هيئة الرقابة، وهي التي تمثل المسؤوليات الرئيسية للإدارة العليا.
- ٥٠ - وترمي هذه التغييرات إلى مواصلة الابتعاد ببؤرة التركيز في هذه الاتفاقات عن واجب الامتثال والاتجاه بها نحو نهج أكثر استراتيجية يقوم على تحقيق النتائج. وإضافة إلى ذلك، يأمل المجلس أن يجعل انخفاض عدد المؤشرات كبار المديرين أقدر على رصد التقدم المحرز فيها طوال العام وعلى اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الاقتضاء. ودعما لهذه الجهود، ينوي المجلس ذاته إجراء استعراض نصف سنوي للتقدم المحرز من قِبَل كبار المديرين نحو تحقيق الأهداف الواردة في اتفاقاتهم.

- ٥١ - وبالرغم من تخفيض المجلس للعدد الإجمالي للمؤشرات المعيارية في اتفاقات عام ٢٠١٤، فقد قرّر إضافة مؤشر جديد لإدارة الموارد البشرية يتعلق بنظام إدارة الأداء وتطويره، الذي يقع في صميم الإدارة القائمة على النتائج والمساءلة. ولا يرقى امتثال الأمانة العامة لهذا النظام واستخدامها إياه إلى المستوى الملائم، الأمر الذي يعوق قدرتها على توفير تعقيبات بناءة لموظفيها لأغراض تطوير الأداء وقدرتها على مساءلتهم عن الأداء غير المرضي.

٥٢ - ويظل أداء كبار المديرين قياساً بالمؤشرات الإدارية المعيارية الواردة في الاتفاقات أداءً غير متسق. فعلى سبيل المثال، تحسّنت نسبة الأداء المرضي قياساً بالمؤشر المتعلق باستقدام موظفات في جميع الفئات من ٧٦ في المائة في عام ٢٠١١ إلى ٨٧ في المائة في عام ٢٠١٢، لكنها انخفضت من ٣٨ في المائة في عام ٢٠١١ إلى ٢٧ في المائة في عام ٢٠١٢ قياساً بالمؤشر المتعلق باستقدام موظفات في الرتب ف-٥ ومد-١ ومد-٢. وبالمثل، تحسّن مستوى الأداء المرضي المتعلق بتقديم ميزانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من ٧٥ في المائة في عام ٢٠١١ إلى ١٠٠ في المائة في عام ٢٠١٢، بينما انخفض مستوى الأداء المرضي المتعلق بتقديم مقترحات مشاريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من ١٠٠ في المائة في عام ٢٠١١ إلى ٧٣ في المائة في عام ٢٠١٢. وجاء أداء كبار المديرين ضعيفا في جميع الحالات تقريبا قياساً بالمؤشر المتعلق بالوفاء بالأطر الزمنية لاستقدام الموظفين.

٥٣ - وأجرى مكتب إدارة الموارد البشرية مؤخرا تقييما لعمل سجل أداء إدارة الموارد البشرية، ووجد المكتب أنه في حين يوافق ٦٨ في المائة من المستخدمين على أن السجل يتيح الرصد الفعال للصلاحيات المفوضة ويعتقد ٦٤ في المائة أن السجل يساعد الكيان الذي يتبعونه في تحقيق أهدافه المتعلقة بالموارد البشرية، فقد شكّا بعض المستخدمين من بطء الاتصال، وعدم تحديث محتوى حقول البيانات، وعدم ترثب آثار على ضعف الأداء. ومن أجل معالجة هذا الوضع، يقوم المكتب بإعداد تقارير فصلية "سريعة" تصدر آليا من أجل استعراض انتباه المديرين إلى المسائل المتعلقة بالأداء الواردة في السجل. ومن جانبها، تعهدت شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني بإتمام تنقية بياناتها المتعلقة بالموارد البشرية في مدة لا تزيد عن ٣٠ يوما بعد نهاية كل شهر من أجل توفير البيانات في توقيت أنسب لموظفيها الذين يستخدمون سجل الأداء في الميدان.

٥٤ - ويشجع مجلس الأداء الإداري رؤساء الإدارات/البعثات على إدراج استعراض مؤشرات أداء الموارد البشرية في مناقشاتهم الإدارية المنتظمة مع كبار الموظفين. وينوي المجلس أيضا تعميم النتائج المتصلة بالأداء بين أنواع الكيانات المتشابهة بغرض التشجيع على تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة. وإضافة إلى ذلك، طلب المجلس إلى مكتب إدارة الموارد البشرية تقديم إحاطة شاملة عن اجتماعه في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤ بشأن المشاكل الجذرية التي تعترض الاستقدام بوجه عام واستقدام كبار الموظفين بوجه خاص.

٥٥ - وفي الفقرة ٩ من القرار ٢٥٣/٦٧ المتعلق بالتقدم المحرز في إنشاء نظام للمساءلة في الأمانة العامة، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن ينظر في نشر اتفاقات كبار المديرين. والاتفاقات عبارة عن أدوات إدارية يستخدمها الأمين العام، بصفته المسؤول الإداري الأول في المنظمة، في إسناد المسؤوليات إلى كبار مديريه ومساءلتهم عنها شخصياً.

٥٦ - ويتعين أن تخدم الاتفاقات في المقام الأول غرضها الرئيسي، ألا وهو إنشاء خطوط واضحة لمسؤولية ومساءلة كبار المديرين بشأن استراتيجية الأمين العام الإدارية الشاملة لتنفيذ الولايات التي تنيطها به الدول الأعضاء. وإذ يُؤخذ هذا الهدف الرئيسي في الحسبان، يجب أن يوازن "كشف" هذه الأداة الإدارية بين المطالب المتنافسة المتمثلة في الشفافية من جهة والأبعاد الإدارية المعقدة من الجهة الأخرى. ودعماً لهذا الهدف النهائي، يلزم توافر درجة معينة من الخبرة الإدارية التنظيمية والدراية بالعمل الداخلي للمنظمة. ولذا، أوصى مجلس الأداء الإداري بعد تحليل متأنٍ بالإبقاء على الممارسة الراهنة المتمثلة في نشر الاتفاقات وتقييمات الأداء على موقع iSeek وليس على الموقع الشبكي الخارجي، ووافق الأمين العام على هذه التوصية.

خطة العمل

٥٧ - تنص خطة العمل المتعلقة بالاتفاقات على وجوب أن يجري مجلس الأداء الإداري استعراضاً نصف سنوي لأداء كبار المديرين في ضوء الأهداف المنصوص عليها في اتفاقاتهم. والهيئات المسؤولة عن ذلك هي المجلس والمكاتب التي ترصد/توفر البيانات المتصلة بالمؤشرات الإدارية في الاتفاقات. وتاريخ التنفيذ هو تموز/يوليه ٢٠١٤.

إدارة الأداء وتطويره

٥٨ - دعماً لتنفيذ نظام إدارة الأداء وتطويره الذي وُضع في نيسان/أبريل ٢٠١٠ (ST/AI/2010/5)، واصل الأمين العام تعميم برنامج التعلم الإلزامي لأساليب إدارة الأداء وتطويره على جميع المديرين والمشرفين. ويعزز هذا البرنامج التدريبي أفضل الممارسات في مجال إدارة الأداء وتطويره، ويشدّد على الربط بين خطط العمل الفردية وولايات المنظمة، علاوة على الحاجة إلى المواجهة الفعالة لحالات التقصير في الأداء. ولتعظيم الاستفادة. تمثل هذه البرامج إلى أقصى حد وكفالة التعلم المستمر، يتزايد تنفيذها من خلال نهج التعلم المتعدد الوسائط. وإضافة إلى ذلك، يجري إعداد برنامج للتعلم الإلكتروني لجميع الموظفين بشأن أهمية المساءلة عن الأداء الفردي.

٥٩ - وتركز الإصلاحات الراهنة لنظام إدارة الأداء تركيزاً أساسياً على تقوية دور كبار المديرين، والتعامل بفعالية مع التقصير في الأداء، وعلى الأنشطة المتصلة بتقدير الأداء الرفيع ومكافأته. وفي خطوة هامة نحو مساءلة كبار المديرين، أدرج الأمين العام في اتفاقات عام ٢٠١٤ مؤشراً يتصل بإدارة الأداء. ويكفل الأمين العام أيضاً أن يُحاط علماً كل من يتولى منصب أمين عام مساعد أو وكيل للأمين العام بأهمية المساءلة عن الإدارة الفعالة للأداء في إداراتهم/مكاتبهم/بعثاتهم وأهمية الامتثال للآجال الزمنية المقررة.

٦٠ - وبالنسبة إلى تقدير الأداء المتميز ومكافأته، قام الفريق العامل المعني بإدارة الأداء وتطويره التابع للجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة بإعداد مشروع ورقة عن المكافآت والتقدير. وتستند الورقة إلى خبرات مجموعة كبيرة من المنظمات الناجحة، وهي ترمي بالأساس إلى تعزيز ثقافة تقدّر الأداء المتميز.

خطة العمل

٦١ - يمكن تلخيص خطة العمل على النحو التالي:

- تنقيح السياسة العامة وأداة نظام ePerformance الإلكترونية بغرض تيسير وتوضيح العمليات
الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية
تاريخ التنفيذ: يتواصل طوال عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥
- إعداد برامج التعلّم الإلكتروني عن إدارة الأداء لفائدة المديرين والموظفين عموماً
من أجل زيادة إمكانية الاستفادة من برامج التعلّم هذه
الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية
تاريخ التنفيذ: يتواصل طوال عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥
- تحسين قدرات الإبلاغ (سجل أداء إدارة الموارد البشرية). بما يكفل قدرة أكبر
على رصد الامتثال
الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية
تاريخ التنفيذ: متواصل
- إصدار إرشادات بشأن طرق المكافأة والتقدير
الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية
تاريخ التنفيذ: عام ٢٠١٥

- إصدار إرشادات تفصيلية عن تقييم الموظفين ومعالجة التقصير في الأداء
الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية
تاريخ التنفيذ: الربع الأول من عام ٢٠١٤

الإجراءات التي تقوم بها وحدة التقييم الإداري لأغراض الإدارة والمساءلة

٦٢ - يتكون نظام العدل الداخلي في الأمانة العامة في شكله الرسمي من ثلاثة عناصر هي: عملية التقييم الإداري، ومحكمة الأمم المتحدة للمنازعات، ومحكمة الأمم المتحدة للاستئناف. ويركز هذا الفرع من التقرير على التقييم الإداري، الذي يمثل خطوة إلزامية أولى يجب أن يتخذها أي موظف يرغب في الطعن في قرار إداري، ويوفر فرصة للمديرين لإلغاء أو تصحيح القرارات غير السليمة.

٦٣ - ومثلما يبين الجدول ١، زادت النسبة المئوية للقرارات الإدارية المطعون فيها التي أيدتها استعراضات التقييم الإداري من ٨٤ في المائة في عام ٢٠١٠ إلى ٩٧ في المائة في عام ٢٠١١، وظلت مرتفعة عند مستوى ٩٥ في المائة في عام ٢٠١٢. ولا يشمل ذلك تسويات المنازعات. وحتى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣، بلغت نسبة الحالات التي نظرت فيها محكمة المنازعات بناء على طلبات قدمها موظفون عقب تقييم إداري تم في عام ٢٠١٢ وأكدت فيها المحكمة لأسباب متنوعة أو جزئياً توصيات وحدة التقييم الإداري بمكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية ما قدره ٨٧ في المائة.

الجدول ١

نتائج طلبات التقييم الإداري حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ (عدا التسويات)

طلبات التقييم الإداري (النسبة المئوية من الإجمالي بين قوسين)				
	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	المجموع ^(أ)
تأييد القرار	١٠٧ (٨٤)	٤٩٩ (٩٧)	٢٣٩ (٩٥)	٨٩٤ (٩٢)
تأييد القرار جزئياً	٢ (١,٥)	٢ (صفر)	٢ (١)	٢٣ (٢)
إلغاء القرار	١٦ (٣)	١١ (٢)	١٠ (٤)	٤٦ (٥)
إجراءات أخرى ^(ب)	٢ (١,٥)	٣ (١)	صفر (صفر)	٨ (١)
المجموع	١٢٧ (١٠٠)	٥١٥ (١٠٠)	٢٥١ (١٠٠)	٩٧١ (١٠٠)

(أ) جرى تقريب الأرقام وهي تشمل بيانات عن الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠٠٩ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ (٤٩ قراراً مؤيداً، و ١٧ قراراً مؤيداً جزئياً، و ٩ قرارات ملغاة، و ٣ إجراءات أخرى).

(ب) تشمل طلبات اعتُبر إجراء تقييم إداري بشأنها أمراً زائداً عن الحاجة في ضوء لجوء الموظف بالتزامن مع ذلك إلى محكمة المنازعات.

مساءلة المديرين

٦٤ - في جميع الحالات التي جرى فيها إلغاء قرارات أو تسويتها، تشرح وحدة التقييم الإداري لصانع القرار التحليل القانوني للتوصية. وفي عام ٢٠١٢، جرى في حالتين من طلبات التقييم الإداري انتهتا بتسوية استرعاء انتباه صناع القرار ومستشاريهم كتابةً إلى مقترح التسوية وإلى استعراض المساءلة، وطُلب توقيعهم كإقرار باستعراضهم للمسألة. وجدير بالذكر أن إلغاء قرار إداري هو في حد ذاته تدبير من تدابير المساءلة يحاط به علما المدير ورئيس مكتبه، ويصبح درسا مستفادا.

٦٥ - وفي الحالات التي تعتبر فيها وحدة التقييم الإداري أن المسألة المطعون فيها لها أهمية للمنظومة ككل، توصي الوحدة بأن تجري الإدارة المعنية استعراضا إضافيا للمسألة أو أن تذكر أعضاءها بضرورة اتباع المبادئ التوجيهية ذات الصلة.

٦٦ - واستنادا إلى الاتجاهات والدروس المستفادة من استعراض القرارات الإدارية المطعون فيها من قبل وحدة التقييم الإداري إضافة إلى أحكام محكمتي المنازعات والاستئناف، يصدر وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية "دليل الدروس المستفادة" للمديرين.

٦٧ - وإضافة إلى ذلك، يستعرض مجلس الأداء الإداري سنويا ما انتهت إليه إجراءات العدل الداخلي لأغراض الإدارة والمساءلة. وحدد أحدث استعراض أجراه المجلس اتجاهين ناشئين، ألا وهما ضرورة إدارة الأداء على نحو أشد فعالية مع مراعاة حسن التوقيت، وأهمية معالجة التأخر في اتخاذ القرارات التي تؤثر في الموظفين. وكتب رئيس ديوان مكتب الأمين العام، بوصفه رئيسا للمجلس، إلى كبار المديرين مسترعا انتباههم لهذه النتائج، مؤكدا ضرورة القيادة القوية بالقدوة، ومذكرا إياهم بالتدريب وغيره من الموارد المتاحة للاسترشاد بها فيما يتعلق بإدارة الموظفين.

سادسا - تعزيز المساءلة في البعثات الميدانية

٦٨ - فيما يتعلق بالمساءلة الإدارية والشخصية في البعثات الميدانية، شرعت المنظمة في تنفيذ الإطار المتكامل للسلوك والانضباط (انظر الفقرتين ١٢٦ و ١٢٧ من الوثيقة A/66/679). وجرى التركيز بوجه خاص على تنفيذ المبادرات في إطار برنامج العمل المعزز المتعلق بالاستغلال والاعتداء الجنسيين (انظر A/67/766، الفرع الرابع).

٦٩ - وفي ظل مبادرة من هذا النوع، أصدر وكلاء الأمين العام لعمليات حفظ السلام والشؤون السياسية والدعم الميداني بشكل مشترك إرشادات للأفراد النظاميين وغير النظاميين العاملين في البعثات الميدانية وأبرزوا مجالات المساءلة التنظيمية والشخصية. وعينت الأمانة العامة أيضاً فريقاً من الخبراء المستقلين لإجراء زيارات تقييم في البعثات الأربع التي ارتفعت فيها مزاعم وقوع الاستغلال والاعتداء الجنسيين إلى أعلى مستوياتها، من أجل تحليل العوامل المؤدية إلى هذا الوضع والبحث عن حل شامل. ويجري حالياً استعراض النتائج والتوصيات الواردة في تقارير الخبراء، وسوف تكون موضوعاً لمزيد من المشاورات. وسوف تُدرج التوصيات المتفق عليها في أنشطة إدارة المخاطر.

٧٠ - وتجري مشاورات لوضع اللمسات الأخيرة على سياسة عامة للمساءلة عن السلوك والانضباط في البعثات الميدانية، وإطار المساءلة وآلية سجل الأداء ذوي الصلة بها. وسيسهم تنفيذ هذه السياسة في تقييم جهود المديرين والقادة لمنع سوء السلوك والتصدي لمزاعم وقوعه، بما في ذلك حالات الاستغلال والاعتداء الجنسيين.

٧١ - وأرسلت الأمانة العامة إرشادات للبعثات الميدانية بخصوص تنفيذ قرار الجمعية العامة ٩٣/٦٦ بشأن المساءلة الجنائية. وشددت هذه الإرشادات على وجوب إبلاغ المقر فوراً بأي ادعاءات قد تنطوي على سلوك جنائي وأكدت واجب التعاون مع الدولة المضيفة في إجراء جميع التحقيقات اللازمة إذا كان سوء السلوك الذي يُتهم مسؤولو الأمم المتحدة وخبرائها الموفدون بارتكابه يمكن أن يُصنف كجريمة.

٧٢ - وتشمل التدابير الأخرى الرامية إلى تعزيز المساءلة الالتزام المستمر الذي يُطالب بمقتضاه رؤساء البعثات بأن يستعينوا في عمليات اتخاذ القرار بممارسات إدارة المخاطر - بما في ذلك تلك المتعلقة تحديداً بمخاطر وقوع الاستغلال والاعتداء الجنسيين في البعثات الميدانية - وأن يقدم رؤساء الكيانات الاستثمارية خطابات تمثيل في ختام كل فترة مالية.

٧٣ - إضافة إلى ذلك، واصلت إدارة الدعم الميداني إحراز تقدم مطّرد في تنفيذ نهج إدارة المخاطر في المؤسسة في البعثات الميدانية، بما في ذلك تقييم المخاطر الاستراتيجية الذي جرى الانتهاء منه تقريباً والمتعلق باستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وعُيّن منسقو إدارة المخاطر في عمليات حفظ السلام، وجرّ تعيينهم في البعثات السياسية الخاصة، وأنشئت أيضاً شبكات للممارسين.

٧٤ - وأخيراً، ومن أجل كفاءة الامتثال القوي من قِبَل البعثات الميدانية للنظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة (ST/SG/2103/4)، تشرف إدارة الدعم الميداني على عملية تفويض سلطة الشراء للميدان وتدعمها.

خطة العمل

٧٥ - يمكن تلخيص خطة العمل على النحو التالي:

- وضع صيغة نهائية لسياسة بشأن المساءلة عن السلوك والانضباط في البعثات الميدانية وإطار المساءلة وآلية سجل الأداء المرتبطين بها
الكيان المسؤول: إدارة الدعم الميداني
تاريخ التنفيذ: عام ٢٠١٤
- استعراض خطابات التمثيل
الكيان المسؤول: إدارة الدعم الميداني
تاريخ التنفيذ: الربع الأخير من عام ٢٠١٤
- إدخال ممارسات إدارة المخاطر في المجالات "التجريبية"
الكيان المسؤول: إدارة الدعم الميداني
تاريخ التنفيذ: استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، الربع الأول من عام ٢٠١٤؛ الدائرة الاستشارية للقانون الجنائي والشؤون القضائية والدائرة المعنية بالسلوك والانضباط، الربع الثاني من عام ٢٠١٤

سابعاً - الأخلاقيات والمساءلة

المخاطر الأخلاقية التي تواجهها الأمم المتحدة

٧٦ - تواجه الأمم المتحدة ثلاثة أنواع من المخاطر المحدقة بالأخلاق وبسمعة المنظمة، وهي تلك المرتبطة بالتزاهة الفردية ونزاهة العمليات والتزاهة المؤسسية. وحتى الآن ركّز مكتب الأخلاقيات في أعماله على مخاطر التزاهة الفردية في المقام الأول. وإدارة المكتب لبرنامج إقرارات الذمة المالية، والمبادرة الطوعية للإقرارات العلنية، وسياسة الحماية من الانتقام، وأنشطة التوعية والتثقيف هي في مجملها أمثلة على الأعمال المضطلع بها لتحديد المخاطر المتعلقة بالتزاهة الفردية والتخفيف منها. وقد أسدى المكتب النصيحة والمشورة في مجال السياسات العامة فيما يتعلق بعدة مخاطر ذات صلة بتزاهة العمليات، من قبيل نظم الإبلاغ و"المجاهرة"، وآليات التحقيقات الداخلية، وطرائق توخي السرية.

٧٧ - وبالإضافة إلى ذلك، يطلب من المكتب على نحو متزايد تقديم المشورة بشأن مخاطر تتصل بالتزاهة على نطاق المؤسسة قد تنشأ بالتزامن مع مبادرات كبرى، ومنها المخاطر المتصلة ببرنامج حقوق الإنسان، ومكافحة الإفلات من العقاب، والاستقلالية، وبذل

الأطراف الثالثة العناية الواجبة في مجال الشراء. ويفصّل التقرير الأخير للأمين العام عن أعمال مكتب الأخلاقيات (A/68/348) أنشطة المكتب والنتائج التي حققها.

الجهود الجارية وآخر المبادرات الرامية إلى تعزيز الأخلاقيات في المنظمة

٧٨ - أدى التزام مكتب الأخلاقيات بتكثيف أنشطة الاتصال وإذكاء الوعي والتثقيف بالأخلاقيات إلى زيادة كبيرة في لجوء الموظفين إلى خدماته. ففي كل عام يستعين قرابة ٢ في المائة من مجموع الموظفين بخدمات مكتب الأخلاقيات. ويقدم الموقع الشبكي للمكتب (www.un.org/en/ethics)، المتوفّر باللغات الرسمية الست للأمم المتحدة، المعلومات نفسها للموظفين وعامة الجمهور. وفي أول عام كامل على بدء عمله، زار الموقع الشبكي أكثر من ٦٠ ٠٠٠ زائر.

٧٩ - ويشارك المكتب أيضا في المبادرات التي تركز على المخاطر المرتبطة بتراهة العمليات والتراهة المؤسسية، بما في ذلك السلوك القيادي المراعي للأخلاقيات وخدمات التقييم والقياس. فقد اضطلع، على سبيل المثال، بدور استشاري في التخفيف من المخاطر ذات الصلة بالأخلاق وتلك الماسة بالسمعة التي تنشأ عن مبادرات الشراكة بين أصحاب المصلحة المتعددين وعن الاعتماد على مصادر دعم مالي من خارج الميزانية.

٨٠ - وشرع المكتب في إجراء استعراض مستقل لسياسة الحماية من الانتقام المعمول بها حاليا، وهو استعراض يركز على تعزيز الطرائق التي تتبعها المنظمة لتشجيع الإبلاغ عن سوء السلوك الجسيم وحماية المبلغين عن حالات سوء السلوك من الانتقام والتدخل للحيلولة دون تعرضهم لذلك.

٨١ - ويشارك مكتب الأخلاقيات بنشاط، مع عدة إدارات أخرى، في مشاورات عن سبل تشجيع إبلاغ الموظفين عن حالات سوء السلوك التي يلحظونها، من خلال نظام مركزي لاستلام البلاغات وعملية مبسطة لإجراء التحقيقات الداخلية.

٨٢ - وفي الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، أعلن مكتب الأخلاقيات عن بدء برنامج حوار مع القيادات الذي يكفل مشاركة جميع الموظفين في محادثات سنوية عن الأخلاقيات. ووضع المكتب دليل مناقشة تلقائي التنفيذ تناول مغزى العمل كموظف مدني دولي، مركزا على قسم الأمم المتحدة. وبحلول ٣١ آب/أغسطس ٢٠١٣، كانت نسبة من أتموا بنجاح جلسات الحوار تلك أكثر من ٤٠ في المائة من مجموع الموظفين (الموظفون الدوليون والموظفون الوطنيون إجمالا).

٨٣ - وأجرى مدير مكتب الأخلاقيات إحاطات توجيهية سرية في مجال الأخلاقيات للأمناء العامين المساعدين ووكلاء الأمين العام المحدد والمعينين حديثاً، واستفاد منها أغلب المديرين التنفيذيين في غضون ١٢ شهراً من تعيينهم.

٨٤ - وأجرى مدير مكتب الأخلاقيات أيضاً تقييمات سرية للسلوك القيادي المراعي للأخلاقيات لدى وكلاء الأمين العام الموقعين على اتفاقات كبار المديرين. وبين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٣، نقل مدير المكتب إلى ٢٦ موظفاً من كبار المسؤولين تعليقاته على نقاط سلوكية محددة اعتبرها مواطن قوة أو ضعف، وضمنها آراء أكثر من ١ ٥٠٠ موظف من مرؤوسيه. وستدمج نتائج هذه التقييمات في نموذج قيد الإعداد لما يجب أن يكون عليه السلوك القيادي الأخلاقي لكبار المديرين.

٨٥ - وفي عام ٢٠١٢، أجرى المكتب تقييماً رسمياً للمخاطر الأخلاقية والمخاطر المتصلة بالسمعة في بعثات الأمم المتحدة الميدانية استجابة لطلبات قدمها كل من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ووكيل الأمين العام للدعم الميداني. وحدد هذا التقييم احتمالات وقوع المخاطر وجسامة تأثيرها المحتمل على قدرة الأمم المتحدة على الاضطلاع بولايتها في مجال حفظ السلام.

خطة العمل

٨٦ - يمكن تلخيص خطة العمل على النحو التالي:

- إعادة تصميم برنامج تدريب توجيهي في مجال الأخلاق وإطلاقه على شبكة الإنترنت، بدعم إدارة الشؤون الإدارية ومساعدتها
- الكيان المسؤول: مكتب الأخلاقيات (بدعم من إدارة الشؤون الإدارية)
- تاريخ التنفيذ: عام ٢٠١٤

- إنجاز استعراض شامل للإطار التنظيمي لنشرة الأمين العام عن توفير الحماية من الانتقام بسبب الإبلاغ عن سوء السلوك أو التعاون مع عمليات مراجعة الحسابات أو التحقيقات المأذون بها وفق الأصول (ST/SGB/2005/21)
- الكيان المسؤول: مكتب الأخلاقيات (بمساهمة ودعم من إدارة الشؤون الإدارية، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية)
- تاريخ التنفيذ: عام ٢٠١٤

- إنجاز استعراض شامل للإطار التنظيمي لنشرة الأمين العام عن إقرارات الذمة المالية وبيان تضارب المصالح (ST/SGB/2006/6) واقتراح إجراء تعديلات الكيان المسؤول: مكتب الأخلاقيات (مساهمة ودعم من مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، ومكتب الشؤون القانونية) تاريخ التنفيذ: عام ٢٠١٤
- اقتراح نموذج للقيادة الأخلاقية لفائدة كبار المديرين استنادا إلى البيانات المجمعة المستمدة من التقييم الأخلاقي للسلوك القيادي في دورتي ٢٠١١ و ٢٠١٣ الكيان المسؤول: مكتب الأخلاقيات (مساهمة ودعم من إدارة الشؤون الإدارية والمكتب التنفيذي للأمين العام) تاريخ التنفيذ: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

ثامنا - الأسباب الجذرية للمشاكل البنوية الشاملة الواردة في تقارير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة

٨٧ - أيدت الجمعية العامة، في قرارها ٢٥٣/٦٧، توصية اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (انظر الفقرة ٢٢ من الوثيقة A/67/776) بضرورة بذل جهود إضافية للتصدي للمشاكل ذات الطابع المتكرر التي يحددها مجلس مراجعي الحسابات. وقد أجرت إدارة الشؤون الإدارية بالتنسيق مع إدارة الدعم الميداني تحليلا لأحدث تقارير مجلس مراجعي الحسابات، وترد نتائج هذا التحليل في مرفقات هذا التقرير.

تاسعا - تعزيز المساءلة في مجال المشتريات

٨٨ - فيما يلي أحدث المبادرات التي اتخذتها الأمانة العامة لتعزيز المساءلة في عملية الشراء.

تفويض السلطة

٨٩ - في نيسان/أبريل ٢٠١٣، أعدت شعبة المشتريات في مكتب خدمات الدعم المركزية التابع لإدارة الشؤون الإدارية مصفوفة منقحة لتفويض سلطة الشراء لفائدة مقر الأمم المتحدة وأصدرت مصفوفة جديدة لتفويض سلطة الشراء لفائدة موظفي البعثات، مبيّنة بوضوح السلطة المخول لها الموافقة والتوقيع على كل عملية شراء في كل مستوى من المستويات.

مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة

٩٠ - نَفّحت مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة عام ٢٠١٣ وأقرّها أعضاء شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى ووسّع نطاقها ليشمل جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة. وقد أصبح إلزاميا الآن لأي بائع أن يقبل بمدونة قواعد سلوك للموردين كجزء من عملية تسجيل البائعين في قاعدة بيانات موردي الأمم المتحدة في السوق العالمية.

التدريب في مجال المشتريات

٩١ - تواصل شعبة المشتريات تقديم دورات تدريبية متاحة عبر الإنترنت لجميع موظفي الأمم المتحدة عن عملية المشتريات، وهي إلزامية لموظفي المشتريات في المقر. وفي نهاية شهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، منحت الشعبة ما مجموعه ٣ ٨٨٠ شهادة إنجاز لدورات تدريبية مختلفة في مجال المشتريات، بما في ذلك ٩٨٨ شهادة لدورة "الأخلاقيات والزاهة في مجال المشتريات". وقبل إتاحة التدريب عبر الإنترنت، تلقى أكثر من ١ ٢٠٠ موظف هذا التدريب "وجها لوجه".

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمساءلة في مجال المشتريات

٩٢ - وضعت شعبة المشتريات عدة مؤشرات أداء لرصد منح العقود بدون تقديم عطاءات تنافسية وحالات الموافقة على الشراء بأثر رجعي، ولتقييم الأداء والالتزام بالجدول الزمنية المتوخاة. وستعمم هذه المؤشرات كاملة وتتاح في نهاية عام ٢٠١٤ وستشمل:

- دورة إنشاء أمر الشراء/العقد: متوسط عدد أيام العمل منذ إعداد طلب العطاءات حتى إصدار أمر الشراء/العقد
- دورة إصدار أمر الشراء: متوسط عدد أيام العمل منذ استلام طلب التوريد حتى إصدار أمر الشراء (بلا عقد)
- دورة إصدار أمر الشراء: متوسط عدد أيام العمل منذ استلام طلب التوريد حتى إصدار أمر الشراء (على أساس عقد مبرم)
- حالات التعاقد مع بائع واحد دون طلب عطاءات تنافسية: النسبة المئوية لحالات التعاقد مع بائع واحد دون طلب عطاءات تنافسية
- تنوع البائعين: النسبة المئوية للبائعين المدعوين لتقديم عطاءات، المنتمين إلى البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية وأقل البلدان نموا

- إعداد الملف لتقديمه إلى لجنة العقود في المقر: متوسط عدد أيام العمل منذ إعداد الملف حتى تقديمه إلى لجنة العقود في المقر
 - الملفات التي رَدّتها لجنة العقود في المقر: النسبة المئوية للملفات التي رَدّتها لجنة العقود في المقر مرة واحدة على الأقل
 - معدّل حالات الموافقة على الشراء بأثر رجعي المحالة إلى لجنة العقود في المقر: عدد حالات الموافقة على الشراء بأثر رجعي المحالة إلى لجنة العقود في المقر
- ٩٣ - وبالإضافة إلى هذه المؤشرات تعتزم شعبة المشتريات تنفيذ عدد من مؤشرات الأداء الإضافية بعد تنفيذ نظام أوموجا بصورة تامة، بما في ذلك قياس توافر القدرات اللازمة فيما يتعلق بجمع البيانات التجارية، لمواصلة تعزيز المساءلة والرقابة الداخلية.

عاشرا - المساءلة عن سوء الإدارة والقرارات غير السليمة

مساءلة الموظفين عن سوء السلوك

- ٩٤ - التدابير والإجراءات التأديبية المنقحة (ST/AI/371 و Amend.1) ونشرة الأمين العام المتعلقة بخطر التمييز والتحرش، بما في ذلك التحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة (ST/SGB/2008/5) تعتبر، إلى جانب النظامين الأساسيين والإداريين للموظفين، الأدوات الأساسية لتوصيف أنواع السلوك الذي يستوجب تدابير تأديبية. ويجري حاليا تنقيح هذين الإصدارين الإداريين، ومن المتوقع إنجاز عملية التنقيح خلال عام ٢٠١٤.
- ٩٥ - وفي السنة المشمولة بآخر تقرير، وهي تمتد من ١ تموز/يوليه ٢٠١٢ وحتى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣، فرض ما مجموعه ٤٣ تدييرا تأديبيا. وشهدت فئتا الاحتيال/الادعاء الكاذب والسرقة/الاختلاس أكبر عدد من الحالات، حيث بلغ عدد الحالات ضمن الفئة الأولى ١٢ حالة (٢٨ في المائة) وضمن الفئة الثانية ١١ حالة (٢٦ في المائة). ومن بين ١٢ حالة انطوت على احتيال/ادعاء كاذب، تعرض موظف واحد للفصل (٨ في المائة) وأنهيت خدمة تسعة موظفين (٧٥ في المائة)، وفرضت عقوبات تأديبية أخرى على موظفين (١٧ في المائة). ومن بين ١١ حالة انطوت على سرقة/اختلاس، تعرض ثلاثة موظفين للفصل (٢٧ في المائة) وأنهيت خدمة سبعة موظفين (٦٤ في المائة)، وفرضت عقوبات تأديبية أخرى على موظف واحد (٩ في المائة). وفيما يتعلق بفئات سوء السلوك الأخرى في الفترة الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٢ حتى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣، كانت هناك حالة واحدة انطوت على استغلال و اعتداء جنسيين (٢ في المائة) فصل الموظف المعني

بها (١٠٠ في المائة)، وحالة اعتداء واحدة (٢ في المائة) أنهيت خدمة الموظف المعني بها (١٠٠ في المائة)، وخمس حالات تحرش (١٢ في المائة) فرضت فيها عقوبات تأديبية أخرى على الموظفين الخمسة المعنيين بها (١٠٠ في المائة) وحالتا سوء استخدام لأصول الأمم المتحدة (٥ في المائة) فصل موظف واحد معني بها (٥٠ في المائة) وفرضت عقوبات تأديبية أخرى على موظف آخر (٥٠ في المائة)، وحالة واحدة من سوء استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (٢ في المائة) فرضت عقوبات تأديبية أخرى على الموظف المعني بها (١٠٠ في المائة)، وحالتا إهمال جسيم (في سياق سرقة) (٥ في المائة) فصل موظف واحد معني بها (٥٠ في المائة) وأنهيت خدمة موظف آخر (٥٠ في المائة)، وحالتا سلوك غير لائق أو مغل (٥ في المائة) فصل موظف واحد معني بها (٥٠ في المائة) وأنهيت خدمة موظف آخر (٥٠ في المائة)، ومخالفتان في مجال المشتريات (٥ في المائة) فرضت عقوبات تأديبية أخرى على الموظفَين المعنيين بها (١٠٠ في المائة)، وأربع حالات أخرى (٩ في المائة) فرضت عقوبات تأديبية أخرى على الموظفَين الأربعة المعنيين بها (١٠٠ في المائة).

حادي عشر - توصيات للجمعية العامة

٩٦ - يطلب إلى الجمعية العامة أن تحيط علما بالتقدم الذي أحرزته الأمانة العامة في تعزيز نظام المساءلة الخاص بها، كما هو مبين في هذا التقرير.

المرفق الأول

الإجراءات المتخذة لمعالجة الأسباب الجذرية للمشاكل المتكررة التي يحددها مجلس مراجعي الحسابات في تقاريره عن عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام

المشاكل المتكررة	الأسباب الجذرية	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة الأسباب الجذرية
------------------	-----------------	--

الاستعراض المالي العام والإدارة المالية

إنشاء عدد كبير من الالتزامات غير المصفاة في نهاية السنة	في كثير من الأحيان، يصادف نشوء الالتزامات في نهاية السنة الفترة اللازمة لإنهاء عمليات الشراء في حالة عمليات حفظ السلام المعقدة. وإضافة إلى ذلك، يُتعمد إرجاء دفع تكاليف عدد من البنود الهامة، بما في ذلك تسديد المبالغ المستحقة للبلدان المساهمة بقوات، حتى نهاية السنة لضمان دقة الالتزامات النهائية في فترة الميزانية	تسعى الإدارة إلى ضمان أن تقيّد النفقات دوماً كالتزامات وقت نشوء الالتزام. ويعزى الانخفاض في نسبة إلغاء الالتزامات غير المصفاة المتعلقة بفترات سابقة التي أشار إليها مجلس مراجعي الحسابات في الفقرة ١٤ من تقريره عن عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام (A/67/5 (Vol. II)) إلى رسائل التذكير الموجهة باستمرار إلى البعثات وإلى الاستعراض الدقيق للالتزامات غير المصفاة على صعيد البعثات وفي مقر الأمم المتحدة. وستواصل الإدارة التعاون مع البعثات للتأكد من الاحتفاظ في الحسابات بالالتزامات الصحيحة فقط. ومن المتوقع أيضاً أن يساعد تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في معالجة هذه المسألة
---	---	--

إدارة الأصول

فروق في قيود الممتلكات المعمرة	في عدة حالات، لا تتيح الظروف الأمنية الخطرة في الميدان الوصول بسهولة إلى المواقع التي توجد فيها الأصول	تحسّن أداء إدارة الممتلكات في مجال دقة السجلات وتسوية الفروق بالنسبة للممتلكات المعمرة خلال الفترة السابقة لإعداد الأرصدة الافتتاحية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام:
--------------------------------	--	---

- بلغ الإنجاز في بعثات حفظ السلام العاملة فيما يتعلق بمراجعة الفروق وتسويتها لتحسين دقة السجلات في نهاية السنة المالية ٢٠١٣/٢٠١٢ نسبة ٩٨ في المائة، مقابل ٦٢ في المائة في نهاية السنة المالية ٢٠٠٩/٢٠٠٨ و ٧٢ في المائة في نهاية السنة المالية ٢٠٠٩/٢٠١٠ و ٨٣ في المائة في نهاية السنة المالية ٢٠١٠/٢٠١١، و ٩١ في المائة في نهاية السنة المالية ٢٠١٢/٢٠١١

المشاكل المتكررة	الأسباب الجذرية	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة الأسباب الجذرية
------------------	-----------------	--

• وبالمثل، انخفض عدد الأصناف التي تحمل علامة "لم يعثر عليه بعد" بنسبة ٤٣ في المائة، من ١٩٤ صنفًا في نهاية السنة المالية ٢٠١١/٢٠١٢ إلى ٢٣٧٦ صنفًا في نهاية السنة المالية ٢٠١٢/٢٠١٣

عممت إدارة الدعم الميداني مذكرةً توجيهية على جميع البعثات العاملة للنظر خلال عملية تخطيط المشتريات في مستويات المخزون، والعقود الإطارية، ومخزونات النشر الاستراتيجية، والفوائض التي أعلنت عنها البعثات الأخرى، ومهل الشراء. وعلاوة على ذلك، أنشأت الإدارة آليةً للرقابة الداخلية تخضع بموجبها جميع السلع التي تشتريها البعثات والتي تتجاوز قيمتها مليون دولار لمراجعة من الإدارة وإذن منها، حتى بعد اعتماد خطة الاقتناء الخاصة بالبعثة. وفي آذار/مارس ٢٠١٣، نقلت الإدارة مهمة تخطيط المشتريات لفائدة البعثات إلى مركز الخدمات العالمي. ولزيادة تعزيز تخطيط المشتريات وضمان تنسيق جميع عناصر العملية وتبناها وإطلاع مختلف العناصر في المقر عليها، أصبح مكتب الأمين العام المساعد للدعم الميداني نقطة الدخول الرئيسية لجميع خطط المشتريات للبعثات في أيار/مايو ٢٠١٣

وإضافة إلى التدابير المذكورة أعلاه الرامية إلى تعزيز تخطيط المشتريات، وضعت الإدارة آليةً للاستعراض الدوري من أجل رصد استخدام الأصول في البعثات الميدانية وطلب من البعثات استخدام أدوات البيانات التجارية المؤسسية ومؤشرات الأداء الرئيسية، مثل "المخزون المتقدم" و "الفائض الجيد" و "الإطار الزمني لاستعمال المعدات"، بغية تقييم معدلات استعمال المعدات ووضع استراتيجية للتوزيع الأمثل للسلع الأساسية.

وعلاوة على ذلك، قامت الإدارة بتكوين قدرة لإدارة الأصول على الصعيد العالمي، عقب نقل مهام إدارة الأصول إلى مركز الخدمات العالمي

لم يأخذ المقر والبعثات في الاعتبار جميع الأصول الموجودة بالفعل في المخزون عند إصدار طلبات التوريد

احتفاظ البعثات بمواد معمرة في المخزون لأكثر من سنة

المشاكل المتكررة	الأسباب الجذرية	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة الأسباب الجذرية
تأخر البعثات في شطب الأصول والتصرف فيها	في كثير من الأحيان، تعثرت عملية التصرف في الأصول بسبب عدم تعاون السلطات المحلية والقيود التي تفرضها، وسوء الأحوال أو عدم ملائمتها في الأسواق المحلية، وعدم وجود بائعين مؤهلين	أصدرت إدارة الدعم الميداني توجيهها وخطة للعمل بشأن إدارة الممتلكات للسنة المالية ٢٠١٣ اعتبرت فيهما عملية شطب الأصول والتصرف فيها إحدى الأولويات في البعثات الميدانية وطُبق بشكل كامل النظام المنقح لتفويض السلطة في مجال إدارة الممتلكات، وأفضى ذلك إلى عملية مبسطة لشطب الممتلكات حيث ألغي الاستعراض الذي يجريه المجلس المحلي لحصر الممتلكات بالنسبة لحالات التصرف في الممتلكات التي تتم بشكل اعتيادي ولا تنطوي على قدر كبير من المخاطر. وتمخضت التدابير التي اتخذتها الإدارة خلال الفترة المشمولة بالتقرير عن نتائج يبرهن عليها تحسن الأداء في المجالات التالية:
		• تحسنت إلى حد بعيد الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية شطب الأصول خلال السنتين الماليتين الأخيرتين (من ١٤٩ يوماً إلى ٩٩ يوماً) وهي الآن لا تتجاوز فترة السماح (الهدف: ٩٠ يوماً مع فترة سماح مدتها ٣٠ يوماً) • تحسنت الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية التصرف في الأصول بالبيع التجاري مقارنة بالسنة المالية السابقة فيما يتعلق بالحالات المستكملة والحالات التي لم تنته بعد. والفترة الزمنية للمبيعات التجارية قيد التنفيذ (١٠٦ أيام) أصبحت الآن ضمن الإطار الزمني المستهدف وهو ٣٠ يوماً
إدارة المشتريات والعقود		
ارتفعت القيمة الإجمالية لحالات الموافقة على المشتريات بأثر رجعي من ١٧٩,٩ مليون دولار في الفترة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ إلى ٢٣٣,٧ مليون دولار في الفترة ٢٠١١/٢٠١٢ ^(١)	بصفة عامة، تتمثل الأسباب الجذرية لحالات الموافقة على المشتريات بأثر رجعي عموماً في حالات اقتضتها الضرورة، وفي سوء إدارة بعض العقود، وعدم كفاية التخطيط، وبطء لجنة العقود المحلية في البت	أعلنت إدارة الدعم الميداني اعتمادها سياسة جديدة لإدارة العقود اعتباراً من نيسان/أبريل ٢٠١٢، وعين رئيساً لإدارة العقود في مركز الخدمات العالمي لتقديم المساعدة إلى البعثات في تنفيذ السياسة الجديدة وفي مسائل إدارة العقود. وتقوم الإدارة الآن باتباع المشتريات الميدانية التي تتطلب اتخاذ إجراءات في المقر

المشاكل المتكررة	الأسباب الجذرية	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة الأسباب الجذرية
فيما يعرض عليها	للتقليل من التأخر والحد من حالات الموافقة بأثر رجعي. وإضافة إلى ذلك، تطلب الإدارة حالياً من جميع البعثات تقديم بيان بما شهدته من حالات الموافقة على الشراء بأثر رجعي، تفصل فيه التدابير المتخذة لتفادي تكرار تلك الحالات	طبقت إدارة الدعم الميداني نظاماً صارماً يُجرى بموجبه استعراضٌ منظمٌ لأساطيل البعثات من المركبات الخفيفة لنقل الركاب لمقارنتها بالمعدلات الموحدة لاستخدام المركبات المنطبقة على مختلف فئات الموظفين في البعثات. وتتصدى الإدارة من منظور شامل للحالات تجاوز المعدلات المقررة والنقصان عنها وتشجع على اتخاذ إجراءات توائم أساطيل البعثات أو تخفيضها مقارنةً بالحدود القصوى المقررة لأساطيلها من مركبات الركاب الخفيفة. وأبرزت التحليلات والاستعراضات التي أجريت خلال السنتين المائيتين ٢٠١٢/٢٠١١ و ٢٠١٣/٢٠١٢ وجود فائض من المركبات، استُخدم في نهاية المطاف لمقابلة الاحتياجات في بعثات أخرى. وساهم نقل المركبات بين البعثات مقترناً بالمراجعة الدقيقة للمشتريات مساهمة مباشرة في تحقيق الوفورات على صعيد المنظمة

إدارة أسطول المركبات

يتجاوز أسطول المركبات الخفيفة لنقل الركاب في البعثات المعدلات اللازمة

لم تُستعرض الاستحقاقات المتعلقة بالمركبات في البعثات بصورة منتظمة لتحديد حجم الوفورات الممكنة

أدت عوامل مثل تخفيض حجم البعثات وتغيير ولاياتها وإعادة النظر في ملاكها الوظيفي، إلى تخفيض عدد الموظفين مما أفضى بدوره إلى تجاوز أسطول المركبات الخفيفة لنقل الركاب المعدلات المقترحة

(أ) تود الإدارة أن توضح أنه رغم ارتفاع القيمة الإجمالية لحالات الموافقة بأثر رجعي، انخفض عدد هذه الحالات بصفة عامة من ١٠٠ حالة في عام ٢٠١٠ إلى أقل من ٤٠ حالة في عام ٢٠١٢.

المرفق الثاني

الإجراءات المتخذة لمعالجة الأسباب الجذرية للمشاكل المتكررة التي يحددها مجلس مراجعي الحسابات في تقاريره عن عمليات الأمم المتحدة في غير مجال حفظ السلام

المشاكل المتكررة	الأسباب الجذرية	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة الأسباب الجذرية
إدارة الصناديق الاستثمارية والمشاريع		
التأخر في إقفال حسابات الصناديق الاستثمارية غير الضرورية	تأخر بعض الجهات المانحة في الرد وفي الاتفاق على كيفية التصرف في أرصدة الصناديق الاستثمارية	يجري مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات استعراضاً منتظماً لعملية إقفال الصناديق الاستثمارية غير الضرورية ويتابعه مع المكاتب المعنية
	لا ترغب الجهات المانحة في كثير من الأحيان في استرداد الأرصدة غير المنفقة وأرصدة بعض الصناديق الاستثمارية ليست مادية	
	من المتوقع أن تُستخدم بعض الصناديق الاستثمارية في وقت لاحق، رغم توقف نشاطها مؤخراً	
تخطيط البرامج والإبلاغ عن الأداء		
عدم تطبيق الأطر المنطقية ونظام الإدارة القائمة على النتائج تطبيقاً سليماً	عدم تدريب الموظفين بشكل كافٍ على الأطر المنطقية ونظام الإدارة القائمة على النتائج	أحرزت الأمانة العامة تقدماً في هذه المجالات عن طريق الجهود المستمرة التي يبذلها مديرو البرامج بدعم من إدارة الشؤون الإدارية.
	لعمل الأمانة العامة طابع خاص، فهو يشمل المهام المعيارية والفنية ومهام الدعم مما يجعل وضع أطر منطقية أمراً صعباً إذ ليس من السهل تحديد حجم العمل أو قياسه	وعقد وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية اجتماعاً لفريق عامل معني بالإدارة القائمة على النتائج، قدم توصيات تُنفذ بشكل تدريجي وتتعلق بأنشطة التدريب والدعوة والتوعية وبوضع مجموعات الأدوات، وذلك لتحسين تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج (انظر الفرع الثالث من هذا التقرير). وإضافة إلى ذلك، سيواصل مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات تعاونه مع مديري البرامج في إعداد وثائق البرمجة والتخطيط في المنظمة بغية تحسين نوعية الأطر المنطقية

إدارة الأصول

عدم كفاية الضوابط على إدارة الأصول، بما في ذلك عدم اكتمال قيد الأصول الجديدة؛ وعدم كفاية عمليات التحقق المادي وعدّ المخزون؛ وعدم إتمام التسويات بين المخزون المادي والبيانات المحاسبية

بموجب المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة، تقيّد الأصول كمصروفات في الفترة المالية التي تُشتري فيها، مما يجعل من مراقبتها عن كثب أمراً عسيراً. وإضافة إلى ذلك، لا يوجد لدى المنظمة حالياً نظام مؤسسي لدعم عملية إدارة الأصول من البداية إلى النهاية (منذ تاريخ شرائها وحتى التصرف فيها)

يجري حالياً تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التي تقوم على أساس الاستحقاق الكامل، وتبذل الأمانة العامة جهوداً كبيرة لزيادة الضوابط المفروضة على إدارة الأصول. ويتعاون مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات ومكتب خدمات الدعم المركزية على وضع مبادئ توجيهية لإدارة الأصول تستفيد منها جميع الإدارات/المكاتب، وسيؤدي التحول إلى نظام أوموجا إلى استحداث عمليات ونظم أكثر تماسكاً لدعم إدارة الأصول والإبلاغ عنها بطريقة أفضل

وستكون هناك حاجة إلى تكوين قدرة مركزية دائمة في مقر الأمم المتحدة لإدارة الممتلكات وتخصيص موارد محلية لذلك بغية تحسين الضوابط المنظّمة لإدارة الممتلكات لدى اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ التابع لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

عدم كفاية الضوابط على أنشطة ومصروفات شركاء المكتب المنفذين

بموجب المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة، تقيّد الأموال التي يوفرها المكتب لشركائه المنفذين كمصروفات في الفترة المالية التي تُدفع فيها هذه الأموال، ويؤدي ذلك إلى ضعف مراقبة النفقات الفعلية للمشاريع. وعلاوة على ذلك، لا يوجد في الوقت الراهن نظام متكامل يدعم مجال إدارة المنح والإبلاغ المالي عنها

بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، سيجري تعديل السياسة المحاسبية للتمييز بشكل واضح بين المبالغ المدفوعة سلفاً للشركاء المنفذين التي تسجل بوصفها سلفاً مدفوعة مقدماً، والمبالغ الممنوحة للمستفيدين النهائيين التي تقيّد مباشرة كمصروفات، والاعتماد المرصود للسلف التي تعتبر مبالغ غير قابلة للاسترداد؛ ويتطلب ذلك متابعة أدق مع الشركاء المنفذين. ويقوم مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات حالياً بوضع وتوثيق توجيهات ستكفل تفعيل هذه السياسة وقت تجهيز البيانات المالية الأولى المعدة وفق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويعمل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية عن كثب مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، وسينفذ السياسة المحاسبية الجديدة في عام ٢٠١٤. وعلاوة على ذلك، سيوفر نظام أوموجا حلاً لإدارة المنح يتسم بالتكامل وينطوي على ضوابط أكثر فعالية في هذا المجال

المشاكل المتكررة	الأسباب الجذرية	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة الأسباب الجذرية
------------------	-----------------	--

إدارة المشتريات والعقود

الافتقار إلى مؤشرات أداء رئيسية محددة وقابلة للقياس وذات صلة في مجال العقود والمشتريات	عدم توافر نظم آلية جيدة لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية	بدأت شعبة المشتريات تنفيذ ثمانية مؤشرات أداء رئيسية. وستقوم الشعبة بتحليل البيانات المتعلقة بالمشتريات التي يمكن جمعها بواسطة نظام أوموجا وستستعرض إمكانية تنفيذ ١٢ مؤشرا آخر من مؤشرات الأداء الرئيسية عند بدء تنفيذ نظام أوموجا، مع إدخال تعديلات، عند الاقتضاء، لمراعاة توافر البيانات في نظام أوموجا وغيره من النظم المعمول بها. ويضاف إلى ذلك أن بدء تنفيذ نظام أوموجا في البعثات الميدانية سيسهل توفير مزيد من البيانات القاطعة
--	--	---

أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

عدم كفاية الضوابط على أمن المعلومات	لم تُعط الأولوية المناسبة لمجال أمن المعلومات في سياق الاستراتيجيات السابقة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تنفذ الأمانة العامة خطة عمل لتعزيز أمن المعلومات. وتتضمن هذه الخطة التدابير التالية: الوقاية
		- المبادرة ١: خواص محطات العمل: الحد من امتيازات مديري النظم - المبادرة ٢: البريد الإلكتروني: تحسين عزل الشفرات الضارة - المبادرة ٣: التدريب الإلزامي لتوعية جميع الموظفين بأمن المعلومات (الإجراء: مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/مكتب إدارة الموارد البشرية) - المبادرة ٤: أمن الشبكة: تجزئة مناطق الشبكة كشف المخاطر والتصدي لها - المبادرة ٥: تعميم نظام لكشف التسلل إلى الشبكات - المبادرة ٦: الاشتراك في خدمة إخبارية للمعلومات الإلكترونية عن الأنشطة الضارة (الإجراء: مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

المشاكل المتكررة	الأسباب الجذرية	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة الأسباب الجذرية
		الإدارة السليمة والمخاطر والامتثال
		- المبادرة ٧: اعتماد مشاريع السياسات المتعلقة وإصدارها - المبادرة ٨: تصنيف أصول المعلومات - المبادرة ٩: التنفيذ الإلزامي للمتطلبات الدنيا الخاصة بالمواقع الشبكية العامة - المبادرة ١٠: الإبلاغ الإلزامي عن حوادث أمن المعلومات وتبادل المعلومات التي يمكن الاستعانة بها لاتخاذ الإجراءات على نطاق الأمانة العامة - بدأ تنفيذ خطة العمل في الربع الثاني من عام ٢٠١٣. وسيجري التعامل مع مسألة أمن المعلومات بشكل شامل في استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ستقدم إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والستين