IDB.45/14/Add.1

Distr.: General
13 April 2017
Arabic
Original: English

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

مجلس التنمية الصناعية
الدورة الخامسة والأربعون
فيينا، ٢٧-٢٩ حزيران/يونيه ٢٠١٧
البند ٩ من جدول الأعمال المؤقَّت
أنشطة وحدة التفتيش المشتركة

أنشطة وحدة التفتيش المشتركة

استعراض التنظيم والإدارة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

إضافة

تتضمَّن هذه الوثيقة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "استعراض التنظيم والإدارة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)"، الصادر بالرمز JIU/REP/2017/1. والتقرير مقدَّم إلى المجلس كمرفق بهذه الوثيقة.

أُبلغت البعثات الدائمة، بموجب المذكِّرة الإعلامية رقم ٢٥ المؤرَّخة ٣ نيسان/أبريل ٢٠١٧، بصدور تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن استعراض التنظيم والإدارة في اليونيدو، المرفق بهذا التقرير. وسوف تُقدَّم تعليقات المدير العام إلى المجلس في وثيقة تحمل الرمز IDB.45/14/Add.2.

لدواعي التوفير، لم تُطبَع هذه الوثيقة. لذا، يُرجى من أعضاء الوفود التكرُّم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.

250417 V.17-02130 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

JIU/REP/2017/1

استعراض التنظيم والإدارة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

من إعداد

غينادي تاراسوف
غويناثان أشامكولانغاري

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف ٢٠١٧

الأمم المتحدة

JIU/REP/2017/1

Arabic
Original: English

استعراض التنظيم والإدارة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

من إعداد

غينادي تاراسوف
غوبيناثان أشامكولانغاري

وحدة التفتيش المشتركة

الأمم المتحدة، جنيف ٢٠١٧

خلاصة وافية

استعراض التنظيم والإدارة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

JIU/REP/2017/1

يأتي هذا الاستعراض للتنظيم والإدارة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ضمن سلسلة من الاستعراضات التي تضطلع بها وحدة التفتيش المشتركة للمنظمات المشاركة. وقد أجرت الوحدة أول استعراضاتها للتنظيم والإدارة في اليونيدو في عام ٢٠٠٣ لتقييم الإصلاحات الداخلية التي أُجريت في تسعينيات القرن العشرين وبداية العقد الأوَّل من الألفية الثالثة (JIU/REP/2003/1). وفي هذا التقرير، قدَّم المفتشان ١٠ توصيات رسمية: ٧ منها موجَّهة إلى المدير العام، وتركز على اقتراحات من أجل إدخال تحسينات في المجالات الإدارية، و٣ منها موجَّهة إلى الهيئات الإدارية. وتُستكمل التوصيات الرسمية بتوصيات غير رسمية (ترد بخط داكن في الجزء السردي، وهي عبارة عن اقتراحات إضافية من أجل تعزيز الإطار الإداري والممارسات ذات الصلة في اليونيدو.

واليونيدو وكالة متخصِّصة يتركز نشاطها في المقر بحيث إنها لا تتمتع سوى بحضور ميداني محدود. وتندمج المنظمة، بحكم الولاية المنوطة بها، في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية حيث يتمثل هدفها الرئيسي في تشجيع وتسريع التنمية الصناعية في البلدان النامية. ويبين دستور اليونيدو دور المنظمة المزدوج من حيث كونها محفلاً عالميًّا للتداول حول السياسات الصناعية وقناةً لتقديم المساعدة التقنية في ميدان التنمية الصناعية. وعلى مر السنين، واجهت اليونيدو سلسلة من التحديات السياسية والمالية، كما شهدت إصلاحات داخلية متعاقبة وتقليصاً في بنائها التنظيمي وإعادة مواءمة لبرامجها. وفي وقت إعداد هذا الاستعراض، كانت المنظمة ما تزال تواجه عدداً من التحديات.

وفي السنوات الأخيرة، ظهر اتجاهان متوازيان في الشؤون المالية للمنظمة: انخفاض الميزانية العادية وزيادة التبرعات المخصَّصة الغرض. وقد تمخض ذلك عن نموذج تنظيمي تهيمن عليه وظيفة المساعدة التقنية. فقد أخذت الموارد اللازمة لتمويل الهياكل الإدارية من خلال الميزانية العادية في التقلص، وكثيراً ما يُنظر إليها باعتبارها حَرْفاً للأموال عن برامج المساعدة التقنية. بيد أنَّ الضغوط المالية تقيِّد قدرة المنظمة على تخصيص الموارد للمهام الأساسية، وتؤدي إلى منح الأولوية للتعاون التقني على حساب أنشطة مثل إعداد البحوث ووضع المعايير. وينطوي هذا النموذج على مخاطر من حيث الحوكمة والاستدامة المالية والقدرة الإدارية.

ومع دخول منظومة الأمم المتحدة الإنمائية مرحلة تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، فإن **التوصية ١** تهدف إلى تعزيز تبنّي أعضاء المنظمة الكامل للاستراتيجيات التي وضعتها أمانة اليونيدو من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف ٩ (الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية). ويمكن أن يساعد ذلك على ضمان أن يكون دور المنظمة محدَّداً تحديداً جيداً، وعلى توفير الموارد الضرورية لتحقيق أهدافها في بيئة دولية صعبة وديناميكية.

وفي مجال الإدارة، يوصي المفتشان بإضفاء الطابع الرسمي على الإحاطات الداخلية المستحدثة مؤخراً للإدارة العليا، وذلك بغية تعزيز وظيفتي التنسيق وتبادل المعلومات على النطاق المؤسسي من أجل دعم المجلس التنفيذي في إدارة المنظمة (**التوصية ٢**).

وقد ظل وضع اليونيدو المالي مثيراً للقلق لسنوات عديدة. فقد أدى الوضع الناجم عن انسحاب عدد من البلدان من عضوية المنظمة إلى تفاقم القيود على إدارتها. والهيئات الإدارية مدعوة للتأكد من أن المهام الأساسية لليونيدو تحظى بالتمويل الكافي لتمكين المنظمة من الاضطلاع بجميع ولاياتها على نحو متسق ومستدام بوصفها وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة (**التوصية ٣**). واستناداً إلى المبادرات القائمة، يُنصح المدير العام بإدماج مختلف التدابير المحتملة في وثيقة شاملة لكي تنظر فيها الهيئات الإدارية التي تعالج جميع موارد الميزانية (الميزانية العادية والميزانية التشغيلية والتبرعات) للترويج لاعتماد نهج شمولي (**التوصية ٤**).

ويقترح المفتشان توسيع نطاق نهج اليونيدو القائم بشأن إدارة المخاطر بحيث يصبح استراتيجيةً شاملة لإدارة المخاطر تتصدى لجميع المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة، وتوفِّر التدابير المناسبة للتخفيف من وطأة تلك المخاطر، على أن يجري تحديثها بانتظام (**التوصية ٥**).

وتركز ثلاث توصيات على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية. **فالتوصية ٦** تهدف إلى وضع الإطار المنقَّح لإدارة الموارد البشرية في صيغته النهائية. وفي **التوصيتين ٧ و٨**، يقترح المفتشان تحسين التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين في القوة العاملة من خلال وضع خطط عمل تتضمن تدابير للرصد إلى جانب تقديم تقارير منتظمة بهذا الصدد إلى الهيئات الإدارية.

ومن أجل تعزيز تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، دعا المفتشان، في **التوصية ٩**، إلى إصدار سياسة محدَّثة بشأن تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، وإنشاء فريق عامل على نطاق المنظمة لمساعدة المجلس التنفيذي في الإشراف على تنفيذ السياسة وتوفير التوجيه الاستراتيجي في هذا المجال.

وفي **التوصية ١٠**، يدعو المفتشان إلى أن يُفصِّل المؤتمر العام نهج المنظمة الاستراتيجي تجاه حضورها الميداني في سياق تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وهذا من شأنه أن يكفل تحديد دور الحضور الميداني على نحو أفضل من وجهتيْ النظر الاستراتيجية والعملياتية.

التوصيات

التوصية ١

يُدعى المؤتمر العام إلى النظر، في دورته السابعة عشرة في عام ٢٠١٧، في الاستراتيجيات التي اقترحها المدير العام لدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز بصفة خاصة على الهدف ٩، وضمان أن يكون دور المنظمة محدَّداً تحديداً جيداً، وتوفير الموارد الضرورية عن طريق البرامج والميزانيات المتعاقبة من أجل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.

التوصية ٢

ينبغي للمدير العام أن ينظر في إضفاء الطابع الرسمي على الإحاطات الداخلية للإدارة العليا بغية تعزيز وظيفتيْ التنسيق وتبادل المعلومات على النطاق المؤسسي من أجل دعم المجلس التنفيذي في إدارة المنظمة.

التوصية ٣

ينبغي لمجلس التنمية الصناعية أن يكفل توافر موارد كافية من الميزانية العادية لتمويل المهام الأساسية للمنظمة لتمكينها من الاضطلاع بجميع ولاياتها على نحو متسق ومستدام بوصفها وكالة متخصِّصة تابعة للأمم المتحدة، وذلك تمشياً مع أحكام إعلان ليما. وفي هذا السياق، يجوز للمجلس أيضاً، وفقاً لمقرَّره م ت ص-٤٤/م-٨، أن يدعو الدول الأعضاء في اليونيدو إلى زيادة مساهماتها في الحسابات الخاصة التي أنشأتها الأمانة.

التوصية ٤

ينبغي للمدير العام أن يقدِّم إلى مجلس التنمية الصناعية، في دورته السادسة والأربعين في عام ٢٠١٨، تقريراً شاملاً يرمي إلى تحسين الوضع المالي للمنظمة، مع دمج المقترحات بشأن الفئات الرئيسية لمواردها (الميزانية العادية والميزانية التشغيلية والتبرعات).

التوصية ٥

ينبغي للمدير العام أن يوسِّع نطاق استراتيجية إدارة المخاطر المقدَّمة في الدورة الرابعة والأربعين لمجلس التنمية الصناعية من أجل المعالجة الشاملة لجميع المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة بتدابير ملائمة للتخفيف من آثار تلك المخاطر، وأن يقدمها إلى مجلس التنمية الصناعية من أجل إقرارها في دورته السادسة والأربعين في عام ٢٠١٨.

التوصية ٦

ينبغي للمدير العام أن يضع الإطار المنقَّح لإدارة الموارد البشرية في صيغته النهائية، وأن يصدره كنشرة من نشرات المدير العام بحلول نهاية عام ٢٠١٧. وينبغي إصدار السياسات والتعليمات الإدارية ذات الصلة أو تحديثها وفقاً لذلك.

التوصية ٧

ينبغي للمدير العام أن يضع خطة عمل، تتضمن تدابير رصد، بهدف تحسين التنوع الجغرافي للقوة العاملة لدى اليونيدو، وأن يقدِّم تقارير منتظمة عن تنفيذها إلى مجلس التنمية الصناعية، بدءاً بدورته السادسة والأربعين في عام ٢٠١٨.

التوصية ٨

ينبغي للمدير العام أن يضع خطة عمل، تتضمن تدابير رصد، بهدف تحسين التوازن الجنساني للقوة العاملة لدى اليونيدو، تكون مكمِّلةً لسياسة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وأن يقدِّم تقارير منتظمة عن تنفيذها إلى مجلس التنمية الصناعية، بدءاً بدورته السادسة والأربعين في عام ٢٠١٨.

التوصية ٩

ينبغي للمدير العام أن يصدر سياسة محدَّثة بشأن تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، وأن يشكِّل فريقاً عاملاً على نطاق المنظمة ليساعد المجلس التنفيذي في الإشراف على تنفيذ السياسة وتوفير التوجيه الاستراتيجي في هذا المجال.

التوصية ١٠

يُدعى المؤتمر العام إلى اعتماد رؤية شاملة لحضور اليونيدو الميداني كجزء لا يتجزأ من دور المنظمة في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك مجموعة من المعايير لتقييم فعالية ذلك الحضور.

المحتويات

		الصفحة
	خلاصة وافية	**iii**
أولاً–	**مقدِّمة**	**١**
	ألف– الأهداف والنطاق والمنهجية	١
	باء– الخلفية	٢
ثانياً–	**الحوكمة**	**٥**
ثالثاً–	**الإدارة**	**٩**
	ألف– الإدارة التنفيذية	٩
	باء– الإدارة والتنظيم العامين	١٣
رابعاً–	**الإطار المالي**	**١٦**
خامساً–	**التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر**	**٢٣**
	ألف– التخطيط الاستراتيجي والإدارة القائمة على النتائج	٢٣
	باء– إدارة المخاطر	٢٥
سادساً–	**إدارة الموارد البشرية**	**٢٧**
	ألف– القوة العاملة	٢٨
	باء– إدارة الأداء والتعلم	٣٣
	جيم– العلاقات بين الموظفين والإدارة	٣٥
سابعاً–	**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعلومات**	**٣٨**
ثامناً–	**إطار الرقابة**	**٤١**
	ألف– مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات	٤١
	باء– مكتب التقييم المستقل ومراقبة النوعية	٤٤
	جيم– اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات	٤٥
	دال– مراجع الحسابات الخارجي	٤٥
	هاء– وحدة التفتيش المشتركة	٤٦
تاسعاً–	**الحضور الميداني**	**٤٨**

المرفقات

الأول–	الحوكمة	٥٢
الثاني–	الهيكل التنظيمي (٢٠١٦)	٥٣
الثالث–	البيانات المالية	٥٤
الرابع–	الموارد البشرية	٥٥
الخامس–	التعاون التقني	٥٧
السادس–	استقصاءات وحدة التفتيش المشتركة	٥٨
السابع–	استعراض عام للإجراءات الواجب اتخاذها من جانب المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2017/1)	٦٠

أولاً- مقدِّمة

١- أجرت وحدة التفتيش المشتركة (الوحدة)، في إطار برنامج عملها لعام ٢٠١٦، استعراضاً للتنظيم والإدارة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ضمن سلسلة استعراضات مماثلة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة المدرجة في الإطار الاستراتيجي المنقَّح للوحدة.[١] وقد سبق للوحدة أن استعرضت اليونيدو، في عام ٢٠٠٣، لتقييم تدابير الإصلاح الإداري التي أُجريت في تسعينيات القرن العشرين وبداية العقد الأوَّل من الألفية الثالثة، وقدَّمت ٢٣ توصية لإجراء تحسينات في ممارسات تنظيم المنظمة وإدارتها.[٢] ويُعَدُّ هذا التقرير استعراضاً متكاملاً للتنظيم والإدارة؛ وهو يتضمن إشارات إلى التوصيات السابقة والتدابير المتخذة لتنفيذها حيثما اقتضى الأمر، مع تبيين التحسينات في بعض المجالات وإبراز الشواغل المتبقية أو التحديات الجديدة.

ألف- الأهداف والنطاق والمنهجية

٢- يتمثل الهدف الرئيسي من التقرير في تقديم استعراض مستقل للأطر التنظيمية والممارسات ذات الصلة المتعلقة بتنظيم اليونيدو وإدارتها. وقد صُمِّمَ بحيث يحدِّد فرص التحسين في مجالات الحوكمة، والإدارة التنفيذية، والتنظيم والإدارة العامة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد المالية والبشرية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وآليات الرقابة. ولا يشمل نطاقُ التقرير الأبعادَ الفنية للأعمال التي تضطلع بها اليونيدو في بحوثها ووظائفها المعيارية وفي أنشطتها المعنية بالتعاون التقني، وإن تم التطرق إليها بقدرِ ما لها من تأثير على الإدارة التنظيمية.

٣- وقد أُجري هذا الاستعراض في وقت تمر فيه اليونيدو بمرحلة صعبة، حيث إنها لا تزال تواجه تحديات مالية وتنظيمية كبيرة، نتيجة أساساً للانخفاض الحاد في ميزانيتها العادية، ولا سيما بعد انسحاب عدد من البلدان من عضويتها. وتعمل أمانة اليونيدو في ظل قيود كبيرة لها آثار مباشرة وغير مباشرة على المجالات الإدارية وتفرض الحاجة إلى اتخاذ تدابير صارمة على صعيد الكفاءة. ومن هذا المنطلق، اقترح المفتشان توصيات يمكن أن تساعد في إدخال تحسينات على مختلف مجالات الإدارة. ورحبت إدارة اليونيدو بالاستعراض كفرصة لإجراء فحص مستقل للمنظمة.

٤- ووفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية وإجراءات العمل الداخلية للوحدة، استخدم المفتشان مجموعة من تقنيات التقييم للتثبُّت بأساليب متعددة من النتائج التي توصلا إليها والخروج باستنتاجات وتوصيات مدعومة جيداً. وقد قاما بتحليل المعلومات والبيانات المتاحة حتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦، واستكملاها بالتعليقات والمعلومات الإضافية الواردة من إدارة اليونيدو أثناء إنجاز التقرير، وأخذاها في الاعتبار عند الاقتضاء. وتُعرَض في التقرير المعلومات المالية المستقاة من اليونيدو باليورو أو بدولارات الولايات المتحدة فيما يتعلق بمختلف عناصر إيراداتها ونفقاتها المدرجة في الميزانية، وفقاً للكيفية التي تعرض بها الأمانة المعلومات في وثائقها المتعلقة بالميزانية.

٥- وتضمنت المنهجية المستخدمة في إعداد هذا التقرير ما يلي:

(أ) استعراضاً وتحليلاً مكتبيين لوثائق الهيئات الإدارية والأمانة (نشرات المدير العام والتعليمات الإدارية والمذكرات الداخلية والمحاضر والسجلات الموجزة للجان الإدارية)؛

---

(١) A/66/34، المرفق الأول.

(٢) JIU/REP/2003/1: استعراض التنظيم والإدارة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

(ب) مقابلات مع المدير العام والمديرين الإداريين الثلاثة، ومسؤولي الأمانة الذين يمثِّلون وظائف الخدمات المؤسسية وخدمات الدعم، ومديري مختلف الوحدات التنظيمية، والموظفين، سواء في المقر أو في المكاتب الميدانية، وأصحاب اتفاقات الخدمة الفردية. وجاءت هذه المدخلات تكملةً للمعلومات الواردة من خلال الاستبيان المؤسسي للوحدة الذي أكملته أمانة اليونيدو؛

(ج) آراء الدول الأعضاء التي التُمست من خلال سلسلة من المقابلات مع المندوبين لدى الهيئات الإدارية، واستقصاءين منفصلين على شبكة الإنترنت موجَّهين إلى أعضاء مجلس التنمية الصناعية، ولاحقاً إلى أعضاء المؤتمر العام؛

(د) المقابلات التي أُجريت مع ممثلي الموظفين، والتي استُكملت بمدخلات من الموظفين وفئات أخرى من القوة العاملة، من خلال المقابلات التي أجرتها الوحدة واستقصاءاتها على شبكة الإنترنت؛

(هـ) المدخلات المقدَّمة من شركاء اليونيدو والجهات المعنية بها داخل منظومة الأمم المتحدة: المسؤولين في المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومكتب تنسيق العمليات الإنمائية، وممثلي المؤسسات المانحة.

٦- ويتضمن التقرير ١٠ توصيات رسمية: ٣ منها موجَّهة إلى الهيئات الإدارية، و٧ توصيات موجَّهة إلى المدير العام. ولتيسير نشر التقرير وتنفيذ التوصيات ورصدها، يتضمن المرفق السابع جدولاً يحدِّد التوصيات التي تتطلب قراراً من الهيئات التشريعية أو الإدارية وتلك التي يمكن للمدير العام أن يتخذ إجراءً بشأنها. **وتُستكمل التوصيات الرسمية باقتراحات إضافية من أجل تعزيز الإطار الإداري في اليونيدو وممارساتها ذات الصلة، مع الإشارة إلى المعايير والممارسات الجيدة في منظومة الأمم المتحدة؛ وتَردُ التوصيات غير الرسمية بأحرف داكنة في جميع أنحاء النص.**

٧- ووفقاً للنظام الأساسي للوحدة، وُضع هذا التقرير في صيغته النهائية بعد أن أجرى المفتشان مشاورات فيما بينهما بغية اختبار استنتاجاته وتوصياته في ضوء الحكمة الجماعية للوحدة. ويودُّ المفتشان أن يعربا عن تقديرهما لجميع من ساعدوهما في إعداد التقرير، وبخاصة أولئك الذين شاركوا في المقابلات وقدَّموا معارفهم وخبراتهم عن طيب خاطر.

باء- الخلفية

٨- تطورت اليونيدو من مركز التنمية الصناعية الذي أنشأه المجلس الاقتصادي والاجتماعي داخل أمانة الأمم المتحدة (إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية) في أوائل الستينيات من القرن العشرين.[٣] وأنشأت الجمعيةُ العامة، بموجب قراريها ٢٠٨٩ (د-٢٠) و٢١٥٢ (د-٢١)، اليونيدو كهيئة مستقلة لتعزيز التصنيع وتسريع وتيرته في البلدان النامية.[٤] ثم أصبحت المنظمة وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة في عام ١٩٨٥.[٥] وقد تأسست انطلاقاً من الدور المهم للتصنيع في التنمية، وكذلك دور منظومة الأمم المتحدة وغيرها من المؤسسات الحكومية الدولية في تعزيز التنمية عن طريق التصنيع.[٦]

(٣) E/3476/Rev.1، وقرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي ٧٥١ (د-٢٩)، و٨١٧ (د-٣١)، و٨٧٣ (د-٣٣).

(٤) قرارا الجمعية العامة ٢٠٨٩ (د-٢٠)، و٢١٥٢ (د-٢١).

(٥) قرار الجمعية العامة ١٨٠/٤٠.

(٦) Stephen Browne. *United Nations Industrial Development Organization: Industrial Solutions for a Sustainable Future* (New York. Routledge. 2012).

٩- واعتُمد دستور اليونيدو في عام ١٩٧٩، ودخل حيز النفاذ في عام ١٩٨٥. وهو يحدِّد الأهداف الرئيسية للمنظمة والمتمثلة في تعزيز التنمية الصناعية وتسريع وتيرتها في البلدان النامية من خلال التعاون على الصعيد العالمي والإقليمي والوطني والقطاعي. وتُفصِّل المادة ٢ منه وظائف المنظمة ودورها المزدوج من حيث كونها محفلاً عالميًّا للتداول حول السياسات الصناعية وقناةً لتقديم المساعدة التقنية من أجل تحقيق التنمية الصناعية. وفي إعلان ليما، الذي اعتمده المؤتمر العام في عام ٢٠١٣، أكدت الدول الأعضاء من جديد التزامها باليونيدو بصفتها منظمة ذات ولاية فريدة، ضمن منظومة الأمم المتحدة، فيما يتعلق بتعزيز التنمية الصناعية وتنشيطها وتسريعها، وتقديم الخدمات لصالح الدول الأعضاء فيها والمجتمع العالمي، واعترفت بالمساهمة الحاسمة التي تقدِّمها المنظمة من أجل تحقيق التنمية الصناعية.

١٠- وتتكامل المنظمة، بموجب الولاية المنوطة بها، مع المنظومة الإنمائية الدولية. ففي السنوات الأخيرة، اعتمدت اليونيدو مفهوم التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، مع التركيز على التصنيع بوصفه محركاً للتنمية. ويركز الهدف ٩ من خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ على إقامة بُنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع المستدام والشامل للجميع، وتشجيع الابتكار، بما يميز التصنيع كعنصر أساسي من عناصر العملية الإنمائية ويتيح الفرصة لليونيدو لتجديد دورها وأهميتها. وبالمثل، فقد أولت خطة الاتحاد الأفريقي لعام ٢٠٦٣، التي اعتمدها مؤتمر رؤساء دول وحكومات الاتحاد الأفريقي، وكذلك خطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية، أهمية خاصة للحاجة إلى التصنيع والتنمية على نحو مستدام.[٧] كما أعادت الجمعية العامة التأكيد على ولاية اليونيدو في قرارها ٢٤٢/٧١ بشأن التعاون في ميدان التنمية الصناعية، الذي اعتُمد في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦.

١١- وتتضمن الأنشطة الأساسية لليونيدو، كوكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة، أربع وظائف تمكينية، وهي: (أ) التعاون التقني؛ (ب) الوظائف التحليلية والبحثية والخدمات الاستشارية في مجال السياسات؛ (ج) الوظائف المعيارية وأنشطة وضع المعايير؛ (د) عقد الاجتماعات وإقامة الشراكات من أجل نقل المعرفة وبناء الشبكات والتعاون الصناعي. وتنهض اليونيدو بالبحوث التطبيقية والتحليلات بشأن النمو الاقتصادي والتغيير الهيكلي الصناعي، وتعمِّم ما تتوصل إليه من نتائج على الأوساط المعنية بالتنمية. ومن الأنشطة الجارية في هذا الميدان التجميع الدوري للإحصاءات الخاصة بالتنمية الصناعية ونشر المنتجات من المعارف الموجَّهة نحو العمل، مثل تقرير التنمية الصناعية الذي هو من أبرز منشورات المنظمة، وتوفير التدريب التطبيقي من خلال معهد تنمية القدرات التابع للمنظمة. وتساعد اليونيدو الدول الأعضاء والصناعات الموجودة في كل منها على الامتثال للمعايير الدولية المشتركة، وتوظِّف خبرتها من أجل وضع معايير عالمية جديدة، مثل تلك المتعلقة بكفاءة الطاقة الصناعية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وتضطلع اليونيدو بكل واحدة من هذه المهام، بيد أن معظم أنشطتها الحالية تندرج ضمن فئة التعاون التقني، الذي أصبح حاسم الأهمية من حيث مساهماته في قاعدتها المالية.

١٢- وتتولى شعبة وضع البرامج والتعاون التقني في المنظمة تنسيق أنشطة المساعدة التقنية. وقد أشارت إدارة اليونيدو إلى أنه في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦، كانت اليونيدو تتولى تنفيذ أكثر من ٨٠٠ مشروع تمثل حافظة إجمالية من المشاريع والبرامج بقيمة ٥٠٣,٥ ملايين دولار. وتصنَّف مشاريع التعاون التقني باعتبارها تسهم في بعض الأولويات المواضيعية للمنظمة، وهي: (أ) تحقيق الرخاء للجميع، و(ب) النهوض بالقدرة التنافسية الاقتصادية، و(ج) الحفاظ على البيئة. ولمتابعة تنفيذ هذه المشاريع، تتلقى اليونيدو التبرعات من طائفة من المؤسسات الإنمائية والبلدان المانحة. ويتمثل اثنان من أكبر الشركاء المساهمين في المنظمة في مرفق البيئة العالمية والصندوق المتعدد الأطراف لتنفيذ بروتوكول مونتريال.

---

(٧) مرفق قرار الجمعية العامة ٣١٣/٦٩.

١٣- وتُقِرُّ اليونيدو بأن إشراك أصحاب المصلحة وبناء شراكات قوية أمور ضرورية من أجل تحقيق النتائج الإنمائية. وتجمع المنظمة، في إطار أداء دورها التنسيقي، الدول الأعضاء والقطاع الخاص والمجتمع المدني وسائر الشركاء من خلال تنظيم المناسبات لتبادل ونشر المعارف والمعلومات، وتيسير الشراكات وصياغة المواقف وخطط العمل المشتركة من أجل التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة.

١٤- واليونيدو منظمة تتركز أنشطتها في المقر أساساً حيث يقل عدد موظفيها النظاميين عن ٦٥٠ موظفاً، ولها حضور ميداني في ٤٧ بلداً. وفي عام ٢٠١٦، احتفلت المنظمة بالذكرى السنوية الخمسين لإنشائها. وعلى مر العقود الخمسة الماضية، واجهت اليونيدو سلسلة من التحديات السياسية والمالية، وسعت جاهدةً للتكيف مع البيئة المتغيرة من خلال إجراء إصلاحات داخلية متعاقبة وتقليص بنائها التنظيمي وإعادة مواءمة برامجها. وما بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٣، اضطُلع ببرنامج التغيير والتجديد في المنظمة (برنامج التغيير) كمبادرة لإدارة التغيير في الأمانة؛ وكان التركيز على إعادة هيكلة إدارة الأعمال عن طريق الأخذ بنظام متكامل لتخطيط الموارد المؤسسية لتعزيز الكفاءة الداخلية.

١٥- وتَمثَّل أحد أخطر التحديات التي واجهتها اليونيدو في انسحاب عدد من الدول من عضويتها. ففي منتصف التسعينيات من القرن العشرين، انسحبت ثلاثة بلدان من المنظمة، وانسحبت ثمانية بلدان أخرى منذ عام ٢٠١٢.[٨] وأدى ذلك إلى تفاقم الصعوبات المالية، وأثار بعض الأسئلة بشأن النطاق العالمي لعمل المنظمة.

١٦- وأسفر الانخفاض في موارد الميزانية العادية للمنظمة واتساع نطاق أنشطتها في مجال المساعدة التقنية المموَّلة بواسطة التبرعات عن نموذج تنظيمي له آثاره من حيث الحوكمة (مواءمة الأنشطة مع الأولويات المتفق عليها، ودور الدول الأعضاء)، والاستدامة المالية (انخفاض نسبة موارد الميزانية العادية في القاعدة المالية الشاملة)، والقدرات الإدارية. ومع ذلك، فإن أغلبية الدول الأعضاء التي أُجريت معها مقابلات واستُقصيت آراؤها قدمت تقييماً إيجابيًّا لأنشطة المنظمة وأدائها، لا سيما في مجال التعاون التقني.

١٧- وما بين عامي ٢٠٠٥ و٢٠١٥، خضعت اليونيدو للعديد من الاستعراضات الخارجية التي أجرتها هيئات وطنية أو حكومية دولية وغيرها من أصحاب المصلحة الذين تُعتبر المنظمة أحد شركائهم المنفِّذين. وركَّزت الاستعراضات على جوانب مثل تقييم الكفاءة والفعالية التنظيميتين والاتساق مع الأولويات الوطنية للمانحين الرئيسيين. واتسمت الاستنتاجات المستخلصة من التقييمات بتباين كبير حسب محور تركيزها وتوقيت الخلوص إليها. وقد أخذ المفتشان بعضها في الاعتبار عند الاقتضاء.

(٨) كندا (١٩٩٣)، وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية (١٩٩٧)، وليتوانيا والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية (٢٠١٢)، ونيوزيلندا (٢٠١٣)، والبرتغال وفرنسا (٢٠١٤)، وبلجيكا (٢٠١٥)، والدانمرك واليونان (٢٠١٦).

ثانياً- الحوكمة

إطار الحوكمة

١٨- يضم هيكل اليونيدو الإداري، كما ينص عليه دستورها، ثلاثة أجهزة رئيسية، هي: المؤتمر العام ومجلس التنمية الصناعية (المجلس) والأمانة. وتعمل لجنة البرنامج والميزانية (اللجنة) بوصفها هيئة فرعية تابعة للمجلس. ولم تُنشئ الدول الأعضاء أجهزة فرعية أو لجانا تقنية أو أفرقة عاملة دائمة أخرى.

١٩- والمؤتمر العام هو أعلى هيئة تشريعية، وهو يتألف من ممثلين من جميع الدول الأعضاء (١٦٨ دولة في كانون الثاني/يناير ٢٠١٧). وهو يجتمع كل سنتين لتحديد المبادئ التوجيهية للمنظمة وسياساتها، وينظر في تقارير المجلس والمدير العام، ويقرُّ برنامج العمل والميزانيتين العادية والتشغيلية، ويعتمد الاتفاقيات أو الاتفاقات بشأن أي مسائل تندرج ضمن اختصاص المنظمة ويقدم التوصيات بشأنها. ويعيِّن المؤتمرُ العام المديرَ العام بناء على توصية من المجلس.

٢٠- ويضم مجلس التنمية الصناعية ٥٣ عضواً ينتخبهم المؤتمر العام، ويعقد دورة واحدة على الأقل سنويًّا. وتتمثل مهامه الرئيسية في دراسة التقدم المحرز في تنفيذ برنامج العمل المعتمد والميزانيتين العادية والتشغيلية المقابلتين وكذلك المقرَّرات الأخرى للمؤتمر العام الذي يقدِّم إليه المجلس التقارير عن أنشطته.

٢١- وتتألف لجنة البرنامج والميزانية من ٢٧ عضواً، وتجتمع مرة في السنة لمساعدة المجلس على إعداد ودراسة برنامج العمل والميزانيتين العادية والتشغيلية. وتُعِدُّ اللجنة أيضاً مشروع جدول الأنصبة المقرَّرة لقسمة نفقات الميزانية العادية. وتقدِّم اللجنة تقاريرها إلى المجلس عن أنشطتها، وتقدِّم المشورة والمقترحات بشأن المسائل المالية حسب تقديرها.

٢٢- واتَّخذت اليونيدو عدة تدابير لتقليل التكاليف في السنوات الأخيرة فيما يتعلق بعمل هيئاتها المعنية بتقرير السياسات. واستُهل جهد ترشيدي كبير في عام ٢٠١١ عندما اتفقت الدول الأعضاء على خفض عدد دورات المجلس خارج سنوات انعقاد المؤتمر العام من اثنتين إلى واحدة.[٩] وساعد هذا التدبير على توليد وفورات مرتبطة بإدارة المؤتمرات وإعداد الوثائق.

٢٣- وفيما يتعلق بالوثائق، تقرَّر ألاَّ يزيد عدد صفحات الوثائق التي تقدمها الأمانة إلى الهيئات الإدارية على أربع صفحات، باستثناء وثائق السياسات الرئيسية (التقرير السنوي للمدير العام، والإطار البرنامجي المتوسط الأجل، ووثيقة البرنامج والميزانيتين، وتقرير مراجع الحسابات الخارجي). وإلى جانب ذلك، يتزايد تقديم ورقات الاجتماع المتاحة باللغة الإنكليزية فقط إلى الهيئات الإدارية للحد من الوثائق الرسمية. ولدواعي خفض النفقات والحد من الآثار البيئية من خلال رقمنة مواد المؤتمرات، تُوزَّع وثائق ما قبل الدورات إلكترونيًّا فقط.[١٠] وتمشياً مع القرارات ذات الصلة للهيئات الإدارية، لم تعد أمانة اليونيدو توفر المحاضر الموجزة المكتوبة بجميع اللغات الست لدورات المجلس والمؤتمر العام، بل تستعيض عنها بسجلات رقمية.[١١]

٢٤- ويرحِّب المفتشان بهذه الابتكارات، شريطة أن تجسِّد التقارير عن دورات الهيئات الإدارية بوضوح عملية صنع القرار، وتضمن حفظ الذاكرة المؤسسية. وقد ساعدت هذه التدابير على تخفيض حجم الوثائق وعدد الصفحات بنسبة كبيرة، على النحو المبين في المرفق الأول. ومن ثمَّ، فقد تراجعت تكاليف الترجمة والطباعة. وأدت هذه الممارسات، التي بلغ متوسط تكلفتها ١ ٠٠٠ يورو للصفحة حسب تقديرات أمانة اليونيدو، إلى تحقيق وفورات بواقع نحو ٥٠٠ ٠٠٠ يورو سنويًّا.

---

(٩) مقرَّر المجلس م ت ص-٣٩/م-٧: البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٢-٢٠١٣.

(١٠) IDB.41/5/Add.1-PBC.29/5/Add.1: البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٤-٢٠١٥ (الفقرة ١٢).

(١١) مقرَّرا المجلس م ت ص-٤١/م-١٢: البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٤-٢٠١٥، الفقرات (ي) إلى (ل)، وم ت ص-٤٣/م-٦: البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٦-٢٠١٧، الفقرتان (ن) و(س).

٢٥- ولم يكشف هذا الاستعراض عن شواغل رئيسية لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين فيما يتعلق بحوكمة المنظمة. وكما يتضح من الردود على الاستقصاءات والمقابلات التي أجرتها الوحدة، اعتبر ممثلو الدول الأعضاء والأمانة أن الإطار الحالي يتناسب مع حجم المنظمة ويتسم بالفعالية في تحديد الولايات والمسؤوليات بما يتفادى التداخل والازدواجية فيما بين الهيئات الإدارية. وأبدت غالبية أعضاء مجلس التنمية الصناعية ارتياحها تجاه أساليب العمل والإجراءات المتَّبعة. وبالمثل، اعتبروا أن هيكل الحوكمة الحالي كاف لتقديم الإرشادات إلى الأمانة والإشراف عليها. ومع ذلك، يعتقد المفتشان أن هناك بعض المسائل الإدارية التي قد تستحق اهتماماً أوثق. وتتعلق هذه المسائل أساساً بالكيفية التي يكفل بها النموذج التنظيمي الحالي لليونيدو اتباع نهج متوازن تجاه جميع المهام الموكلة إلى المنظمة وتجاه مشاركة الأعضاء في الإشراف على الأمانة وتوجيهها.

تحقيق التوازن بين المهام الموكلة إلى المنظمة

٢٦- توضح المادة ٢ من الدستور بالتفصيل دور المنظمة المزدوج كمحفل عالمي لإجراء المناقشات المتعلقة بسياسات التصنيع ووضع المعايير وكقناة لتقديم المساعدة التقنية من أجل تحقيق التنمية الصناعية. وعلى مر السنين، أخذ دور المنظمة المعياري ووظيفتها كمحفل للحوار الدولي بشأن التصنيع وكذلك أنشطتها البحثية في التراجع بالتوازي مع الانخفاض الذي شهدته ميزانيتها العادية. وقد أدت الزيادة في حجم أنشطة التعاون التقني إلى هيمنة المساعدة التقنية على المهام الأخرى الموكلة إلى المنظمة. ففي عام ٢٠١٣، أقرَّ المؤتمر العام في إعلان ليما بأن التعاون التقني تطور بحيث أصبح الوظيفة العملياتية الرئيسية للمنظمة.

الجدول ١: رأي أعضاء مجلس التنمية الصناعية في أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة لتحقيق أهدافها الطويلة الأجل (النسبة المئوية للمجيبين)

	جيدة جدًّا	جيدة	متوسطة	سيئة	بالغة السوء
أنشطة التعاون التقني لبناء القدرات الوطنية	٢٠,٨	٦٢,٥	١٦,٧	٠,٠	٠,٠
البحوث وخدمات التحليل والمشورة السياساتية لدعم الدول الأعضاء	٤,٢	٦٦,٦	٢٥,٠	٤,٢	٠,٠
المساعدة في وضع المعايير والامتثال لها لدى الدول الأعضاء وقطاعاتها الصناعية	٢٥,٠	٤٥,٨	٢٩,٢	٠,٠	٠,٠
تيسير الحوار وإقامة الشراكات لتعزيز التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة	١٢,٥	٥٨,٤	٢٠,٨	٨,٣	٠,٠

المصدر: استقصاء وحدة التفتيش المشتركة لأعضاء مجلس التنمية الصناعية (٢٠١٦).

٢٧- وعبَّر أعضاء مجلس التنمية الصناعية عن وجهة نظر إيجابية تجاه أنشطة التعاون التقني (انظر الجدول ١). بيد أن المؤتمر العام أكد أيضاً على ضرورة تعزيز الوظائف التكميلية الأخرى التي تساويها في الأهمية، مثل وظيفة تنظيم المناسبات الجامعة وعقد الشراكات، والوظائف المعيارية والأنشطة القياسية ذات الصلة، إلى جانب إسداء المشورة في مجال السياسات، وكذلك ضرورة تنفيذ هذه الوظائف من خلال مشاريع وبرامج. وفي رأي المفتشيْن، فإن هذه الرؤية لم تُترجم بما فيه الكفاية إلى موارد مخصَّصة على وجه التحديد. **وقد يؤدي هذا الاتجاه إلى إضعاف ولاية اليونيدو بوصفها وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة إذا تحولت إلى وكالة منفِّذة أساساً.**

مشاركة الدول الأعضاء في الحوكمة

٢٨- اعتبر ممثلو الدول الأعضاء والأمانة جدول اجتماعات المؤتمر العام التي تُجرى كل سنتين كافياً لتيسير الحوار بين جميع أصحاب المصلحة في اليونيدو. بيد أن أعضاء المنظمة غير ممثَّلين بالكامل في اجتماعات هيئتها الإدارية العليا: لم يشارك سوى ١٣٤ وفداً في المؤتمر العام الذي عُقد في عام ٢٠١٥، بما يجسِّد فيما يبدو نمطاً اتسمت به الدورات العادية الثلاث الماضية. ولاحظ المفتشان أيضاً أنه حتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦، عُلِّق حق أكثر من ٤٠ دولة عضواً في التصويت في الهيئات الإدارية بسبب ما عليها من اشتراكات متأخرة تجاه الميزانية العادية. وأخيراً، فإن تدنّي معدل الردود من أعضاء المؤتمر العام على استقصاء الوحدة (٧,٥ في المائة) هو أيضاً جدير بالملاحظة في هذا السياق.

٢٩- أما نسبة المشاركة في المجلس فهي أعلى بكثير. وتُصنَّف الدول الأعضاء في اليونيدو وفقاً لخمس قوائم بالدول مرفقة بالدستور. ومن بين هذه القوائم، تتألف القائمة باء من ١٦ دولة، وتحظى بـ١٥ مقعداً في المجلس. وهناك مقعدان شاغران منذ عام ٢٠١٤. وحتى عام ٢٠١٦، ظل مقعد واحد أيضاً ضمن القائمة باء في لجنة البرنامج والميزانية شاغراً. ولضمان اكتمال هيئة المجلس، من الممكن أن يتمثل أحد الحلول المحتملة في الإشارة إلى الفقرة ٢ من المرفق الأول للدستور، والتي تنص على أن للمؤتمر العام أن يقوم في أي وقت، بعد إجراء المشاورات المناسبة، بتغيير تصنيف أي عضو مدرج في القوائم. وقد ترغب الدول الأعضاء في النظر في بدء المشاورات داخل المجموعات الإقليمية وفيما بينها، بغية تعديل قوائم الدول. وقد تدرس الأمانة جدوى العمل بهذا الحكم، وتقدم تقريراً عن استنتاجاتها إلى المجلس والمؤتمر العام.

٣٠- وفي غياب الأفرقة العاملة الدائمة للمجلس، تلجأ الأمانة إلى عدد من الآليات غير الرسمية مع الدول الأعضاء لغرض تبادل المعلومات والتبادل الأولي للآراء والاقتراحات، ومن ذلك مثلاً الاجتماعات مع رؤساء المجموعات الإقليمية والمشاورات بشأن بنود محددة. ومن المنطلق نفسه، عززت الأمانة قنوات الاتصال غير الرسمية المستخدمة لإحاطة ممثلي الدول الأعضاء بشأن تنفيذ البرامج والأنشطة. وفي عام ٢٠١٦، أسفر ذلك عن بدء العمل بآلية معزَّزة للحوار بين الدول الأعضاء والأمانة. ومن التطورات الإيجابية الأخرى إنشاء منصة البيانات الإلكترونية المفتوحة لإتاحة الوصول إلى طائفة واسعة من المعلومات بشأن البرامج والأنشطة، وإتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة في اليونيدو لتوسيع نطاق متابعتهم لأنشطة المنظمة. ولذا، فإن إطار الحوار البنَّاء بين الدول الأعضاء والأمانة يبدو أقوى مما كان عليه في الماضي حيث يتمثل الهدف في تعزيز الإشراف والتوجيه وتوفير فرص إضافية للإبلاغ عن إنجازات المنظمة ومعوقاتها. ولدى وضع الصيغة النهائية لهذا التقرير، كان لا يزال تقييم فعالية هذه الآلية من أجل تعزيز الحوار سابقاً لأوانه.

٣١- وفي الماضي، كان هناك عدد من الأفرقة العاملة التابعة لمجلس التنمية الصناعية التي تنشط في العناية بقضايا فنية وإدارية، منها دفع الاشتراكات وبناء القدرات التجارية والحضور الميداني.[١٢] ومن الأمثلة الإيجابية الخبرات التي اكتسبها الفريق العامل غير الرسمي المعني بمستقبل اليونيدو، بما في ذلك برامجها ومواردها، وما توصل إليه من نتائج، مما أسفر عن عدد من التوصيات العملية الموجَّهة إلى إدارة اليونيدو (انظر الإطار). ولعلَّ الدول الأعضاء ترغب في النظر في إضفاء الطابع المؤسسي على الأفرقة

(١٢) فريق المناقشة بين الدورات المفتوح العضوية المعني بدراسة التدابير المنطبقة للتعجيل بدفع الاشتراكات المقرَّرة في حينها (١٩٩٦-١٩٩٨)، والفريق الاستشاري غير الرسمي المعني بالتمثيل الميداني (١٩٩٧)، والفريق العامل بين الدورات المعني بالمضي قدماً في عملية تحديد دور اليونيدو ووظائفها في المستقبل (١٩٩٧-١٩٩٩)، والفريق الاستشاري غير الرسمي المعني بالتبرعات وعضوية اليونيدو (٢٠٠٣-٢٠٠٤)، والفريق الاستشاري غير الرسمي المعني ببناء القدرات التجارية (٢٠٠٣)، والفريق العامل بين الدورات المعني بالتعديلات على النظام المالي (١٩٩٦-٢٠٠٢)، والفريق العامل غير الرسمي المعني بمستقبل اليونيدو، بما في ذلك برنامجها ومواردها (٢٠١١-٢٠١٣).

العاملة فيما يخص المسائل التي تُعتبر مهمة بالنسبة إلى المنظمة، والتي قد تتطلب المزيد من التوجيه والرقابة. وقد يبدو هذا مهمًّا بصفة خاصة في سياق خطة عام ٢٠٣٠ وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

الإطار: الفريق العامل غير الرسمي المعني بمستقبل اليونيدو، بما في ذلك برامجها ومواردها

أجرى الفريق العامل غير الرسمي المعني بمستقبل اليونيدو، بما في ذلك برامجها ومواردها (٢٠١١-٢٠١٣)، تحليلاً لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة، وأصدر وثيقة الإرشادات الاستراتيجية. وبيَّنت الوثيقة أربع مهام تكميلية لليونيدو (التعاون التقني؛ وخدمات البحوث العملية المنحى والخدمات الاستشارية المتعلقة بالسياسات؛ والمعايير والامتثال؛ والدور الخاص بتنظيم المناسبات وعقد الشراكات)، وثلاث أولويات مواضيعية (بناء القدرات الإنتاجية، وبناء القدرات التجارية، والإنتاج المستدام والكفاءة في استخدام الموارد الصناعية). وتضمَّن قسم معني بالإدارة ١٩ توصية موجَّهة إلى الأمانة. وأثنى ممثلو الدول الأعضاء وإدارة اليونيدو الذين أُجريت معهم مقابلات على الفريق العامل غير الرسمي لأساليبه البناءة في مجال التواصل ولما يتسم به من مرونة وشمول وشفافية.[١٣] وأحاط مجلس التنمية الصناعية علماً بالوثيقة الختامية، التي ساهمت في إعلان ليما وكانت بمثابة الأساس للإطار البرنامجي المتوسط الأجل.

٣٢- ومع دخول منظومة الأمم المتحدة مرحلة تنفيذ خطة عام ٢٠٣٠، ينبغي لليونيدو أن تحدِّد دورها وتؤمِّنه في بيئة متزايدة الصعوبة وسريعة التغير. ولهذا الغرض، في عام ٢٠١٥، طلب المؤتمر العام إلى المدير العام أن يضع وينفِّذ استراتيجيات لدعم تحقيق الهدف ٩ من أهداف التنمية المستدامة وسائر الأهداف والغايات المترابطة ذات الصلة، وأن يُبلِّغ الدول الأعضاء بإسهام اليونيدو في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.[١٤] وفي وقت لاحق، حدَّد مجلس التنمية الصناعية بعض الخطوات لضمان مشاركة اليونيدو في عملية متابعة أهداف التنمية المستدامة واستعراضها، بما في ذلك المساهمات الفنية للمنظمة في المنتدى السياسي الرفيع المستوى للمجلس الاقتصادي والاجتماعي.[١٥] وتتضمن هذه الوثائق عناصر أساسية تحدد خريطة طريق المنظمة نحو تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وعلى ذلك الأساس، يرى المفتشان أن المؤتمر العام قد يودُّ تقييم العمل المنجَز والمقدَّم في تقارير المدير العام، وتحديث إرشاداته من أجل مواصلة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

٣٣- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية اليونيدو في المساهمة في تحقيق أهداف منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

التوصية ١

يُدعى المؤتمر العام إلى النظر، في دورته السابعة عشرة في عام ٢٠١٧، في الاستراتيجيات التي اقترحها المدير العام لدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز بصفة خاصة على الهدف ٩، وضمان أن يكون دور المنظمة محدَّداً تحديداً جيداً، وتوفير الموارد الضرورية عن طريق البرامج والميزانيات المتعاقبة من أجل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.

(١٣) IDB.40/10-PBC.28/10 وIDB.40/17 وIDB.41/13-PBC.29/13 (تقارير مؤقتة)، والوثيقة IDB.41/24 (تقرير نهائي).

(١٤) قرار المؤتمر العام م ع-١٦/ق-٢: اليونيدو وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

(١٥) مقرَّر المجلس م ت ص-٤٤/م-٩: مساهمات اليونيدو في المنتدى السياسي الرفيع المستوى تحت رعاية المجلس الاقتصادي والاجتماعي.

ثالثاً- الإدارة

٣٤- تغيَّر هيكل أمانة اليونيدو عدة مرات، حيث جرت ثلاث عمليات إعادة هيكلة منذ عام ٢٠١٣، وذلك أساساً لتعديل الموارد المتاحة. وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٦، كان هيكل الأمانة ينقسم إلى أربعة عناصر رئيسية (انظر المرفق الثاني)، وهي: مكتب المدير العام وثلاثة عناصر رئيسية يرأس كل منها مدير إداري (برتبة مد-٢). ويتألف مكتب المدير العام من الوظائف المؤسسية الرئيسية (المشورة القانونية، والتخطيط الاستراتيجي، والرقابة، والتقييم، وإدارة الموارد البشرية). ويتولى قطاع العلاقات الخارجية والتمثيل الميداني تنسيق العلاقات الخارجية مع الدول الأعضاء ومع أصحاب المصلحة والشركاء الآخرين في منظومة الأمم المتحدة والمجتمع الإنمائي الأوسع نطاقاً والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية. ويشرف قطاع وضع البرامج والتعاون التقني على عمليات المساعدة التقنية. ويضم قطاع دعم السياسات والبرامج الخدمات الإدارية والمالية وخدمات الدعم، وكذلك إدارة بحوث السياسات والإحصاءات.

٣٥- وقد أُعلن آخر هيكل تنظيمي في عام ٢٠١٦ ضمن نشرتين متعاقبتين للمدير العام.[١٦] ولاحظ المفتشان الممارسة الجيدة والمتسقة التي تتبعها أمانة اليونيدو لوصف هيكل ومهام كل وحدة تنظيمية باستخدام الوثائق الرسمية. ويتيح ذلك فهماً على نطاق المنظمة لأدوار ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية.

٣٦- وبسبب قيود الميزانية، تعمل عدة وظائف مؤسسية بعدد محدود من الموظفين: مكتب التخطيط الاستراتيجي والتنسيق (موظفان من الفئة الفنية، وموظفان لخدمات الدعم)؛ ومكتب الشؤون القانونية (مدير، وموظفان من الفئة الفنية، وموظفان لخدمات الدعم)؛ ومكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات (مدير، وموظفان من الفئة الفنية، وموظفان لخدمات الدعم). وخضعت بعض الوحدات للتناوب المتكرر و/أو شهدت معدلات شغور مرتفعة. ويعتقد المفتشان أن عدم تزويد الوظائف المؤسسية الرئيسية بالأعداد الكافية من الموظفين لإدارة التخطيط أو المشورة القانونية أو الموارد البشرية ينطوي على مخاطر بالنسبة إلى المنظمة.

٣٧- ويسلِّم المفتشان بمبررات إعادة الهيكلة. بيد أن عمليات الإصلاح المستمرة قد يكون لها أثر سلبي على فعالية المنظمة لعدة أسباب: (أ) يؤدي التقليص إلى نشوء حالة من عدم اليقين، ويمكن أن يؤدي إلى تردي الروح المعنوية لدى الموظفين؛ (ب) قد توجد صعوبة في مطابقة خبرات الأفراد ورتبهم ضمن الهيكل الجديد؛ (ج) يستغرق إدخال التعديلات في مخططات سير العمل وإنشاء آليات تنسيق جديدة وقتاً لتحقيق فوائد الكفاءة المقصودة. وينبغي مراعاة هذه العوامل في كل مرحلة جديدة من مراحل إعادة الهيكلة التنظيمية الرئيسية.

ألف- الإدارة التنفيذية

٣٨- تعمل أمانة اليونيدو تحت إشراف المدير العام الذي يتحمل المسؤولية الشاملة عن توجيه أعمالها ولديه السلطة لذلك.[١٧] ومع أخذ الحالة الراهنة في الاعتبار، فقد أكد ممثلو الدول الأعضاء، خلال المقابلات، الدور الاستباقي للمدير العام والجهود التي بذلها منذ توليه منصبه في تموز/يوليه ٢٠١٣ لضمان أداء المنظمة لوظائفها وتعزيز مقومات بقائها. واعتَبر أعضاء

(١٦) UNIDO/DGB/2016/01 وتصويبها Amend.1: هيكل أمانة اليونيدو في عام ٢٠١٦.

(١٧) تمشياً مع التوصيات المدرجة في تقرير الوحدة JIU/REP/2009/8 بشأن اختيار الرؤساء التنفيذيين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وشروط خدمتهم؛ كانت اليونيدو واحدة من أوائل المنظمات التي استحدثت منتدى للمرشحين أثناء عملية اختيار رئيسها التنفيذي. ويتضمن الدستور أحكاماً تقضي باقتصار مدة منصب المدير العام على ولايتين.

مجلس التنمية الصناعية عموماً، في ردودهم على استقصاء الوحدة، أن الإدارة التنفيذية لليونيدو تتسم بسرعة الاستجابة والشفافية في تقديم المعلومات بشأن قراراتها وأنشطتها.

٣٩- والمجلس التنفيذي، المؤلَّف من المدير العام والمديرين الإداريين الثلاثة، هو لجنة الإدارة العليا المسؤولة عن الإدارة المركزية وصنع القرار في الأمانة، ويضطلع بولاية واسعة تشمل مسائل تتعلق بالسياسات والبرامج والمشاريع والشؤون الإدارية. وهناك ثلاثة عشر مجالاً للمسؤولية مدرجة ضمن اختصاصاته. **ويرى المفتشان ضرورة أن تُعمَّم اختصاصات المجلس التنفيذي في إحدى نشرات المدير العام**. ويتلقى المجلس التنفيذي الدعم اللوجستي من مكتب التخطيط الاستراتيجي والتنسيق بوصفه أمانته.

٤٠- واستعرض المفتشان محاضر ٥٣ اجتماعاً للمجلس التنفيذي عُقد خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٦. وكشف التحليل أنه إلى جانب معالجة مختلف المسائل الإدارية والتنظيمية، ركز المجلس التنفيذي تركيزاً شديداً على تعظيم الفرص لإبراز دور اليونيدو في المجتمع الإنمائي الدولي. وعقب تجديد عملية صياغة البرامج في عام ٢٠١٤، توسَّع دور المجلس التنفيذي في إقرار برامج ومشاريع التعاون التقني لكفالة مساءلة الإدارة العليا، مما يضاعف أعباء العمل الملقاة على كاهل المجلس.[١٨]

٤١- واقترحت الوحدة، في تقريرها لعام ٢٠٠٣، أن يُستخدم مجلس الإدارة لدعم المجلس التنفيذي كمنتدى لمناقشة المسائل الإدارية المتصلة بالبرامج الفنية، وكذلك المسائل التنظيمية والمسائل المتعلقة بالموظفين. ولم يَلق هذا الاقتراح قبولاً لأنه لم يكن يضيف، في رأي إدارة اليونيدو في ذلك الوقت، قيمة إلى فعالية الممارسات الإدارية القائمة آنذاك. وفي الواقع، أصبحت أنشطة مجلس الإدارة تقتصر أساساً على المعتكف السنوي، الذي يُعتبر أساساً بمثابة منتدى لتبادل المعلومات وشحذ الأفكار وبناء الأفرقة.

٤٢- وفي الآونة الأخيرة، كانت هناك مبادرات لتقديم دعم إضافي للإدارة العليا للمنظمة. وفي عام ٢٠١٥، أُنشئت لجنة الاستراتيجية للعمل كهيئة استشارية للمجلس التنفيذي بشأن المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، ولكنها لم تجتمع على نحو متواتر.[١٩] وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٦، أرسى المدير العام الإحاطات الداخلية للإدارة العليا لفائدة أعضاء المجلس التنفيذي والموظفين برتبة مدير لتبادل المعلومات عبر الشُّعب ومناقشة المسائل المتصلة بتنفيذ الأولويات الإدارية وغيرها من المسائل الاستراتيجية.

٤٣- ويعتقد المفتشان أن الإدارة التنفيذية في اليونيدو يمكن أن تستفيد من إضفاء الطابع الرسمي على اختصاصات الإحاطات الداخلية للإدارة العليا بغية توضيح وتعزيز وظيفتي التنسيق وتبادل المعلومات لدعم المجلس التنفيذي في القرارات التي يتخذها وفي إدارة المنظمة. ويمكن أن تكون بمثابة محفل من أجل المتابعة المستمرة للمسائل والبرامج والإجراءات الإدارية الداخلية وتعزيز النُّهُج المنسَّقة لتنفيذها. ويمكن أن يسهم ذلك في تعزيز التماسك على نطاق المنظمة وتعزيز تبادل المعارف المؤسسية.

٤٤- ويُتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز التنسيق والتعاون في الممارسات الإدارية لدى اليونيدو.

التوصية ٢

ينبغي للمدير العام أن ينظر في إضفاء الطابع الرسمي على الإحاطات الداخلية للإدارة العليا بغية تعزيز وظيفتي التنسيق وتبادل المعلومات على النطاق المؤسسي من أجل دعم المجلس التنفيذي في إدارة المنظمة.

(١٨) UNIDO/DGB/(P).130 وDGB/2016/6: وظيفة صوغ البرامج والمشاريع والموافقة عليها.

(١٩) UNIDO/DGB/2015/02.

٤٥- ويتألف الإطار الإداري لليونيدو كذلك من لجان إدارية قانونية لمعالجة مهام مؤسسية محددة، وهي تضم أعضاء من جميع أقسام الأمانة.[٢٠] ويستند بعض هذه اللجان إلى الأنظمة والقواعد الخاصة باليونيدو، في حين أنشأ المدير العام بعضها الآخر من خلال النشرات أو التعليمات الإدارية. ومعظم اللجان مسؤولة أمام المدير العام، ولكن بعضها يخضع لإشراف المديرين الإداريين.

٤٦- ووجد المفتشان أن السياسات الرئيسية لإدارة المنظمة مبيَّنة في نشرات المدير العام وغيرها من الصكوك الإدارية. وقيَّم الموظفون المجموعة القائمة من الأنظمة والقواعد الإدارية تقييماً إيجابيًّا في ردودهم على استقصاء الوحدة والمقابلات التي أجرتها. بيد أن الجدول ٢ يلفت الانتباه إلى بعض التحديات التنفيذية، مثل الاتساق، والاتصالات إلى حد ما. وقد أكد هذه الجوانب عاملون بموجب عقود لغير الموظفين.

الجدول ٢: رأي موظفي اليونيدو في الأنظمة والقواعد والصكوك الإدارية وتنفيذها (النسبة المئوية للمجيبين)

	موافق	موافق غالباً	محايد	غير موافق غالباً	غير موافق
أنظمة اليونيدو وقواعدها وصكوكها الإدارية كافية وواضحة بما فيه الكفاية من أجل التنفيذ الفعال	١٩,٩	٤٣,٣	٢٠,١	١٢	٤,٧
أنظمة اليونيدو وقواعدها وصكوكها الإدارية يُبلَّغ عنها جيداً على نطاق المنظمة	١٨,١	٣٤,٨	٢٢,٦	١٨,٤	٦,١
أنظمة اليونيدو وقواعدها وصكوكها الإدارية تُنفَّذ على نحو متسق ومنصف	١٤,٦	٢٩,٥	٢٦,٤	١٨,٧	١٠,٨

المصدر: استقصاء الوحدة لموظفي اليونيدو (٢٠١٦).

المساءلة

٤٧- تطبق اليونيدو عدة عناصر من إطار للمساءلة على نطاق المنظمة، من بينها، في المقام الأول، إطار الرقابة الداخلية (المنقَّح في عام ٢٠١٣)، إلى جانب سلسلة من صكوك تفويض السلطة والسياسة المتعلقة بإقرارات الذمة المالية وإعلان المصالح (٢٠١٠)، ومعايير النزاهة والسلوك الأخلاقي للموظفين (٢٠١٠). ويهدف تنقيح نظام إدارة الأداء (٢٠١٢) وتوطيد الإدارة القائمة على النتائج أيضاً إلى تعزيز ثقافة المساءلة. وتم إضفاء الطابع الرسمي على بعض أطر المساءلة المتخصصة فيما يتعلق بإدارة الأمن وتعميم مراعاة المنظور الجنساني.[٢١] وتبيَّن أن هذه العناصر في مراحل مختلفة من النضج.

٤٨- وبالنظر إلى التغيرات التنظيمية والهيكلية وإعادة تصميم العمليات التجارية التي شهدتها اليونيدو في السنوات الأخيرة، يرى المفتشان ضرورة إعادة النظر في مختلف عناصر إطار المساءلة لإدخال التوضيحات أو المعلومات المحدَّثة حسب الحاجة. وفي هذه العملية، ينبغي أن يخضع إطار الرقابة الداخلية لتدقيق خاص.

(٢٠) مجلس الطعون المشترك، واللجنة التأديبية المشتركة، ولجنة المشتريات، ومجلس التعيينات والترقيات، واللجنة الاستشارية المشتركة، ولجنة استئناف التصنيفات، ولجنة المنشورات، وفريق إدارة الأمن، والمجلس الاستشاري المعني بمطالبات التعويض، ومجلس حصر الممتلكات، ولجنة المعاشات التقاعدية للموظفين.

(٢١) UNIDO/DGB/(O).121 وUNIDO/DGB/(M).110/Rev.2.

التنسيق وتبادل المعلومات

٤٩- أشارت إدارة اليونيدو، في معرض ردها على استبيان الوحدة، إلى أن المديرين الإداريين مسؤولون عن التنسيق والتعاون بين الوحدات والأنشطة، كلٌّ ضمن اختصاصه، وكذلك مع الوحدات التشغيلية الأخرى، عند الاقتضاء. وخلص الاستعراض إلى أن التنسيق كثيراً ما يستند إلى التفاعل الشخصي على نطاق المنظمة. ويشير الجدول ٣ إلى استمرار بعض الصعوبات على مستوى العمل، في رأي الموظفين، ولا سيما من حيث التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وبين المقر والميدان.

الجدول ٣: رأي موظفي اليونيدو في التنسيق (النسبة المئوية للمجيبين)

	موافق	موافق غالباً	محايد	غير موافق غالباً	غير موافق
أعتقد أن هناك ما يكفي من التنسيق داخل الوحدات التنظيمية لأمانة اليونيدو	١٢,٦	٣٠,٨	٢٨,٤	٢٠,٤	٧,٨
أعتقد أن هناك ما يكفي من التنسيق بين الوحدات التنظيمية لأمانة اليونيدو	٨,١	٢١,٣	٣٢,٦	٢٦,٣	١١,٧
أعتقد أن هناك ما يكفي من التنسيق بين مقر اليونيدو والمكاتب في الشبكة الميدانية	٨,٤	٢٠,٧	٣٤,١	٢٣,٦	١٣,٢

المصدر: استقصاء الوحدة لموظفي اليونيدو (٢٠١٦).

٥٠- ويشير تحليل وصف هيكل الأمانة الوارد في نشرات المدير العام الصادرة خلال عام ٢٠١٦ إلى أن هناك عدة وحدات تنظيمية تمارس مسؤوليات في مهام مؤسسية مماثلة، مثل تعبئة الموارد والإدارة القائمة على النتائج والتواصل مع الشركاء الخارجيين. وفي الوقت نفسه، توجد مهام تنطوي على أوجه تآزر محتملة في عناصر مختلفة للمنظمة، وهي تخضع لسلطة مديرين إداريين مختلفين. وينطبق هذا على العلاقات الخارجية والاتصالات، والمساعدة التقنية والتمثيل الميداني، والمساعدة التقنية والبحوث. وفي حين أن التنسيق مذكور على نحو متكرر في النشرة، فإنه لا توجد آلية للتنسيق المؤسسي عدا تلك التي يمارسها المجلس التنفيذي. **وخلص المفتشان إلى أن مسألة تعزيز التنسيق على نطاق الأمانة ينبغي أن تُخضعها إدارة اليونيدو لدراسة شاملة لتجنب التداخل والازدواجية وزيادة أوجه التآزر.**

٥١- ولدى الأمانة عدد من قنوات الاتصال الداخلية لنشر المعلومات (الصكوك الإدارية والشبكة الداخلية). بيد أن المفتشيْن تلقيا إشارات من مصادر مختلفة بأن الاتصال لا يُعتبر كافياً دائماً، حتى فيما يتعلق بالقرارات الإدارية المهمة. وفي ظل السياق المتنوع الذي تعمل اليونيدو ضمنه، يصبح التوضيح المناسب والشفافية من الأمور الحاسمة الأهمية لدى اتخاذ القرارات بشأن القضايا الرئيسية، مثل إعادة هيكلة الأمانة وإعادة انتداب الموظفين وإدخال إصلاحات على الشبكة الميدانية. ويعتقد المفتشان أن الاتصالات الشفافة أحد المتطلبات الرئيسية لأي عملية لإدارة التغيير، لما لها من تأثير مباشر على مشاركة الموظفين ومستوى ثقتهم في الإدارة.

باء- الإدارة والتنظيم العامين

٥٢- يوطِّد قطاع دعم السياسات والبرامج داخل الأمانة مهام الإدارة والدعم، وينسِّق الخدمات الإدارية مثل الشؤون المالية والمشتريات وتكنولوجيا المعلومات. وقد أُجهدت قدراته الداخلية في الوقت الذي أخذت فيه أعباء عمله في التزايد نتيجة للمتطلبات الصارمة للأنشطة المتنامية ضمن قطاع وضع البرامج والتعاون التقني. وأشارت إدارة اليونيدو إلى إمكانية الإبقاء على مستوى الخدمات بالنظر إلى المكاسب من حيث الكفاءة الناشئة عن برنامج التغيير والتجديد في المنظمة وتفاني الموظفين، بالرغم من تزايد عبء العمل. وهذا البيان يؤيده جزئيًّا تقييم الموظفين لنوعية الخدمات التي يقدمها قطاع دعم السياسات والبرامج داخل اليونيدو وفي إطار الخدمات العمومية في مركز فيينا الدولي (انظر الجدول ٤). ولم يلاحَظ وجود أوجه قصور رئيسية، واعتُبر مستوى الرضا في الغالب فوق المتوسط.

الجدول ٤: رأي موظفي اليونيدو في نوعية الخدمات الإدارية وخدمات الدعم لدى المنظمة (النسبة المئوية للمجيبين)

		جيدة جدًّا	جيدة	متوسطة	سيئة	بالغة السوء	مستعمِل غير منتظم
الشؤون المالية		١٣,٢	٣٧,٤	٢٧,٥	٩,٦	٤,٥	٧,٨
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		١٩,٠	٤١,٣	٢٦,٨	٤,٢	٢,٤	٦,٣
السفر		٢٢,٣	٤٥,٢	١٦,٠	٢,٧	١,٨	١٢,٠
الاشتراء		١٨,٦	٣٩,٨	١٩,٠	٤,٥	١,٨	١٦,٣
مركز فيينا الدولي	خدمات المطاعم (اليونيدو)[أ]	٨,١	٢٤,٧	٢٦,٢	١٦,٠	٤,٢	٢٠,٨
	إدارة المباني (اليونيدو)	٢٤,٤	٣٨,٦	١٢,٩	١,٢	١,٥	٢١,٤

المصدر: استقصاء الوحدة لموظفي اليونيدو (٢٠١٦).

(أ) قد تتعلق التقديرات بمستوى الرضا عن جودة وتنوع الطعام وأسلوب تقديمه وليس بخدمات المطاعم التي تقدمها إدارة اليونيدو.

الاشتراء

٥٣- شعبة خدمات المشتريات مسؤولة عن الاشتراء المركزي للسلع والخدمات من أجل مشاريع التعاون التقني (مشتريات التعاون التقني) ومتطلبات المقر (المشتريات غير المتعلقة بالتعاون التقني). وتخضع الإجراءات للنظام المالي والقواعد المالية لليونيدو ودليل المشتريات لعام ٢٠١٣[٢٢] الذي يتقيد بمبادئ منظومة الأمم المتحدة الراسخة في مجال الاشتراء والمتمثلة في الإنصاف والنزاهة والتنافسية والشفافية.

٥٤- وقُدِّر حجم المشتريات في عام ٢٠١٥ بمبلغ ١٤٧ ٨٦٦ ٦٤٢ يورو، حيث بلغت نسبة المشتريات غير المتعلقة بالتعاون التقني نحو ٢٢,٥ في المائة من المجموع. وتتباين إجراءات الشراء بحسب قيمة الالتزامات المقصودة. وتتصرف لجنة المشتريات

(٢٢) UNIDO/AI/2013/02.

بوصفها الهيئة الاستشارية للمدير الإداري المعني بدعم السياسات والبرامج في التأكد مما إذا كانت عملية الشراء تسير وفقاً للأنظمة والقواعد المالية للمنظمة. وأظهرت المحاضر الموجزة لجلسات لجنة المشتريات أن الوثائق بهذا الشأن معدَّة إعداداً جيداً ومفصَّلة.

٥٥- ولاحظ المفتشان عدة ممارسات جيدة في مجال المشتريات. ذلك أن دليل المشتريات تكمِّله سلسلة من المذكرات التوجيهية التي تساعد على دعم العملية وفقاً للمعايير الداخلية. واستحدثت اليونيدو نظاماً مبتكراً للمشتريات الإلكترونية عندما بُدئ في استخدام نظام تخطيط الموارد المؤسسية بما من شأنه تعميم كفاءة الاشتراء وزيادة إنتاجية موظفي المشتريات. وأدى هذا النظام أيضاً إلى تحسين تبادل المعلومات حيث تتاح التقارير عن عقود الشراء والمعلومات ذات الصلة على موقع اليونيدو على شبكة الإنترنت.

السفر

٥٦- يُقدَّر متوسط نفقات السفر السنوية لدى اليونيدو بنحو ٦ ملايين يورو. وفي حين يرتبط مبلغ ١,٣ مليون يورو بنفقات الميزانية العادية المتعلقة بالسفر، يتعلق الجزء المتبقي بتنفيذ أنشطة التعاون التقني. وفي آذار/مارس ٢٠١٥، أصدرت إدارة اليونيدو سياسة منقَّحة تتعلق بالسفر في مهام رسمية، وذلك استجابةً لطلب مجلس التنمية الصناعية بخفض تكاليف الأسفار الرسمية وترشيد معاييرها.[٢٣] وتتضمن السياسة بعض جوانب سياسة الأمم المتحدة المتعلقة بالسفر (٢٠١٣)، لكنها تختلف عنها من حيث فرض قواعد أكثر صرامة في بعض الحالات (وقف بدلات الإقامة اليومية الإضافية للموظفين من فئة مدير فما فوق، وتقييد عدد أيام السفر للمديرين والموظفين). واعتُبر أن بعض أحكام سياسة الأمم المتحدة لا يتفق مع المتطلبات المحددة لليونيدو، في حين أن البعض الآخر لم يؤخذ به رسمياً ولكنه يُتَّبع من الناحية العملية (معايير تحديد درجات السفر)، حسبما ذكرته إدارة اليونيدو. وانطلاقاً من مبدأ القيادة بالقدوة، تخلى المدير العام عن استحقاقات السفر بالدرجة الأولى في المهام الرسمية. وعلى الصعيد التشغيلي، بُدئ في تنفيذ نظام حجز على الإنترنت لشراء التذاكر في عام ٢٠١٢، مما أسفر عن انخفاض كبير في تكاليف المعاملات تُرجم إلى وفورات بنحو ٠٠٠ ١٥٠ يورو في عام ٢٠١٥ وفقاً لتقديرات أمانة اليونيدو.

٥٧- وإلى جانب الإقرار بهذه الجهود، **اقترح المفتشان تقديم تقييم للوفورات المتحققة نتيجة تنفيذ سياسة السفر الجديدة إلى مجلس التنمية الصناعية بعد فترة ثلاث سنوات لتقييم ما إذا كانت التدابير المذكورة أعلاه قد حققت الأثر المقصود أو ينبغي مواصلة تعديلها.**

الخدمات العامة

٥٨- اليونيدو إحدى المنظمات المشاركة في إدارة الخدمات المشتركة بين المنظمات الموجودة في مركز فيينا الدولي. وأرست مذكرة التفاهم لعام ١٩٧٧ بشأن توزيع الخدمات العامة إطار التعاون والمسؤوليات بين مكتب الأمم المتحدة في فيينا والوكالة الدولية للطاقة الذرية واليونيدو. وقد عُدِّلت في عام ١٩٩٨ لإدماج منظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية كعميل وليس كمقدِّم للخدمات. وبموجب مذكرة التفاهم، تكون اليونيدو مسؤولة عن إدارة المباني وإدارة خدمات المطاعم.

٥٩- ويشمل الهيكل الإداري لجنة الخدمات العامة، التي تقدم المشورة وخدمات التنسيق فيما يتعلق بإدارة جميع الخدمات العامة على مستوى رؤساء الإدارة وتكون مسؤولة أمام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المعنية. وتحظى لجنة الخدمات العامة بدعم لجان مشتركة، أكبرها لجنة البنى التحتية التي تكفل الإدارة السليمة للسلامة والأمن وإدارة المباني والمناسبات الفنية

(٢٣) مقرَّر المجلس م ت ص-٤١/م-١٢: البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٤-٢٠١٥، الفقرة (ز).

والمعارض وغيرها من المسائل المحالة إليها من لجنة الخدمات العامة، وتبادل المعلومات بهذا الشأن. واتُّفق على صيغة لتقاسم التكاليف بما يحدِّد الالتزامات المالية لكل منظمة على أساس بارامترات مثل الحيز المستغل والقوة العاملة. وحدد المفتشان الممارسات الجيدة داخل هيكل حوكمة الخدمات العامة، بما في ذلك التناوب المنتظم على رئاسة لجنة البنى التحتية والتحديث السنوي للبارامترات المدمجة في صيغة تقاسم التكاليف.

٦٠- ولم يشهد توزيع التزامات الخدمات العامة تغيراً كبيراً عن ترتيبه الأصلي بالرغم من التطورات اللاحقة؛ فعلى سبيل المثال، عندما تولت اليونيدو المسؤولية عن إدارة المباني في عام ١٩٧٧، كانت هي أكبر المنظمات التي يوجد مقرها في فيينا، ولم يعد الأمر كذلك. وخلال إعداد هذا الاستعراض، لم تشر اليونيدو أو شركاؤها إلى أي حاجة إلى إعادة النظر في مذكرة التفاهم لإعادة توزيع المسؤوليات. وأشارت اليونيدو وشركاؤها على السواء إلى أن الإطار الحالي يعمل على نحو ملائم. بيد أنه لما كانت مذكرة التفاهم تبيِّن المسؤوليات بعبارات عامة، فقد اقترح مراجع الحسابات الخارجي تحديد مسؤوليات اليونيدو عن صون وإصلاح مجمع مركز فيينا الدولي على نحو أفضل. **ويعتقد المفتشان أن أحد التحسينات المحتملة يمكن أن يتمثل في إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة الفعلية الحالية بين الموقِّعين من خلال تحديد أفضل للأدوار والمسؤوليات المتوقَّعة في شكل إجراءات مكتوبة واتفاقات خاصة بمستوى الخدمات. ويمكن أن يتيح ذلك تحسين رصد أداء كل خدمة.**

رابعاً- الإطار المالي

٦١- ترتكز موارد اليونيدو المالية على ثلاث ركائز رئيسية. فالميزانية العادية (باليورو) تُموَّل أساساً (أكثر من نسبة ٩٨ في المائة منها) من خلال الاشتراكات المقرَّرة على الدول الأعضاء، وتكمِّلها مصادر أخرى، مثل إيرادات الفوائد، وبيع المنشورات، والمساهمات الحكومية في المكاتب الميدانية. وتَردُ التبرعات (بدولارات الولايات المتحدة) من فئات مختلفة من الجهات المانحة. وتُموَّل الميزانية التشغيلية (باليورو) أساساً من الإيرادات المتأتِّية من استرداد تكاليف الدعم والمكتسبة من تنفيذ أنشطة التعاون التقني. ويبين الجدول ٥ مبالغ كل عنصر توافرت عنه معلومات كاملة من هذه العناصر للفترتين ٢٠١٢-٢٠١٣ و٢٠١٤-٢٠١٥، والتقديرات للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ مع تبيين النسب الخاصة بمختلف فئات الموارد المالية.

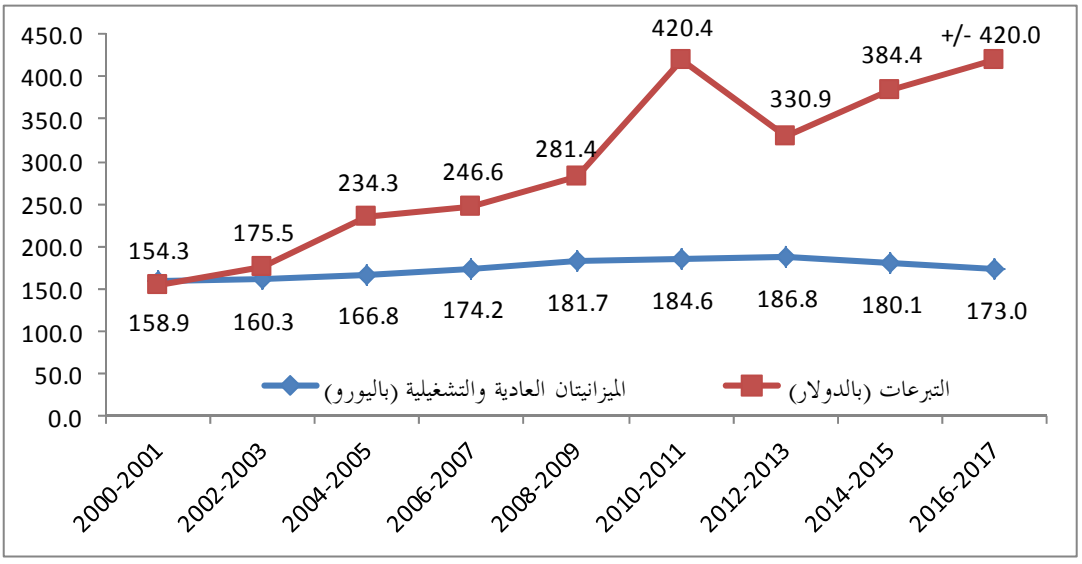
الجدول ٥: هيكل الموارد المالية لليونيدو (بملايين اليوروهات أو دولارات الولايات المتحدة)

	٢٠١٢-٢٠١٣	٢٠١٤-٢٠١٥	٢٠١٦-٢٠١٧
الميزانية العادية	١٥٧,٩ يورو	١٤٧,٣ يورو	١٣٨,٩ يورو
الميزانية التشغيلية	٢٨,٩ يورو	٣٢,٨ يورو	٣٤,١ يورو
التبرعات	٣٣٠,٩ دولار	٣٨٤,٤ دولار	٤٢٠ دولار (تقدير)

المصدر: وثائق البرنامج والميزانيتين والمعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

٦٢- وقد طرأت تغيرات كبيرة في التوازن بين الميزانية العادية والتبرعات في العقدين الماضيين (انظر الشكل الأول). ويلاحَظ حدوث تطور هيكلي مماثل في مواضع أخرى ضمن منظومة الأمم المتحدة. وفي حالة اليونيدو، أدى اتجاه تزايد التبرعات مقترنا باتجاه انكماش الميزانية العادية إلى تغير عميق في نموذج التمويل بحيث أصبحت إيرادات ونفقات المساعدة التقنية هي المهيمنة. وتبلغ نسبة الميزانية العادية إلى الموارد من خارج الميزانية حاليًّا نحو ١ إلى ٣ مقارنة بما كانت عليه قبل ١٥ عاماً عندما كانت الكفتان متساويتين تقريباً. وخلال الاستعراض، أبدى ممثلو العديد من الدول الأعضاء ممانعتهم لزيادة تمويل الهياكل الإدارية عن طريق الميزانية العادية الذي كثيراً ما اعتُبر حَرْفاً للموارد عن برامج المساعدة التقنية.

الشكل الأول: تطور موارد اليونيدو (لكل فترة سنتين، بملايين اليوروهات أو دولارات الولايات المتحدة)



المصدر: وثائق البرنامج والميزانيتين والمعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو. وانظر أيضاً المرفق الثالث.

٦٣- وفي عام ٢٠١٦، نبَّه مراجع الحسابات الخارجي المنظمة إلى مختلف المخاطر المحتملة الناجمة عن هذا الخلل المتزايد.[٢٤] وتفرض القيود في موارد الميزانية العادية قيوداً إدارية وتدابير صارمة بشأن مراقبة التكاليف على جميع بنود النفقات في الميزانية. وتعوِّض الميزانية التشغيلية جزئيًّا التراجع في الميزانية العادية. وفي الوقت نفسه، تتسق الميزانية التشغيلية مع النمو المطَّرد لأنشطة التعاون التقني التي تتطلب المزيد من الدعم المؤسسي، مثل خدمات الدعم والمشتريات والمشورة القانونية. وقد يؤدي هذا إلى تناقضات هيكلية كبيرة.

٦٤- ويمكن القول بأن ثمة بعض الجوانب الإيجابية للنموذج الحالي. فحسب تقدير إدارة اليونيدو، أسفر تبسيط الإجراءات والعمليات من خلال نظام تخطيط الموارد المؤسسية عن مكاسب كبيرة في الإنتاجية. واستناداً إلى الأرقام التي قدمتها الأمانة، يُقدَّر أنه في عام ٢٠٠٠، كانت الوحدة الواحدة من الاشتراكات المقرَّرة تولِّد ١,٤٧ وحدة من التبرعات، في حين أنه في عام ٢٠١٥، كانت وحدة الاشتراكات المقرَّرة نفسها تولِّد ٣,٠٩ وحدات من التبرعات. ومن ناحية أخرى، فإن للنموذج عيوبه. فهو يجسد اعتماداً أكبر على التبرعات، وهو ما قد يستتبع بطبيعته عدم القدرة على التنبؤ بمدى توافر الموارد. وقد أشار مراجع الحسابات الخارجي إلى أن هذا الاتجاه قد ينطوي على مخاطر في المستقبل. وأوصى بأن تراقب الإدارة هذه التطورات عن كثب على مدى السنوات القليلة القادمة.[٢٥]

٦٥- وقد كان لهذا الوضع أثر كبير على مجمل نطاق الأنشطة التي تضطلع بها اليونيدو. فقد تراجعت وظائف رئيسية مثل البحوث والإحصاءات ووضع المعايير والتواصل في منظومة الأمم المتحدة مقارنةً بمشاريع التعاون التقني. وتُحوِّل مصادر الأموال القادمة وحدات التعاون التقني إلى ما يشبه "مراكز ربح" قادرة على اجتذاب التمويل من الجهات المانحة. وفي الوقت الراهن، تهيمن الصناديق المتعددة الأطراف المتخصصة عمليًّا على المشهد المالي للمنظمة. وعلاوة على ذلك، فمن منظور مستوى العمل، يرى ما نسبته ٦٦ في المائة من الموظفين أن وحداتهم التنظيمية تأثرت بالقيود المفروضة على التمويل والميزانية. وأعرب الموظفون عن قلقهم بشأن قدرة الموارد المالية والبشرية لدى وحداتهم على الأداء وفقاً لولايتها على المدى الطويل.

الاشتراكات المقرَّرة

٦٦- شهد حجم الاشتراكات المقرَّرة تراجعاً مستمرًّا على مر السنين، على النحو المبين في الجدول ٦. وفي ميزانية السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧، بلغت تلك الاشتراكات ١٣٦,٤ مليون يورو، وهو ما يمثل انخفاضاً بواقع ١٦,٨ مليون يورو مقارنةً بالفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ (١٥٣,٢ مليون يورو)، بحيث تكون قد تراجعت تقريباً إلى مستوياتها في بداية العقد الأوَّل من الألفية الثالثة (بالقيمة الاسمية). ويُعزى هذا الانخفاض بنسبة ١١ في المائة إلى انسحاب عدة دول من عضوية المنظمة منذ عام ٢٠١٢. وفي عام ٢٠١١، رأت لجنة البرنامج والميزانية ومجلس التنمية الصناعية ألاّ يُعوَّض الانكماش في الموارد نتيجةً لانسحاب دول أعضاء أو يُستعاض عنه بفرض زيادات على الأنصبة المقرَّرة على الدول الأعضاء المتبقية.[٢٦] وكان على إدارة اليونيدو إعادة تعديل الميزانية العادية وتنفيذ ضوابط مالية صارمة وتدابير لتوفير التكاليف للحفاظ على السلامة المالية للمنظمة. **ويعتقد المفتشان أن الوضع يستوجب تمحيصاً دقيقاً من جانب الهيئات الإدارية بغية ضمان أن توفِّر الميزانية العادية لليونيدو الموارد الكافية،**

(٢٤) IDB.44/3-PBC.32/3: تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن حسابات منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للسنة المالية من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥ (الفقرات ٩٧-٩٩).

(٢٥) المرجع نفسه، الفقرة ٦٧.

(٢٦) مقرَّر المجلس م ت ص-٣٩/م-٧: البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٢-٢٠١٣.

ليس من أجل دعم أنشطتها المتعلقة بالتعاون التقني فحسب، وإنما أيضاً للوفاء بالمهام الأخرى المكلَّفة بها كوكالة متخصِّصة تابعة للأمم المتحدة.

الجدول ٦: تطور الاشتراكات المقرَّرة منذ فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣

فترة السنتين	الدول الأعضاء	الاشتراكات المقرَّرة (بملايين اليوروهات)	الانخفاض عن فترة السنتين السابقة	مجموع الانخفاض
٢٠١٢-٢٠١٣	١٧٦ (٢٠١٢) ١٧٤ (٢٠١٣)	١٥٣,٢	-	-
٢٠١٤-٢٠١٥	١٧٣ (٢٠١٤) ١٧١ (٢٠١٥)	١٤٣,٧	٦,٢ في المائة	-
٢٠١٦-٢٠١٧	١٧٠ (٢٠١٦) ١٦٨ (٢٠١٧)	١٣٦,٤	٥,١ في المائة	١١ في المائة

المصدر: المقرَّرات التي اتخذها المؤتمر العام بشأن البرنامج والميزانيتين.

٦٧- وفي محاولة لتخفيف وطأة القيود على الموارد، أقرَّ مجلس التنمية الصناعية في عام ٢٠١٥ إنشاء حسابين خاصَّين اقترحهما المدير العام وهما: الحساب الخاص للتبرعات لأغراض الأنشطة الأساسية، وصندوق التجهيز، اللذين بدأ العمل بهما منذ عام ٢٠١٦.[٢٧] وعلى المدى القصير، يبدو حساب التبرعات نهجاً مبتكراً لتوليد وتخصيص التبرعات لتمويل الأنشطة الأساسية للأمانة. بيد أنه لا يعمل بعد كحل مستدام، كما لاحظ مراجع الحسابات الخارجي. **وعلى إدارة اليونيدو مضاعفة الجهود الرامية إلى التواصل مع المانحين المحتملين لجمع الأموال من أجل الحسابين الخاصّين من خلال إعداد دراسات حالة بشأن الحاجة المؤسسية للمساهمات المحتملة والفوائد المرجوة من ذلك. وفي هذا السياق، لاحظ المفتشان أيضاً الدعوة التي وجهها مجلس التنمية الصناعية من أجل زيادة المساهمات المقدَّمة إلى الصندوق الاستئماني للشراكة وحساب التبرعات وصندوق التجهيز.**[٢٨]

٦٨- وتتفاقم قيود الميزانية والقيود المالية من جراء حجم المتأخرات في الاشتراكات المقرَّرة ودفع الاشتراكات المقرَّرة في مرحلة متأخرة من فترة السنتين المستحقة بشأنها. وبلغت نسبة التحصيل ٩٠,٦ في المائة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، نزولاً من ٩٦,٩ في المائة للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣. وفي حزيران/يونيه ٢٠١٦، كانت الاشتراكات المقرَّرة المتراكمة قيد التحصيل تزيد على ١١٠ ملايين يورو: نحو ٣٩,٥ مليون يورو من الدول الأعضاء الحالية، و٧١,٢ مليون يورو من الدول الأعضاء السابقة.[٢٩] وأفادت إدارة اليونيدو بأنها تعمل بنشاط مع الدول الأعضاء على وضع خطط سداد متعددة السنوات ومرنة. **ومع مراعاة المادتين ٦ و١٥ من الدستور، يتفق المفتشان مع الموقف الذي دأب مجلس التنمية الصناعية على التعبير عنه والمتمثل في حث الدول الأعضاء الحالية والسابقة على الوفاء بالتزاماتها القانونية والمالية تجاه المنظمة.**

---

(٢٧) مقرَّر المجلس م ت ص-٤٣/م-٦: البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٦-٢٠١٧. وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦، كان رصيد حساب التبرعات أقل من أن يُذكر، وكان رصيد صندوق التجهيز ٢١١ ٨١٠ يورو.

(٢٨) مقرَّر المجلس م ت ص-٤٤/م-٨: الذكرى السنوية الخمسون لإنشاء اليونيدو.

(٢٩) يشمل المبلغ ٦٩,١ مليون يورو (الولايات المتحدة الأمريكية، دولة عضو حتى عام ١٩٩٦)، و٢,١ مليون يورو تخص يوغوسلافيا سابقا (اشتراكات مستحقة من المقرَّر تسويتها وفقاً لقرار الجمعية العامة ٢٤٩/٦٣، على النحو الوارد في تقرير المدير العام عن وضع اليونيدو المالي، انظر IDB.44/4-PBC.32/4).

التبرعات

٦٩- تمثِّل التبرعات مصدراً رئيسيًّا للأموال التنظيمية؛ وهي مخصَّصة في الغالب لبرامج ومشاريع التعاون التقني. وقد شهد مبلغها زيادة مطَّردة، وتشير التوقعات للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ إلى اتجاه تصاعدي. وتفسِّر الإدارة هذه الزيادة بوصفها دليلاً على أن المنظمة تحظى باعتراف أوسع نطاقاً كمقدِّم فعال للخدمات الإنمائية، استناداً إلى مزاياها النسبية. وقد أيدت المقابلات التي أُجريت مع ممثلي الدول الأعضاء وكذلك نتائج الاستقصاء الذي أجرته الوحدة ذلك التقييم إلى حد كبير.

٧٠- ويبين الجدول ٧ الإطار الحالي للتبرعات. وفي حين تخضع المساهمات المقدَّمة من مرفق البيئة العالمية والصندوق المتعدد الأطراف لتنفيذ بروتوكول مونتريال للتقلبات السنوية، فقد ظلت تمثِّل نحو ٥٠ في المائة من مجموع التبرعات في السنوات الأخيرة، بل ويُتوقع أن تبلغ نسبة أكبر في السنوات القادمة. ومن ثمَّ، فإن اليونيدو تعتمد اعتماداً كبيراً على هذا النوع من الإيرادات. كما أن الاتحاد الأوروبي ظل مانحاً مهمًّا لليونيدو. أما آلية الأمم المتحدة للتمويل المجمَّع فلا تمثل سوى جزء صغير من الموارد. وتَردُ المساهمات الثنائية أساساً من مجموعة صغيرة نسبيًّا من الجهات المانحة؛ وهناك خمسة بلدان تمثل نحو ٥٠ في المائة منها.[٣٠] ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من الدول الأعضاء السابقة التي تواصل توفير التمويل لأنشطة اليونيدو من خلال التمويل الثنائي أو المجمَّع.

الجدول ٧: لمحة عامة عن التبرعات، بما فيها الثنائية، ٢٠١٦

	المبلغ (بملايين دولارات الولايات المتحدة)	النسبة المئوية من مجموع التبرعات
مرفق البيئة العالمية	٧٩,٥	٪٣٧,٩
الصندوق المتعدد الأطراف لتنفيذ بروتوكول مونتريال	٣٨,٣	٪١٨,٢
الصناديق الاستئمانية المموَّلة من أطراف ثالثة	٣٦	٪١٧,١
صندوق التنمية الصناعية	٢٩,٥	٪١٤,١
الاتحاد الأوروبي	١٦,٩	٪٨
الصناديق الاستئمانية الأخرى[أ]	٣,٣	٪١,٦
صناديق استئمانية مموَّلة ذاتيًّا	٣,٢	٪١,٥
اليونيدو[ب]	٢,٥	٪١,٢
أموال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي[ج]	٠,٩	٪٠,٤
المجموع	**٢١٠,١**	**٪١٠٠**

المصدر: أُعد استناداً إلى المعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

(أ) تشمل المشاريع والمنح المموَّلة من وكالات وصناديق أخرى تابعة للأمم المتحدة، وصناديق مبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة، وصندوق تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، والصندوق المشترك للسلع الأساسية، والأنشطة المموَّلة على نحو مشترك للترويج لخدمات تشجيع الاستثمار، وغيرها؛ (ب) من الميزانية العادية (البرنامج العادي للتعاون التقني، وهو ليس تبرعاً في حد ذاته)؛ (ج) يشمل جميع أموال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بما في ذلك الصناديق الاستئمانية التي يديرها البرنامج، ولكنه يستثني مرفق البيئة العالمية الذي يموله البرنامج.

(٣٠) إيطاليا والسويد وسويسرا والنرويج واليابان.

٧١- والتخصيص ممارسة واسعة الانتشار، وتقرره أساساً أولويات المانحين وسياساتهم. وفي اليونيدو، تظل التبرعات مخصَّصة إلى حد كبير على مستوى المشاريع. ولا يتيح ذلك لإدارة اليونيدو سوى قدر قليل من المرونة لدى التخطيط لتخصيص الموارد وتحديد أولوياته. وقد صُممت الصناديق الاستئمانية المواضيعية لاجتذاب الموارد وأشكال التمويل القابلة للبرمجة والتي تتسم بقدر أقل من معايير تخصيص التمويل، ولكنها لم تحشد بعد موارد كبيرة (انظر المرفق الثالث).

٧٢- وعادةً ما تفرض الجهات المانحة شروطاً نادراً ما يكون بعضها متطابقاً مع بعض، كما أنها تتطور بمرور الوقت. ويؤدي تنوُّع الشروط المرتبطة بالتبرعات إلى وضع أعباء إدارية إضافية على عاتق إدارة اليونيدو، بما في ذلك صياغة اتفاقات قانونية محددة واستعراضها، وتطبيق قواعد الشراء، والامتثال لطرائق متغيرة في مجال الرصد والإبلاغ.

٧٣- ويُفترض أن يكون خفض مستوى المساهمات المخصصة مسعى مشتركاً للدول الأعضاء وإدارة اليونيدو. وهناك طلبات متكررة من لجنة البرنامج والميزانية تشجع الدول الأعضاء على أن تنظر في تقديم تبرعات لليونيدو لتمكينها من العمل بمصادر تمويل تستدعي التمويل المشترك، وذلك إمَّا بالمساهمة في الصناديق الاستئمانية المخصَّصة أو من خلال التمويل لأغراض خاصة على المستوى القُطري أو العالمي.[٣١] وترمي الجهود الحالية التي تبذلها إدارة اليونيدو على صعيد زيادة الشفافية وتعزيز الرصد والإبلاغ إلى الإسهام في بناء ثقة المانحين وتخفيف أثر بعض ممارسات التخصيص.

٧٤- ولاحظ المفتشان كذلك المناقشة التي جرت خلال دورات عام ٢٠١٥ للجنة البرنامج والميزانية ومجلس التنمية الصناعية بشأن استحداث نهج موحد لمعالجة أرصدة الاعتمادات غير المنفَقة. ولم يُتَّخذ أي قرار حتى الآن. ويرى المفتشان أن هذا النهج يمثِّل أداة ينبغي مواصلة بحثها بغية توفير الموارد لأمانة اليونيدو في المواضع التي تحتاجها. فعلى سبيل المثال، في الماضي، أنشأ المؤتمر العام حسابات خاصة ذات أرصدة اعتمادات غير منفَقة مما أتاح تمويل برنامج التغيير والتجديد في المنظمة.[٣٢] وفي الوقت نفسه، تنازلت بعض البلدان طواعية عن الأرصدة غير المنفَقة لفائدة الصناديق الاستئمانية، الموجَّهة أساساً نحو خدمات التعاون التقني.

تكاليف دعم البرامج

٧٥- تكاليف دعم البرامج هي تكاليف تتكبدها اليونيدو لدعم إعداد وتنفيذ البرامج والمشاريع الممولَّة من موارد من خارج الميزانية. وهي تُحمَّل على التبرعات، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من ميزانية المنظمة. وقد زاد حجمها بحيث أصبحت تمثل نسبة معتبرة من موارد اليونيدو (نحو خُمس تمويلها الأساسي)، وهي مخصَّصة أساساً لتمويل نسبة مماثلة من القوة العاملة. ويصل معدل تكاليف الدعم القياسية إلى ١٣ في المائة من النفقات المتكبَّدة فعليًّا. ووفق النظام المالي لليونيدو (القاعدة ١٠٦-٤-٢)، فإن أي استثناء من المعدل القياسي يتطلب موافقة المدير العام. وقد أبرمت اليونيدو اتفاقات إطارية خاصة مع الجهات المانحة الرئيسية، مثل مرفق البيئة العالمية والصندوق المتعدد الأطراف لتنفيذ بروتوكول مونتريال والاتحاد الأوروبي، تنص على نظام خاص لسداد تكاليف الدعم. وتبدي الجهات المانحة إحجاماً متزايداً عن دفع تكاليف دعم البرامج بالمعدلات القياسية، وتفرض شروطها الخاصة لتقديم المساعدة التقنية. وقد أشار مراجع الحسابات الخارجي في مناسبات عدّة إلى أن تكاليف دعم البرامج المحمَّلة على الجهات المانحة لا تغطي بالكامل التكاليف الإدارية للمنظمة.[٣٣] وأكدت إدارة اليونيدو هذه الملاحظة حيث

(٣١) انظر، على سبيل المثال، IDB.44/8: الاستنتاج ٩/٢٠١٦ بشأن حشد الموارد المالية.

(٣٢) مقرَّر المؤتمر العام م ع-١٥/م-١٣: أرصدة الاعتمادات غير المنفقة.

(٣٣) تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن حسابات منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للسنة المالية من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥ (IDB.44/3-PBC.32/3)، وتقرير مراجع الحسابات الخارجي عن حسابات منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للسنة المالية من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ (IDB.43/3-PBC.31/3).

أشارت إلى أن إيرادات تكاليف الدعم، كمبلغ يسدده المانحون، لا يعوِّض سوى جزء من خدمات الدعم التي تقدمها الأمانة لتنفيذ المشاريع المموَّلة بالمساهمات المحدَّدة.

٧٦- وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦، استعرضت إدارة اليونيدو سياستها المتعلقة بتكاليف دعم البرامج والتي تعود إلى عام ١٩٩٩، ونقَّحت المبادئ الموجِّهة لاسترداد التكاليف من أجل مواءمتها واستخدامها على النحو الأمثل. **ويشجِّع المفتشان إدارة اليونيدو على مواصلة جهودها من أجل حساب وقت عمل مديري المشاريع وسائر خدمات الدعم المقدمة من اليونيدو لدى تنفيذ المشاريع، بمزيد من الدقة، وذلك باستخدام وظائف تخطيط الموارد المؤسسية. ومن شأن هذا أن يمكِّن إدارة اليونيدو من أن تبين بوضوح الموارد المخصَّصة لدعم مشاريع التعاون التقني، ويمكن أن يسهم في الجهود الرامية إلى إعداد فواتير بتلك التكاليف بمزيد من الكفاءة.**

التنسيق في مجال تعبئة الموارد

٧٧- تُعنى عدة وحدات داخل أمانة اليونيدو بتعبئة الموارد. وتعمل شعبة العلاقات الاستراتيجية مع الجهات المانحة على تعزيز العلاقات مع البلدان المانحة التقليدية، بما في ذلك الدول غير الأعضاء، على المستويين الاستراتيجي والسياساتي. وتضطلع إدارة البرامج الإقليمية والتمثيل الميداني، من خلال المكاتب الميدانية أساساً، بدور مهم في تحديد أولويات التنمية الوطنية والتمويل المقدَّم من المانحين. كما يعمل مديرو وضع البرامج والتعاون التقني، بحكم وظيفتهم، على تعبئة الموارد من أجل برامج ومشاريع المساعدة التقنية. وأثناء هذا الاستعراض، قُدِّمت أمثلة تشير إلى نقص التنسيق في مجال تعبئة الموارد، من قبيل اعتماد نهج غير منسَّق تجاه الجهات المانحة وعدم كفاية تبادل المعلومات بشأن الجهود التي تبذلها مختلف وحدات اليونيدو.

٧٨- **ويرى المفتشان أن اليونيدو ستستفيد من وضع استراتيجية مؤسسية راسخة لتعبئة الموارد تحدد أهداف التمويل على نطاق المنظمة، تمشياً مع التوصيات الواردة في تقرير الوحدة لعام ٢٠١٤ بشأن وظيفة تعبئة الموارد داخل منظومة الأمم المتحدة.**[٣٤] ويُفترض أن تحدد تلك الاستراتيجية حجم الموارد من خارج الميزانية والمصادر الجديدة لتمويل الأنشطة غير المتعلقة بالتعاون التقني، مثل وظيفتيْ إجراء البحوث ووضع القواعد والمعايير. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى توليد الإيرادات، وتوسيع نطاق الأنشطة المشمولة، ودعم الأدوار والمسؤوليات والإجراءات التي يمكن أن تسهم في إيجاد نهج مؤسسي شامل.

٧٩- وفي هذا السياق، يَعتبر المفتشان اجتماعات اليونيدو مع المانحين، التي أُطلقت في عام ٢٠١٢، من الممارسات الجيدة. وليس الهدف من الاجتماعات جمع الأموال أو تعهُّد المناسبات وإنما تهيئة الفرصة لليونيدو لتعريف مختلف فئات أصحاب المصلحة والمانحين والمستفيدين بقصص نجاح مشاريعها المتعلقة بالتعاون التقني. ويساعد ذلك على زيادة التركيز على أهمية اليونيدو والاهتمام بها، وخصوصاً من حيث ما لها من أثر من خلال تنفيذ أنشطتها على المستويين الإقليمي والقُطري.

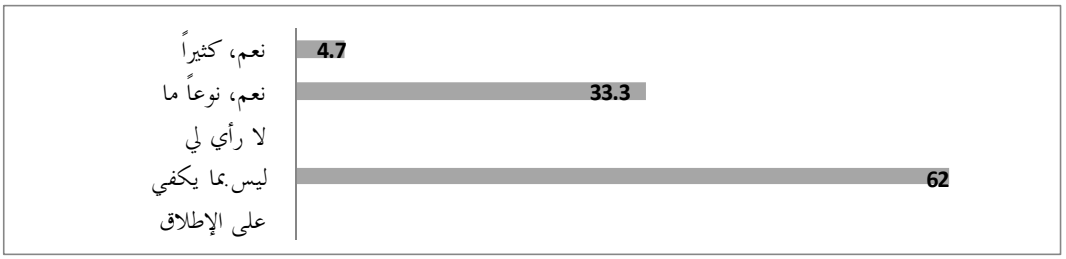
الاستدامة المالية

٨٠- خلال إعداد هذا الاستعراض، سلطت إدارة اليونيدو وممثلو الدول الأعضاء الضوء على الوضع المالي السلبي للمنظمة باعتباره إحدى الصعوبات الرئيسية في المرحلة الحالية وبالنظر إلى أنه يشكل خطراً رئيسيًّا محتملاً في المستقبل. ولاحظ المفتشان أن نحو ثلثي أعضاء مجلس التنمية الصناعية أعربوا عن قلقهم إزاء نموذج التمويل الحالي القائم على مزيج من الاشتراكات المقرَّرة

(٣٤) JIU/REP/2014/1: تحليل لوظيفة تعبئة الموارد داخل منظومة الأمم المتحدة.

والتبرعات، وإزاء قدرته على ضمان إمكانية التنبؤ والاستدامة المالية للمنظمة (انظر الشكل الثاني). وفي الوقت نفسه، رأى أعضاء المجلس أن إدارة اليونيدو تتصرف على نحو استباقي في استكشاف مصادر بديلة للإيرادات والدخل.

الشكل الثاني: الرد الوارد من أعضاء مجلس التنمية الصناعية على السؤال المتعلق بما إذا كان النموذج الحالي لتمويل اليونيدو يكفل إمكانية التنبؤ والاستدامة المالية للمنظمة على المدى المتوسط إلى الطويل (النسبة المئوية للمجيبين)



المصدر: استقصاء الوحدة لأعضاء مجلس التنمية الصناعية (٢٠١٦).

٨١- ويقدِّم المدير العام بانتظام تقارير عن مختلف جوانب الوضع المالي لكي تنظر فيها لجنة البرنامج والميزانية ومجلس التنمية الصناعية. ولا تتيح الظروف الحالية إيجاد حلول بسيطة أو سريعة لتحسين الوضع المالي. ويؤكد المفتشان أن الأمر يستدعي تشكيل لجنة مشتركة من الإدارة والدول الأعضاء لتقييم معادلة الموارد بجميع أبعادها. وأشار المفتشان إلى تأييد المجتمع الدولي لولايات اليونيدو (انظر الفقرة ١٠)، وهما يعتقدان أن التحسن المستدام في الصحة المالية للمنظمة، المطلوب لضمان الوفاء بولاياتها الأساسية والإضافية، لا يمكن أن يتحقق إلا بالدعم القوي من الدول الأعضاء وعزمها على الترويج النشط للمنظمة ولولاياتها ومهامها. ومن أجل توفير زخم جديد، يقترح المفتشان أن تُدمج المقترحات بشأن مختلف التدابير المحتملة في وثيقة شاملة يقدمها المدير العام لكي تنظر فيها الهيئات الإدارية من أجل اعتماد نهج شمولي لمعالجة الوضع المالي لليونيدو بغية تحسينه على نحو تدريجي.

٨٢- ومن المتوقع أن تسهم التوصيتان التاليتان في توطيد الوضع المالي للمنظمة.

التوصية ٣

ينبغي لمجلس التنمية الصناعية أن يكفل توافر موارد كافية من الميزانية العادية لتمويل المهام الأساسية للمنظمة لتمكينها من الاضطلاع بجميع ولاياتها على نحو متسق ومستدام بوصفها وكالة متخصِّصة تابعة للأمم المتحدة، وذلك تمشياً مع أحكام إعلان ليما. وفي هذا السياق، يجوز للمجلس أيضاً، وفقاً لمقرَّره م ت ص-٤٤/م-٨، أن يدعو الدول الأعضاء في اليونيدو إلى زيادة مساهماتها في الحسابات الخاصة التي أنشأتها الأمانة.

التوصية ٤

ينبغي للمدير العام أن يقدِّم إلى مجلس التنمية الصناعية، في دورته السادسة والأربعين في عام ٢٠١٨، تقريراً شاملاً يرمي إلى تحسين الوضع المالي للمنظمة، مع دمج المقترحات بشأن الفئات الرئيسية لمواردها (الميزانية العادية والميزانية التشغيلية والتبرعات).

خامساً– التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

ألف– التخطيط الاستراتيجي والإدارة القائمة على النتائج

٨٣- يشبه إطار التخطيط الاستراتيجي لليونيدو الأطر المعمول بها لدى المنظمات الأخرى ضمن منظومة الأمم المتحدة. وهو يتألف من: (أ) إعلان ليما الذي اعتمده المؤتمر العام في ٢٠١٣، والذي يشكل الاستراتيجية السياسية الطويلة الأمد استناداً إلى مبدأ التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة؛ (ب) الإطار البرنامجي المتوسط الأجل الذي يجسِّد الأهداف والأولويات البرنامجية العريضة التي وضعتها الأمانة بالتشاور مع الدول الأعضاء ثم نظرت فيها لاحقاً جميع الهيئات الإدارية؛ (ج) وثائق البرنامج والميزانيتين لفترات السنتين.

٨٤- والتخطيط الاستراتيجي أداة من أجل تحديد وتعبئة الموارد المتاحة وترتيب الأولويات من أجل تخصيص تلك الموارد على النحو الأمثل وفقاً للأهداف والغايات المتفق عليها التي أقرتها الهيئات الإدارية.[٣٥] وفي حالة المنظمات مثل اليونيدو، حيث تُموَّل نسبة كبيرة من الأنشطة من موارد من خارج الميزانية، وحيث تشهد موارد الميزانية العادية تراجعاً، يتمثل التحدي في تحقيق التوازن بين الأنشطة وفقاً للولاية الشاملة للمنظمة، وكفالة انسجام البرامج والمشاريع مع الأولويات التي اتفقت عليها الهيئات الإدارية. وفي هذا السياق، فإن مجلس التنمية الصناعية يفوِّض المدير العام صلاحية الموافقة على المشاريع المراد تمويلها من صندوق التنمية الصناعية، شريطة أن تدار المشاريع وفقاً للأولويات المحددة في الإطار البرنامجي المتوسط الأجل.

٨٥- وقد استعرض مكتب التقييم المستقل، في تقييمه المواضيعي لتنفيذ الإطار البرنامجي المتوسط الأجل الموسَّع للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، مستوى مشاركة الدول الأعضاء في عملية التخطيط وتبنّيها لهذه العملية.[٣٦] وفي الوقت الحالي، يقدِّم المدير العام اقتراحاً أوليًّا، استناداً إلى المشاورات غير الرسمية التي يجريها، لكي تستعرضه الهيئات الإدارية. وأبدى ثلثا أعضاء مجلس التنمية الصناعية الذين أجابوا على استقصاء الوحدة رضاهم عن الفرص المتاحة للدول الأعضاء للإسهام في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات المواضيعية للمنظمة. ويعتقد المفتشان أنَّ على الدول الأعضاء في اليونيدو أن تنظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره قناة لإيصال رؤيتها فيما يتعلق بالمنظمة وتوجيه عمل الأمانة. وفي ذلك السياق، فإن إعداد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ينبغي أن يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من تحديد مساهمة اليونيدو في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٨٦- وقررت إدارة اليونيدو أن تطبِّق الإدارة القائمة على النتائج على نطاق واسع اعتباراً من الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، وعكفت منذ ذلك الحين على تعميمها تدريجيًّا على نطاق المنظمة. ويتم التأكيد بشدة على أهمية نظاميْ الرصد والإبلاغ القائمين على النتائج في الإطار البرنامجي المتوسط الأجل (٢٠١٦-٢٠١٩). بيد أن إدارة اليونيدو أقرَّت، في ردها على استبيان الوحدة، بالصعوبات الماثلة في هذا المجال، لا سيما من حيث مواءمة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية، وجمع البيانات بفعالية، ورصد الأداء والإبلاغ عنه على المستويين المؤسسي والبرنامجي وكذلك على مستوى المشاريع. وأُبرزت هذه الشواغل ذاتها مراراً في تقارير التقييم الداخلي والاستعراضات الخارجية لليونيدو.

٨٧- وفي السنوات الأخيرة، طرأت تغيرات في تحديد المسؤولية عن الإدارة القائمة على النتائج بين الوحدات التنظيمية والموظفين. ويبين تحليل نشرة المدير العام بشأن هيكل الأمانة أن المسؤولية مشتَّتة بين وحدات مختلفة، مثل مكتب التخطيط الاستراتيجي والتنسيق

---

(٣٥) JIU/REP/2012/12: التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة.

(٣٦) مكتب التقييم المستقل لليونيدو، "التقييم الاستراتيجي المستقل: تنفيذ الإطار البرنامجي المتوسط الأجل الموسَّع لليونيدو عن الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣" (ODG/EVA/14/R.5).

ومكتب التقييم المستقل ومراقبة النوعية. وفي إطار وضع البرامج والتعاون التقني، تضطلع إدارة الشراكات ورصد النتائج بدور على نطاق الشُّعب في تحسين رصد نتائج البرامج والمشاريع. ويعمل رئيس مكتب المدير العام كجهة وصل من أجل الترويج لاعتماد نهج متسق وثابت تجاه الإدارة القائمة على النتائج على نطاق اليونيدو. **وفي ضوء هذا الهيكل المتعدد الأوجه، ينبغي لإدارة اليونيدو تقييم ما إذا كانت الهياكل الحالية للإدارة المستندة إلى النتائج فعالة في تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على النتائج أو ما إذا كان ينبغي توطيد المسؤولية عن رصد الأداء والنتائج.**

٨٨- ويشمل الإطار البرنامجي المتوسط الأجل (٢٠١٦-٢٠١٩) تحليلاً شاملاً للحالة ولكنه يظل، إلى حدٍّ كبير، بياناً بالنوايا المعرَب عنها بعبارات فضفاضة. وفي التقييم المواضيعي لعام ٢٠١٥ للإطار السابق، أشير إلى بعض أوجه الضعف ومجالات التحسين، مثل الافتقار إلى رؤى وأولويات استراتيجية وعدم الإشارة بما يكفي إلى أهداف الرصد والإبلاغ. ونتيجة لذلك، أدرجت إدارة اليونيدو في إطار الفترة ٢٠١٦-٢٠١٩ قسماً موجزاً يعرض إطار الميزانية وإطاراً متكاملاً للنتائج والأداء يتألف من مجموعة من المؤشرات المؤسسية لدعم عمليتي الرصد والإبلاغ.

٨٩- ووجد المفتشان أن الهيكل ذا المستويين للإطار المتكامل للنتائج والأداء يشكل أساساً ملائماً من أجل تنظيم المؤشرات الخاصة باليونيدو على المستوى المؤسسي. ويركز المستوى الأول على الولايات الفنية وأنشطة التنمية الصناعية، ويمثل عنصراً أساسيًّا لإظهار إنجازات اليونيدو كمنظمة إنمائية. ويركز المستوى الثاني على الأداء التنظيمي، وإدارة البرامج، والفعالية التنظيمية. واعتُبرت المؤشرات المدرجة في المستوى الثاني ذات صلة لكنها تركز على سلسلة محدودة من العمليات الداخلية. وعلى وجه الخصوص، يمكن استكمال المؤشرات المتصلة بالفعالية التنظيمية والتحديث بمؤشرات تتصل بأبعاد أخرى، بما في ذلك المساءلة والتنسيق وإدارة الأداء وعمليات الموارد البشرية.

٩٠- وفي عام ٢٠١٥، اعتمد المؤتمرُ العام الإطارَ البرنامجي المتوسط الأجل على أساس أنَّ المنظمة "ستضع خط أساس لهذه المؤشرات وستواصل بذل جهودها لإثراء هذه المؤشرات باستمرار."[٣٧] وأظهرت الوثائق التي قدمتها الأمانة إلى مجلس التنمية الصناعية في عام ٢٠١٦ عمل إدارة اليونيدو في معالجة عدد من الصعوبات، مثل القيود المفروضة على توافر البيانات، ومحدودية الموارد الداخلية، والمسائل المنهجية.[٣٨] وتبيِّن خطةُ العمل التقدم المحرز حتى الآن وكذلك حجم العمل الذي لا يزال مطلوباً من أجل وضع الإطار المتكامل للنتائج والأداء في صيغته النهائية.[٣٩] وينبغي أن يُجرى هذا العمل في السياق الأوسع لإطار المؤشرات المقرَّر وضعه من أجل أهداف التنمية المستدامة. **ويشجِّع المفتشان إدارة اليونيدو على مواصلة جهودها الرامية إلى وضع الإطار المتكامل للنتائج والأداء في صيغته النهائية، ولا سيما من خلال توضيح المؤشرات المعلقة وخطوط الأساس المرتبطة بها والأهداف المتوقعة حيث إن تلك العناصر، بشكلها الحالي، غير مفصَّلة بصورة منهجية.**

٩١- وتجعل الطائفة الواسعة من الأنشطة التي تضطلع بها اليونيدو من الصعب تقييم أعمال المنظمة ككل. ويتمثل التحدي في ترجمة مؤشرات الإنجاز المختارة على مستوى البرامج والمشاريع إلى بلاغات مجدية عن إنجازات اليونيدو على مستوى النتائج العالمية. ويظل تحديد الأهداف والمنجزات المؤسسية وقياسها والإبلاغ عنها عملاً قيد التنفيذ بالنسبة إلى اليونيدو. وفي عام ٢٠١٦، شجَّع مجلسُ التنمية الصناعية الجهود المتواصلة التي تبذلها الأمانة في ذلك الاتجاه.[٤٠] ويؤكد المفتشان أن هذا سيتطلب جهداً كبيراً ومنسَّقاً من جانب مختلف عناصر المنظمة حتى يُكلَّل بالنجاح.

---

(٣٧) قرار المؤتمر العام م ع-١٦/ق-١: الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، ٢٠١٦-٢٠١٩.

(٣٨) IDB.44/6-PBC.32/6. المؤشرات والبيانات الوصفية المحدَّثة فيما يتعلق بالإطار المتكامل للنتائج والأداء؛ وIDB/44/CRP.4.

(٣٩) IDB.44/6/Add.1.

(٤٠) مقرَّر المجلس م ت ص-٤٤/م-٢: التقرير السنوي.

٩٢- وفيما يتعلق بأنشطة التعاون التقني، أفادت إدارة اليونيدو بأنه يُفترض في عام ٢٠١٦ أن تكون جميع مقترحات المشاريع قد أُدمج فيها إطارٌ منطقي يحدد عناصر مثل سلسلة نتائج تدخلات المشروع، ومؤشرات قياس النتائج المتوقعة، ووسائل التحقق من تلك النتائج، والمخاطر المرتبطة بالمشروع. ويمثِّل هذا تحسناً واضحاً على الحالة التي كانت سائدة قبل ١٠ سنوات، عندما كانت نسبة ٤٠ في المائة فقط من المشاريع مشمولة بإطار مماثل. ولاحظ المفتشان أيضاً أن السمات المتأصلة في نميطة إدارة الحافظات والمشاريع التابعة لنظام تخطيط الموارد المؤسسية تدعم المديرين، لا سيما من خلال لوحات متابعة تيسِّر مهمتيْ الرصد والإبلاغ.

٩٣- وعلى مستوى البرامج والمشاريع، كثيراً ما تفرض متطلبات المانحين قيوداً على تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج. فهناك بعض المانحين الذين يخصصون الموارد تخصيصاً صارماً وفق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، مما يتيح لمديري اليونيدو أن يحوِّلوا الموارد حيثما كان ضروريًّا لبلوغ النتائج المتوقعة. وهناك مانحون آخرون يتَّبعون نهجاً أكثر تشدداً عندما يتعلق الأمر بتخصيص الموارد والنقل الداخلي للأموال ضمن ميزانية المشروع.

٩٤- ويشجِّع المفتشان إدارة اليونيدو على مواصلة جهودها لتتبُّع نتائج أنشطتها والإبلاغ عنها من خلال مؤشرات مجدية وقابلة للقياس كخطوة ضرورية لزيادة المصداقية والمساءلة. وينبغي لإدارة اليونيدو أن تستكشف المزيد من الخيارات لتعزيز إجراءات الإبلاغ الحالية على مستوى البرامج والمشاريع بحيث تتضمن النتائج على مستوى الحافظات والمستوى التنظيمي، بما من شأنه أن يُظهر على نحو أفضل مساهمتها في الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

باء- إدارة المخاطر

٩٥- إدارة المخاطر المؤسسية نهجٌ يشمل المنظمة ككل ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد المخاطر على نطاق المنظمة وتقديرها وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية ومراقبتها على نحو استباقي.[٤١] وهي عنصر أساسي من عناصر الحكم الرشيد والمساءلة. وتبيِّن سياسة إدارة المخاطر المؤسسية (٢٠١٣)[٤٢] وإطار الرقابة الداخلية المنقَّح (٢٠١٠، أعيد إصداره في عام ٢٠١٣)[٤٣] نهج اليونيدو إزاء إدارة المخاطر. وتعرض السياسة، بوجه عام، المفاهيم الرئيسية للإطار الشامل. كما يُفصِّل المرفق الثالث لإطار الرقابة الداخلية الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ الإطار على جميع مستويات المنظمة.

٩٦- وقد أقرَّت إدارة اليونيدو، في ردها على استبيان الوحدة، بأن بعض عناصر إطار إدارة المخاطر لم تُفَعَّل بالكامل بعد. ووفقاً لسجلات المجلس التنفيذي، لا تُستعرض إدارة المخاطر بصورة منتظمة، ولا توجد لجنة إدارة تركز على تلك المسألة بالعمل بنشاط على تنفيذ السياسة بتحديد المخاطر التنظيمية واقتراح التدابير التخفيفية. ويشمل الإطار المتكامل للنتائج والأداء مؤشرات إدارة المخاطر على مستوى إدارة البرامج ومن أجل الفعالية والتحديث التنظيميين.[٤٤] ويمكن لهاتين المجموعتين من المؤشرات أن تكونا بمثابة الأساس لاتخاذ مزيد من الإجراءات في هذا المجال.

٩٧- وتُنسَّق إدارة المخاطر على مستوى الإدارات. وقد أسهم نظام تخطيط الموارد المؤسسية في تعميم إدارة المخاطر على المستوى الوظيفي كجزء من مسؤوليات الموظفين والمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بالعديد من العمليات الداخلية. وأمانة اليونيدو

---

(٤١) JIU/REP/2010/4: استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي.

(٤٢) UNIDO/DGB/(P).126.

(٤٣) UNIDO/DGB/(M).119/Rev.1.

(٤٤) IDB.43/9-PBC.31/9: الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، ٢٠١٦-٢٠١٩ (الصفحة ٣٣).

واثقة من أن ممارسات إدارة المخاطر متأصلة جيداً في العمليات التجارية القائمة كجزء لا يتجزأ من عمليات صنع القرار. وتتيح نميطة إدارة الحافظات والمشاريع للمستخدمين توصيف المخاطر وإدارتها على نحو أفضل أثناء دورة المشروع. بيد أن المقابلات التي أُجريت مع مديري وضع البرامج والتعاون التقني أبرزت الاختلافات في الممارسات بما يشير إلى أن إدارة المخاطر لم تحظ دائماً باهتمام كاف.

٩٨- وعلى الرغم من غياب الإشارات إلى الاستراتيجيات الملموسة فيما يتعلق بتحديد المخاطر وتخفيفها في الوثائق الرسمية، فقد أشار أعضاء مجلس التنمية الصناعية الذين شملتهم الوحدة بالاستقصاء إلى أن المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة تبلِّغ بها أمانة اليونيدو تبليغاً جيداً. لكن لم يُخلص خلال المقابلات إلى أن هذا التقييم يحظى بالدعم الكافي حيث إن بعض الوفود لم تُبدِ اهتماماً أو انشغالاً كبيراً بهذه المسألة.

٩٩- وبناء على طلب لجنة البرنامج والميزانية، عرض المدير العام استراتيجية عامة لإدارة المخاطر على المجلس في عام ٢٠١٦، مع التركيز على التدابير المتخذة لمعالجة الآثار المالية والإدارية الناتجة عن مغادرة دول أعضاء للمنظمة.[٤٥] وأُدرجت في التقرير المفاهيم الرئيسية لإدارة المخاطر والهيكل العام لإطار الأمانة المعني بإدارة المخاطر، على النحو المبين في الوثائق القائمة. وفي رأي المفتشيْن، يُفترض أن تتضمن الاستراتيجية المؤسسية لإدارة المخاطر المزيد من عناصر التحليل. وينبغي أن تتعلق هذه العناصر بالمخاطر التي حددتها إدارة اليونيدو، وبالكيفية التي سيتم بها تقييم تلك المخاطر، وبالتدابير المتخذة للتخفيف من وطأتها. وإضافة إلى ذلك، ينبغي إعداد قائمة موحدة بالمخاطر لتمكين كل عنصر من عناصر اليونيدو من تحديد أكثر المخاطر ذات الصلة بها والتدابير الكفيلة بتخفيف آثارها على نحو واضح ومتسق.

١٠٠- وقد ورد في الفقرة ٢ من سياسة إدارة المخاطر المؤسسية أن اليونيدو قد تواجه مخاطر استراتيجية وتشغيلية وقانونية وتنظيمية وإدارية ومالية وتقنية وبيئية وكذلك مخاطر تتعلق بالسمعة على المستويين المؤسسي والعملياتي. ويعتقد المفتشان أن اليونيدو ستستفيد من تفصيل هذا البيان ومن مواصلة تحليل هذه العناصر. وينبغي تعميم نتائج هذه العملية على نحو رسمي، وعلى أساس منتظم، على الدول الأعضاء، حيث إن تلك الدول هي صاحبة الحق في تحديد مستوى تحمُّل المنظمة للمخاطر لدى إنجاز ولايتها، وفي توجيه الأمانة وفقاً لذلك.

١٠١- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية إدارة المخاطر في اليونيدو.

التوصية ٥

ينبغي للمدير العام أن يوسِّع نطاق استراتيجية إدارة المخاطر المقدَّمة في الدورة الرابعة والأربعين لمجلس التنمية الصناعية من أجل المعالجة الشاملة لجميع المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة بتدابير ملائمة للتخفيف من آثار تلك المخاطر، وأن يقدمها إلى مجلس التنمية الصناعية من أجل إقرارها في دورته السادسة والأربعين في عام ٢٠١٨.

(٤٥) IDB.44/11: الاستراتيجية العامة لإدارة المخاطر.

سادساً- إدارة الموارد البشرية

١٠٢- أُجري هذا الاستعراض خلال فترة عصيبة بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية. فالوضع المالي يفرض قيوداً خطيرة في مجال التوظيف وتخطيط الموارد. واعترافاً بذلك، ضُمت الإدارة في شباط/فبراير ٢٠١٦ إلى مكتب المدير العام في محاولة لشمولها بمزيد من التوجيه الاستراتيجي. وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٦، عُيِّنَ مديرها مديراً إداريًّا لدعم السياسات والبرامج مع الاحتفاظ بمسؤوليات تسيير إدارة الموارد البشرية. **وبالنظر إلى التحديات الاستراتيجية والتشغيلية التي تنطوي عليها الوظيفتان، فإنَّ المفتشيْن لا يريان أنَّ من المستصوب أن يشغل الشخص نفسه هذين المنصبين، ويدعوان المدير العام إلى اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح هذا الوضع.**

١٠٣- ويعرض الجدول ٨ التطورات المستجدة في النفقات المتصلة بالموظفين والأفراد العاملين بالمشاريع. وفي عام ٢٠١٦، مثَّلت تكاليف الموظفين ٧٢ في المائة من الموارد المجمَّعة للميزانيتين العادية والتشغيلية، وهو ما يتناسب مع الوضع السائد لدى العديد من المنظمات الأخرى ضمن منظومة الأمم المتحدة. ومثَّل موظفو المشاريع ٣٣,٦ في المائة من مخصصات التعاون التقني.

الجدول ٨: لمحة عامة عن نفقات الموظفين (بملايين اليوروهات أو دولارات الولايات المتحدة)

	٢٠١١-٢٠١٠	٢٠١٧-٢٠١٦ (تقدير)
الميزانيتان العادية والتشغيلية لليونيدو	١٨٤,٦ يورو	١٧٣ يورو
تكاليف الموظفين	١٣١,٣ يورو	١٢٤,٤ يورو
النسبة المئوية لتكاليف الموظفين مقابل الميزانيتين العادية والتشغيلية	٧١ في المائة	٧٢ في المائة
أنشطة التعاون التقني	٣٢٠,٢ دولار	١٧٨,٦ دولار (٢٠١٦)
تكاليف موظفي المشاريع	١٣٠,٢ دولار	٦٥,٣ دولار (٢٠١٦)
النسبة المئوية لتكاليف موظفي المشاريع مقابل أنشطة التعاون التقني	٤٠,٧ في المائة	٣٦,٦ في المائة (٢٠١٦)

المصدر: أُعد استناداً إلى المعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

١٠٤- وهناك طريقتان رئيسيتان للإبلاغ عن إدارة الموارد البشرية. فالتقرير السنوي للمدير العام إلى مجلس التنمية الصناعية في مجال شؤون الموظفين يتضمن معلومات عن التطورات ذات الصلة في منظومة الأمم المتحدة. ويتضمن تذييل للتقرير السنوي للمدير العام، المقدَّم إلى لجنة البرنامج والميزانية والمجلس، بيانات ومعلومات إحصائية شاملة عن الموارد البشرية. **وفي رأي المفتشيْن، ينبغي أن تُستكمل هذه المعلومات بتحليل نوعي استشرافي يبيِّن الاتجاهات الملحوظة والتحديات المتعلقة بالقوة العاملة.**

الإطار الإداري للموارد البشرية

١٠٥- يحدِّد الإطار الإداري للموارد البشرية المبادئ التوجيهية من أجل إدارة الموارد البشرية داخل الأمانة.[٤٦] كما تتحدد القواعد والإجراءات عن طريق سلسلة من نشرات المدير العام والتعليمات الإدارية الأخرى. ومنذ عام ٢٠١٥، يخضع الإطار للتنقيح، من خلال نهج تشاوري، من جانب إدارة الموارد البشرية واللجنة الاستشارية المشتركة. وفي عام ٢٠١٥، أُدخلت

(٤٦) UNIDO/AI/2015/01.

سلسلة من التغييرات على الإطار بعد إنجاز المرحلة الأولى من الاستعراض. ولا تزال عملية التنقيح مستمرة بيد أن التقدم بطيء: وقت استكمال هذا الاستعراض، كانت مسائل رئيسية قد جُمعت كي يُنظر فيها على سبيل الأولوية، وحُددت الآثار المحتملة للتغييرات السياساتية في مجالات مثل تصنيف الوظائف وإعادة تصنيفها، وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين، والتعيين، وتفويض السلطة.

١٠٦- وحيث إن الإطار يشمل جوانب حاسمة من إدارة الموارد البشرية في الأجل المتوسط، فإن المفتشيْن ينصحان إدارة اليونيدو بوضع مراجعتها في صيغتها النهائية في أقرب وقت ممكن. وينبغي إصدار السياسات والتعليمات الإدارية ذات الصلة أو تحديثها وفقاً لذلك. ويشدِّد المفتشان على أهمية أن تُضمَّن تلك العملية تحليلاً استراتيجيًّا لمواطن القوة والضعف في الخبرات الداخلية وللاحتياجات لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة، وخصوصاً في سياق تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

١٠٧- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في اليونيدو.

التوصية ٦

ينبغي للمدير العام أن يضع الإطار الإداري للموارد البشرية في صيغته النهائية، وأن يصدره كنشرة من نشرات المدير العام بحلول نهاية عام ٢٠١٧. وينبغي إصدار السياسات والتعليمات الإدارية ذات الصلة أو تحديثها وفقاً لذلك.

ألف- القوة العاملة

١٠٨- يتيح الإطار التعاقدي ثلاثة أنواع من عقود الموظفين: العقود العادية وهي محددة بفترة ثلاث سنوات قابلة للتجديد؛ وعقود التعاون التقني، وهي لفترة لا تقل عن سنة واحدة قابلة للتجديد؛ وعقود التوظيف القصيرة الأجل أو للمساعدة المؤقتة وتكون لمدة ستة أشهر كحد أقصى. وهو ينص أيضاً على طريقة تعاقدية فريدة لغير الموظفين تتمثل في اتفاق الخدمة الفردية. وفي هذا الإطار، فإن هيكل القوة العاملة لليونيدو وتكوينها يتسمان بانخفاض عدد الموظفين النظاميين وارتفاع نسبة الأفراد غير الحائزين على صفة الموظفين (الخبراء والاستشاريين).

١٠٩- ويقدِّم الجدول ٩ لمحة عامة مقارنة عن هيكل القوة العاملة لدى اليونيدو وتكوينها في عاميْ ٢٠١٠ و٢٠١٦. ففي عاميْ ٢٠١٠ و٢٠١١، كانت هناك ٧٦٧ وظيفة مدرجة في الميزانية، بينما في عاميْ ٢٠١٦ و٢٠١٧، تراجع ذلك العدد إلى ٦٩٧ وظيفة. ويمثِّل ذلك انخفاضاً في الوظائف المدرجة في الميزانية بنسبة ٩,١ في المائة. وإضافة إلى ذلك، ينبغي الإشارة إلى أن هناك ١١١ وظيفة مدرجة في الميزانية (٧٧ موظفاً) تخص شعبة خدمات إدارة المباني. ويعني ذلك أن ما يزيد قليلاً عن ١٥ في المائة من الوظائف المدرجة في الميزانية وأكثر من ١٠ في المائة من الموظفين يعملون في مهام غير أساسية بالنسبة إلى المنظمة حيث يقدِّمون الخدمات للمنظمات التي تتخذ من فيينا مقرًّا لها.

١١٠- وذكر المدير العام في تقريره عن إدارة المخاطر، المقدَّم إلى مجلس التنمية الصناعية في عام ٢٠١٦، أن اليونيدو تعتمد اعتماداً كبيراً على الموظفين والأفراد المؤقتين العاملين بشروط تعاقدية تسمح بالمرونة في حالة بروز حاجة إلى إجراء تخفيضات في التكاليف على نحو طارئ.[٤٧] ورغم الانخفاض في عدد الخبراء والاستشاريين المعيَّنين، فإن التوازن بين فئتيْ الموظفين وغير الموظفين تشير إلى أن الموظفين يمثِّلون نحو ثلث مجموع القوة العاملة.

(٤٧) IDB.44/11، الفقرة ٩.

الجدول ٩: لمحة عامة عن القوة العاملة لدى اليونيدو (لعاميْ ٢٠١٠ و٢٠١٦) حسب الفئات الرئيسية

	٢٠١٠	٢٠١٦	٢٠١٦/٢٠١٠
العاملون بصفة موظفين			
الموظفون المعينون دوليًّا			
الموظفون الأساسيون (المجموعة ١٠٠)	٢٧٦	٢٠٧	-٢٥٪
الموظفون غير الأساسيين (المجموعة ٢٠٠)	غير منطبق	٤٠	غير منطبق
	٢٧٦	٢٤٧	-١١٪
الموظفون المعيَّنون محليًّا			
الموظفون الفنيون الوطنيون	٣٤	٤٣	+٢٦٪
الموظفون من فئة الخدمات العامة (المجموعة ١٠٠)	٣٩٩	٣١٥	-٢١٪
الموظفون من فئة الخدمات العامة المعيَّنون بعقود قصيرة الأجل (المجموعة ٣٠٠)	غير منطبق	٣٣	غير منطبق
	٤٣٣	٣٩١	-١٠٪
مجموع العاملين بصفة موظفين	٧٠٩	٦٣٨	-١٠٪
الخبراء والاستشاريون[أ]			
أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية المعيَّنون دوليًّا (العدد)	١ ٤٠٦	٨٨١	-٣٧٪
أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية المعيَّنون محليًّا (العدد)	١ ٣٩٦	١ ٦٩٠	+٢١٪
مجموع العاملين من أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية	٢ ٨٠٢	٢ ٥٧١	-٨٪

المصدر: أُعِدَّ على أساس التقارير السنوية للمدير العام والمعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

(أ) يجوز منح الفرد نفسه أكثر من عقد في السنة التقويمية الواحدة.

١١١- وقد اتخذت أمانة اليونيدو سلسلة من التدابير الرامية إلى التخفيف من آثار تناقص الموارد في الميزانية العادية دون إنهاء عقود الموظفين. ويشمل ذلك تعمُّد عدم الاستعاضة عن عدد من الموظفين لدى تقاعدهم والتجميد المؤقت للتعيين الخارجي (ملء الشواغر أساساً بالمرشحين الداخليين، إلا في حالة الإعفاءات الممنوحة من المدير العام). وقد أصبح الإبقاء على الوظائف شاغرة أداة لخفض التكاليف (أبلغت إدارة اليونيدو عن ٨٢ وظيفة شاغرة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦). وقد تكون لهذه التدابير، إذا مورست على المدى الطويل، آثار سلبية ليس على معنويات الموظفين فحسب، بل وكذلك على الكفاءة العامة للمنظمة (زيادة عبء العمل، وطول مدة الشواغر، والفوارق بين الخبرات الفردية ومتطلبات الوظيفة). وحسبما ذكر أحد المسؤولين الذين أُجريت مقابلة معهم، فإن اليونيدو "بلغت تقريباً المستوى الحرج من الموظفين من حيث التمكن من إنجاز مهمتها".

١١٢- وتعيق الممارسة الحالية اليونيدو من تحديد مجموعة المهارات والكفاءات الداخلية لديها من السوق الخارجية. ويضيف ذلك إلى خطر انخفاض مستوى الخبرة التقنية الداخلية بما يمنع المنظمة من مواكبة البيئة الخارجية في نهاية المطاف. **ويقترح المفتشان، لتقييم الاحتياجات من حيث القدرات الداخلية والاحتياجات التنظيمية الحالية وعلى المدى المتوسط، كخطوة أولى، إعداد قائمة بالوظائف الشاغرة أو التي يُتوقع أن تصبح كذلك خلال السنتين المقبلتين أو السنوات الثلاث المقبلة التي يُستصوب التعيين الخارجي بشأنها.**

التنوع الجغرافي

١١٣- تنص المادة ١١ من الدستور والبند ٣-٢ من النظام الأساسي للموظفين على مبدأ التنوع الجغرافي للموظفين. وخلافاً لعدد من المنظمات الأخرى ضمن منظومة الأمم المتحدة، وهي عادةً تلك التي تموَّل من الاشتراكات المقرَّرة، لم تحدِّد الدول الأعضاء آلية رسمية لضمان التمثيل الجغرافي بين الموظفين. ومنذ منتصف تسعينيات القرن العشرين، اتَّبعت الأمانة نظاماً للنطاقات المستصوبة غير الرسمية لتمثيل موظفي الفئة الفنية والفئات العليا قُدِّمَ إلى مجلس التنمية الصناعية ولجنة البرنامج والميزانية.(٤٨)

١١٤- ويتضح اختلال التوازن في تمثيل الدول الأعضاء في القوة العاملة في الجدول ١٠، الذي يبين أيضاً عدم وجود تغييرات كبيرة منذ عام ٢٠١٠. وهناك قائمتان من الدول الأعضاء غير ممثَّلتين تمثيلاً كافياً. وهناك بعض الدول الأعضاء غير الممثَّلة في الفئة الفنية، في حين أن هناك بعض الدول غير الأعضاء الممثَّلة فيها. وتشير الأرقام المتعلقة بالخبراء والاستشاريين المعيَّنين بموجب اتفاقات للخدمة الفردية إلى حدوث بعض التطور في السنوات الأخيرة.

الجدول ١٠: التنوع الجغرافي في القوة العاملة لدى اليونيدو (للعامين ٢٠١٠ و٢٠١٦، نسب مئوية)

قائمة الدول الأعضاء	عضوية اليونيدو	الفنيون (٢٠١٠)	الفنيون (٢٠١٦)	المعيَّنون باتفاقات للخدمة الفردية (٢٠١٠)	المعيَّنون باتفاقات للخدمة الفردية (٢٠١٦)
القائمة ألف	٥٨,٥	٣٣	٣٣	٦٠[أ]	٥٢
القائمة باء	١٠,٥	٤٤	٤٠	٢٧	١٨
القائمة جيم	١٩	٩	٨	٦٠[أ]	٧
القائمة دال	١٢	١٢	١١	٩	١٢
غيرها	-	٢	٨	٤	١١

المصدر: أُعِدَّ على أساس التقارير السنوية للمدير العام والمعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

(أ) في عام ٢٠١٠، جُمِّعت أرقام القائمتين ألف وجيم لدى الإبلاغ.

١١٥- ووفقاً لدستور اليونيدو، فإن التنوع الجغرافي هو أحد العوامل التي يتعين النظر فيها عند تعيين الموظفين، إلى جانب أعلى معايير الكفاءة والمقدرة والنزاهة. ويسلِّم المفتشان بوجود بعض الظروف الخاصة باليونيدو، مثل القيود على الميزانية والتوظيف التي يُرجَّح أن تستمر في السنوات القادمة، وانخفاض عدد وظائف الفئة الفنية الخاضعة للرصد فعليا. بيد أنه بالنظر إلى هيكل القوة العاملة لدى اليونيدو وتكوينها، ومع مراعاة الجدوى المالية، يقترح المفتشان أن تكثِّف إدارة اليونيدو جهودها للتعيين على أساس جغرافي أوسع، لا فيما يتعلق بالموظفين فحسب، وإنما أيضاً فيما يتعلق بالخبراء والاستشاريين المعيَّنين بموجب اتفاقات للخدمة الفردية. ومن شأن ذلك النهج، الذي يتيح نطاقاً أوسع للعمل، أن يتسق مع قرارات الجمعية العامة التي تشدِّد فيها الجمعية على ضرورة اجتذاب الخبراء الاستشاريين واختيارهم على أساس أوسع قاعدة جغرافية ممكنة.(٤٩) وينبغي إعداد خطة عمل ذات تدابير ملموسة ترمي إلى زيادة التنوع الجغرافي في القوة العاملة فيما يتعلق بفئتيْ الموظفين وأصحاب اتفاقات الخدمة الفردية وإلى تعزيز مساءلة المديرين المسؤولين عن التعيين.

(٤٨) IDB.15/4 وPBC/AS.3/4: شؤون الموظفين، تقرير المدير العام.

(٤٩) قرارا الجمعية العامة ٥٣/٢٢١، القسم الثامن، و٦٧/٢٥٥، القسم السادس.

١١٦- ومن المتوقع أن يساعد تنفيذ التوصية التالية على تعزيز التنوع الجغرافي في اليونيدو.

التوصية ٧

ينبغي للمدير العام أن يضع خطة عمل، تتضمن تدابير رصد، بهدف تحسين التنوع الجغرافي للقوة العاملة لدى اليونيدو، وأن يقدِّم تقارير منتظمة عن تنفيذها إلى مجلس التنمية الصناعية، بدءاً بدورته السادسة والأربعين في عام ٢٠١٨.

التوازن بين الجنسين

١١٧- تتَّبع أمانة اليونيدو منذ عام ٢٠٠٩ سياسة تراعي الاعتبارات الجنسانية. وفي الصيغة الأحدث لتلك السياسة، التي صدرت في عام ٢٠١٥، جرى التأكيد على تعميم مراعاة المنظور الجنساني والتمثيل المتساوي للمرأة والرجل باعتبارهما من الأولويات الرئيسية داخل المنظمة.[٥٠] وإضافة إلى ذلك، عُرضت استراتيجية المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩ على المؤتمر العام في سنة ٢٠١٥.[٥١] ومع ذلك، تشير الأرقام إلى أن التدابير الجنسانية لم تسفر عن نتائج مهمة، على الرغم من وجود اتجاه مشجع في الفئة الفنية (انظر المرفق الرابع). وقد أشارت هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) إلى أنه في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣، كان تمثيل المرأة في أمانة اليونيدو أدنى من مثيله لدى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عموماً على صعيد كل رتبة ضمن فئة المديرين والفئة الفنية.[٥٢] واستمرت غلبة تمثيل الذكور داخل فئة المديرين والفئة الفنية، حيث لم يُقترب من تحقيق التكافؤ سوى في رتبة ف-٣ في عام ٢٠١٦. ويلاحَظ أن الخلل فيما بين كبار المديرين بارز وينبغي تصحيحه استناداً إلى بعض التقدم المحرز في الرتبتين ف-٤ وف-٥. والاختلال الجنساني موجود أيضاً لدى الخبراء والاستشاريين المعيَّنين بموجب اتفاقات الخدمة الفردية.

١١٨- وخلال هذا الاستعراض، أكدت إدارة اليونيدو التزامها بتحسين التوازن بين الجنسين. ويتمثل الهدف المذكور في السياسة الجنسانية في تحقيق المساواة داخل الأمانة؛ بيد أنه لم يُشَر إلى إطار زمني محدد. وأحاط المفتشان علماً بتعيين منسق للشؤون الجنسانية برتبة ف-٤ في عام ٢٠١٤. ونظراً للقيود على الموارد فيما يتعلق بتنفيذ السياسة الجنسانية ورصد التقدم المحرز بشأنها، ركزت إدارة اليونيدو على التدابير التي تنطوي على تكاليف محدودة، مثل مبادرات إذكاء الوعي بالمساواة بين الجنسين ومراعاة الاعتبارات الجنسانية، وفرص الإرشاد للموظفات، وتعيين جهات وصل معنية بالشؤون الجنسانية.

١١٩- وفي ظل الاتجاه الحالي، تبدو المساواة هدفاً صعب التحقيق ضمن إطار زمني معقول. ويدعو المفتشان إدارة اليونيدو إلى تكثيف جهودها في هذا المجال، بقدر ما يسمح به وضعها المالي ومع مراعاة الدروس المستفادة من تنفيذ التدابير القائمة وتأثيرها، دون انتظار استنتاجات وتوصيات التقييم المستقل بشأن السياسة الجنسانية المقرَّر إجراؤه في عام ٢٠١٩. وعلى وجه الخصوص، يمكن استكمال السياسة بخطة عمل تسمح برصد التدابير الكفيلة بمراعاة الاعتبارات الجنسانية، والمساعدة على ضمان مساءلة المديرين المسؤولين عن التعيين على جميع المستويات. ومن خلال القيام بذلك، وبالنظر إلى هيكل القوة العاملة، ينبغي لإدارة اليونيدو أن تقيِّم التدابير التي يمكن أن تشمل الخبراء والاستشاريين المستعان بهم من خلال اتفاقات الخدمة الفردية لتحسين التوازن بين الجنسين ضمن القوة العاملة ككل.

١٢٠- ومن المتوقع أن يساعد تنفيذ التوصية التالية على تعزيز التوازن بين الجنسين لدى اليونيدو.

---

(٥٠) UNIDO/DGB/(M).110/Rev.2.

(٥١) GC.16/8 وقرار المؤتمر العام م ع-١٦/ق-٣: اليونيدو والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

(٥٢) الوثيقة A/69/346 وتصويبها Corr.1.

التوصية ٨

ينبغي للمديرِ العام أن يضع خطة عمل، تتضمن تدابير رصد، بهدف تحسين التوازن الجنساني للقوة العاملة لدى اليونيدو، تكونِ مكمِّلةً لسياسة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وأن يقدِّم تقارير منتظمة عن تنفيذها إلى مجلس التنمية الصناعية، بدءاً بدورته السادسة والأربعين في عام ٢٠١٨.

أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية

١٢١- وحَّد إطارُ التعيين وإدارة شؤون الموظفين المشمولين باتفاق الخدمة الفردية،[٥٣] الموضوعُ في عام ٢٠١٢، طائفةً من السياسات والنشرات الإدارية التي كانت مشتَّتة في السابق والتي تنظِّم تعيين وإدارة الأفراد من غير الموظفين (الاستشاريين الدوليين والوطنيين وأفراد الدعم المحليين والعمال المستخدَمين حسب الحاجة). ويرحب المفتشان بالتوحيد كخطوة نحو وضع طريقة تعاقدية وحيدة لفائدة جميع فئات الأفراد من غير الموظفين.

١٢٢- ومع ذلك، يبدو أن الاحتياجات اليومية تحفِّز اعتماد ممارسات لا تتماشى تماماً مع القواعد. وقد أبرز هذا الاستعراض عدة مشاكل تتعلق باتساق الممارسات (مخططات الأجور المطبَّقة، والاستحقاقات الممنوحة) ومستوى الامتثال للأحكام الإلزامية (مدة العقود، واحترام المدة القصوى، والوظائف/المهام المكلَّف بها، وتقييم الأداء). وينبغي لإدارة اليونيدو أن تواصل زيادة الرقابة على استخدام عقود الخدمة الفردية لضمان الامتثال الصارم للأحكام السياساتية واحترامها.

١٢٣- ويتضمن الجدول ١١ توزيعاً للنفقات ذات الصلة بالخبراء والاستشاريين للفترة ٢٠١٤-٢٠١٦ حسب مصدر الأموال المستخدمة (للاطلاع على توزيع حسب المكونات الرئيسية للأمانة، انظر المرفق الرابع). وفي عام ٢٠١٦، أنفقت اليونيدو أكثر من ٤٥ مليون يورو على الاستشارات. وتجلب معظم هذه التعيينات الخبرة المتخصصة إلى برامج ومشاريع المساعدة التقنية. بيد أن الاستعراض كشف أن هذه الطريقة التعاقدية تشمل طيفاً أوسع. فقد أظهر تكوين العديد من الوحدات التنظيمية لمكتب المدير العام وقطاع دعم السياسات والبرامج اعتماداً شديداً على أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية. وتعي إدارة اليونيدو، كما يبيِّن كبار المسؤولين، أن خدمات الاستشاريين تُستخدم على نطاق واسع فيما يتعلق بالمهام التي يُفترض أن يضطلع بها موظفو المنظمة الفنيون. وقد اتخذت الوحدة منذ زمن بعيد موقفاً مناهضاً لاستخدام تلك الطرائق التعاقدية للاضطلاع بوظائف دائمة على اعتبار أن هذه الممارسة لا تتسق مع سياسة الأمم المتحدة في مجال التوظيف أو مع الممارسات الفضلى في مجال العمل.[٥٤]

الجدول ١١: النفقات المتصلة باتفاقات الخدمة الفردية (بملايين اليوروهات)

	٢٠١٤	٢٠١٦
العقود المموَّلة من الميزانيتين العادية والتشغيلية	٢,١	١,٩
العقود المموَّلة من صناديق التعاون التقني	٣٤,٣	٤٤
المجموع	٣٦,٤	٤٥,٩

المصدر: المعلومات المقدمة من أمانة اليونيدو. وانظر أيضاً المرفق الرابع.

(٥٣) UNIDO/AI/2012/02؛ وانظر أيضاً UNIDO/AI/2016/5.

(٥٤) JIU/REP/2014/8: استخدام أفراد من غير الموظفين وطرائق التعاقد ذات الصلة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

١٢٤- ولم يكن هناك اتساق في المدخلات التي قدمها أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية لأغراض هذا الاستعراض. والكثير منهم عملوا لحساب اليونيدو لزمن طويل في مختلف المناصب بموجب عقود متعاقبة، وأبدوا مواقف إيجابية بشأن تجربتهم، وخصوصاً المهنيين الشباب. ومع ذلك، أُبلغ عن عدم الرضا بشأن عدد من المسائل: انعدام الأمن الوظيفي، وغياب الفرص الوظيفية، وعدم اتساق خطة الأجور أو الاستحقاقات في العقود المتعاقبة، وضغوط العمل غير المبرَّرة. وأُبرزت أيضاً بعض الجوانب الأكثر خطورة، مثل السلطة التقديرية المفرطة للمديرين وحالات التحرش الملحوظة.

١٢٥- وينشأ عدد من العيوب المحتملة المعروفة جيداً في الفعالية والكفاءة التنظيميتين من الاستخدام المكثف للأفراد من غير الموظفين. ذلك أن حالات الانقطاع في العقود الإلزامية، وارتفاع معدلات التناوب، والتخطيط في فترة وجيزة، قد تؤدي إلى عدم الاستقرار في عمليات الوحدات التنظيمية. ويشير المديرون أيضاً إلى التكاليف الخفية لمنحنييْ التعريف والتعلم المتسقيْن لدى الاستشاريين المبتدئين الذين لا يتقنون استخدام الذاكرة والإجراءات المؤسسية. وقد ينطوي الاعتماد المتزايد على الخبرات الخارجية لإنتاج الأعمال الفنية على مخاطر من حيث ضمان الجودة والمعارف المؤسسية. وأخيراً، فإن ذلك الارتفاع في نسبة أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية قد يفضي، نظراً لوضعهم غير اليقيني، إلى صعوبات في التقيد بالأحكام المتعلقة بتضارب المصالح ومدونة قواعد السلوك، في مجاليْ التقييم أو المشتريات مثلاً.

١٢٦- واستعرض المفتشان عينة من ملفات أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية. وكانت البنود الإلزامية، من قبيل التوصيف الوظيفي والسيرة الذاتية والاستمارات الطبية وبيان تضارب المصالح، مسجَّلة حسب الأصول. وكانت التوصيفات الوظيفية من أجل الاختيار والتعيين تتسم بالتفاوت: في حين اتسمت المعلومات السياقية والأساسية للمنصب بالتفصيل الوافي عموماً، فإن النواتج والمنجزات المتوقعة كانت تتسم أحياناً بالعمومية المفرطة وخلت من مؤشرات واضحة للإنجاز. وقلما عُثر على تقارير عن أداء أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية في الملفات الشخصية رغم الأحكام السياساتية المحددة المتعلقة بإدراج تلك التقارير.

١٢٧- وفيما يتعلق بالإبلاغ، يتناول تذييل للتقرير السنوي للمدير العام فئة الخبراء والاستشاريين. وهو يتضمن إحصاءات عن عدد التعيينات في الفئتين الجغرافية والجنسانية. **وبالنظر إلى اتساع نطاق استخدام هذه الطريقة التعاقدية، يعتقد المفتشان أن هناك حاجة لإعداد المزيد من التقارير التحليلية في هذا الشأن.** ويمكن أن يشمل ذلك، في جملة أمور، العناصر التالية: التكلفة التنظيمية لمجموع عقود الخدمة الفردية؛ وزن واتجاهات كل مكون من المكونات الرئيسية للأمانة في القوة العاملة؛ أنواع المهام الرئيسية الموكلة إلى العاملين؛ معلومات بشأن الاستثناءات من الأحكام السياساتية. **ومن شأن مثل ذلك الإبلاغ النوعي المعزَّز، المتاح بفضل نظام تخطيط الموارد المؤسسية، أن يساعد على توضيح الاحتياجات التنظيمية وتيسير تكييف القوة العاملة، عند الاقتضاء. كما أنه سيمكِّن مجلس التنمية الصناعية من ممارسة رقابة أوثق على استخدام الأفراد من غير الموظفين من خلال الاستعراضات المنتظمة.**

باء- إدارة الأداء والتعلم

إدارة الأداء

١٢٨- بُدئ العمل بالنظام الإلكتروني الحالي لإدارة أداء الموظفين في عام ٢٠١٢ عقب مرحلة تجريبية. وكان القصد من ذلك تعزيز الصلة بين الأهداف الفردية لتنمية المسار الوظيفي وأهداف المنظمة، والتركيز على التوجه نحو النتائج والمساءلة باعتبارهما عنصرين أساسيين في تقييم الأداء. وتمثلت إحدى السمات الجديدة في استحداث آلية للتعقيبات على جميع المستويات.

١٢٩- واستحدثت إدارة اليونيدو، كإحدى الممارسات الجيدة، فريق استعراض مشتركاً بين الشُّعب للإشراف على الاتساق والامتثال. ونتيجة لذلك، تحسَّن معدل الامتثال من أقل من ٨٠ في المائة إلى نحو ١٠٠ في المائة. وأقرَّ المديرون والموظفون الذين أُجريت معهم مقابلات باستمرار التحديات المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الأداء، ولا سيما فيما يتعلق بمواءمة معايير التقييم على نطاق المنظمة فيما يخص الوظائف المتماثلة، واختيار الأقران للتعقيبات على جميع المستويات، واحترام الأطر الزمنية. ووجد ستون في المائة من المجيبين أن أداءهم يُقيَّم في الوقت المناسب وعلى نحو يتسم بالشفافية والموضوعية. ومع ذلك، فقد شكَّك بعض المجيبين فيما إذا كان نظام إدارة الأداء بشكله الحالي يشكل أداة إدارية فعالة، لا سيما فيما يتعلق بتطوير المسار الوظيفي. **ومن المهم أن تستعرض إدارة اليونيدو هذا النظام وأن تقيِّم ما إذا كان أداة مناسبة وفعالة، لا سيما فيما يتعلق بالإقرار بالأداء الجيد وتصحيح التقصير في الأداء. وينبغي إيلاء عناية خاصة لمنهجية التقييم على جميع المستويات.**

١٣٠- وتكافئ اليونيدو الموظفين على أدائهم من خلال آليات محددة، مثل نظام لمنح جوائز الجدارة الفردية أو الجماعية، سواء ذات الطبيعة المالية أو غير المالية. ومن بين تلك المكافآت، تتمثل ترقية الجدارة في ترقية شخصية (لا تمس الرتبة أو المسمى الوظيفي للمنصب). ولا يمكن منحها سوى إلى الأفراد العاملين في الوظائف الثابتة الممولَّة من الميزانية العادية والذين دأب أداؤهم على تجاوز التوقعات. وتبيِّن تعليمات إدارية شروط تلك الترقيات القائمة على الجدارة، وتحدِّد آليات كفالة الموضوعية (معايير الأهلية وعمليتيْ الترشيح والاستعراض). ولا تؤيد الوحدة مثل تلك الترقيات الشخصية لأنها تحيد عن ممارسات النظام الموحد للأمم المتحدة، كما أنها تتم خارج عملية التوظيف والتنسيب النظامية. وفي حال الإبقاء على تنفيذ مثل تلك الآلية، يجب أن تكون قوية وموحدة ومراقَبة وشفافة. ووفقاً للردود الواردة على استقصاء الوحدة، فإن الآلية لا يُنظر إليها أحياناً باعتبارها كذلك.

١٣١- ولا يخضع أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية لنفس نظام تقييم الأداء. وعلَّق الكثير منهم بأنهم نادراً ما يُبلَّغون بتقييم الأداء الخاص بهم؛ وأشار آخرون إلى عدم علمهم بما إذا كان ذلك التقييم قد أُجري من الأساس أو بكيفيته إذا كان قد أُجري. **ويدعو المفتشان إدارة اليونيدو إلى التأكد من أن المديرين التنفيذيين يجرون التقييمات الملائمة لأداء أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية، على ألاّ يقتصر ذلك على الإجراءات الإدارية الخاصة بمدفوعات الأجور والأتعاب. وبالنظر إلى هيكل القوة العاملة، فسوف تسهم الإدارة والتسجيل الاستباقيان لأداء أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية في زيادة كفاءة المنظمة، ولا سيما عندما يكون تعيين هؤلاء الأفراد عن طريق عقود متعاقبة منفصلة.**

التعلم

١٣٢- خُصِّص للتدريب في ميزانية الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ مبلغ ٨٠٠ ٦٦٨ يورو، وهو ما يمثل نحو ٠,٥ في المائة من نفقات الموظفين ويُعتبر نسبة منخفضة في منظومة الأمم المتحدة. وإضافة إلى ذلك، تساهم اليونيدو في برامج التدريب المشتركة في مجال اللغات (٠٠٠ ٧٠ دولار). وقد أقرَّت إدارة اليونيدو بأنه نظراً للحالة المالية السائدة، فإن فرص وإجراءات التعلم لا تحظى بتمويل جيد. وفي الوقت نفسه، نظراً لندرة التعيينات الخارجية، فمن المهم الحفاظ على حداثة المجموعة الداخلية القائمة من الكفاءات والمهارات. وأظهر الموظفون المجيبون على استقصاء الوحدة شواغلهم في هذا المجال. فقد اعتبر العديد منهم أن فرص التدريب والتعلم الحالية غير كافية للارتقاء بمهاراتهم وكفاءاتهم ولا تساعدهم على التكيف مع تطوير المسار الوظيفي. ويمثِّل التدريب اللغوي نحو ٥٠ في المائة من ساعات التدريب، على النحو المبين في الجدول ١٢.

الجدول ١٢: معلومات عن التدريب (٢٠١٥)

	عدد الدورات	عدد المشاركين	ساعات التدريب	النسبة المئوية
التدريب اللغوي	٣٢	١٤٨	٧ ١٠٤	٤٤,٦٪
الارتقاء بالكفاءات التقنية	٢٩	٣٦٠	٣ ٧٣٨	٢٣,٥٪
التدريب على تكنولوجيا المعلومات	٧٨	٦٢٠	٢ ٢٩٨	١٤,٤٪
الارتقاء بالكفاءات العامة	٢٩	٢٨٤	١ ٧٥٠	١١٪
تنمية القدرات التنفيذية/الإدارية	٤	١٣٠	٩٦٨	٦,١٪
التوازن بين العمل والحياة/رفاه الموظفين	٢	١٤	٣٦	أقل من ١٪
توجيه موظفي المقر والميدان	١	٨	٣٢	أقل من ١٪
المجموع	١٧٥	١ ٥٦٤	١٥ ٩٢٦	

المصدر: أُعد على أساس التقرير السنوي للمدير العام لعام ٢٠١٥ (اليونيدو ٢٠١٦، الوثيقة IDB.44/2-PBC.32/2، التذييل ياء).

١٣٣- وحسب أمانة اليونيدو، فإن سياسة التعلم لعام ٢٠١٠[٥٥] قيد الاستعراض حاليًّا. ويرى المفتشان أن هذه العملية ينبغي أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقييم مواطن القوة والضعف في القوة العاملة. **ويقترح المفتشان إنشاء برنامج للتدريب الإلزامي لجميع الموظفين حيث إنه لا يوجد حاليًّا مثل ذلك البرنامج في اليونيدو**. وينبغي أن يستند هذا البرنامج إلى الاحتياجات المؤسسية لوضع أساس مرجعي لقاعدة مشتركة من المهارات والكفاءات. وعادةً ما تكمِّل المنظمات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة مثل ذلك البرنامج الأساسي بنمائط متخصصة تستهدف الملامح الوظيفية، أي فيما يتعلق بكبار المديرين والممثلين الميدانيين والمديرين التنفيذيين والموظفين في المجالات الفنية مثل المشتريات والموارد البشرية وتقييم مخاطر الاحتيال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. **وينبغي لإدارة اليونيدو أن تنظر أيضاً في تحديد عدد أدنى من أيام التدريب سنويًّا لموظفيها، وأن تدرجه باعتباره جزءاً من نظام تقييم الأداء للتشجيع على التعلم المستمر.**

جيم- العلاقات بين الموظفين والإدارة

١٣٤- إن العلاقات بين الموظفين والإدارة ينظمها النظام الأساسي للموظفين (المادة الخامسة) والنظام الإداري للموظفين - المجموعة ١٠٠ (الفصل الخامس). ويمثل اتحاد الموظفين جميع الموظفين، ويضم نحو ٤٠٠ من الموظفين من مسدِّدي الاشتراكات، بما يمثل نحو ٨٥ في المائة. ويمثل مجلس الموظفين الجهاز التنفيذي للاتحاد. ويحظى ممثلو الموظفين بعضوية عدد من الهيئات الاستشارية المشتركة التي تعالج المسائل المتصلة بالموظفين، مثل التعيين أو الترقية أو الطعون، وكذلك هيئات مشتركة للخدمات العامة.

١٣٥- وقد كان تقييم إدارة اليونيدو وممثلي الموظفين إيجابيًّا لنوعية العلاقات بين الموظفين والإدارة. وأيدت نتائج استقصاء الوحدة جزئيًّا التقييم (انظر الجدول ١٣)، وإن كان هناك بعض العاملين الذي يودون أن يُعتمد نهج أكثر استباقية في معالجة شواغل الموظفين. ولاحظ المفتشان ورود تعليقات إيجابية بشأن العلاقات بين ممثلي الموظفين والإدارة على المستوى التنفيذي. بيد أنهما سجَّلا أيضاً سلسلة من الملاحظات التي توحي بوجود مجال للتحسن في العلاقات على مستوى العمل بين المديرين التنفيذيين ومختلف فئات الموظفين. ويتشارك رئيس مجلس الموظفين في رئاسة لقاءات مفتوحة يعقدها المدير العام. ويُعتبر ذلك

(٥٥) UNIDO/DGB/(M).117.

ترتيباً جيداً، وإن لم يؤد بعد إلى مشاركة أنشط من جانب الموظفين. وينبغي أيضاً تشجيع المديرين الإداريين على حضور هذه الاجتماعات، كما اقتُرح في عدد من ردود المجيبين على استقصاء الوحدة وخلال المقابلات.

الجدول ١٣: رأي موظفي اليونيدو في العلاقات بين الموظفين والإدارة (النسبة المئوية للمجيبين)

	موافق	موافق غالباً	محايد	غير موافق غالباً	غير موافق
أعتقد أن ممثلي الموظفين يدعمون الموظفين في شكاواهم وتظلماتهم في إطار علاقاتهم بالإدارة في مكان العمل	١٢,٨	٣٠,٣	٣٥,٥	١٢,٥	٨,٩
أعتقد أن الإدارة تُشرِك ممثلي الموظفين على نحو مناسب في القرارات الرئيسية التي تمس الموظفين	١١,٣	٢٤,١	٤١,٩	١٣,٥	٩,٢

المصدر: استقصاء الوحدة لموظفي اليونيدو (٢٠١٦).

١٣٦- ولا ينتمي أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية إلى عضوية اتحاد الموظفين. ويمكنهم عمليًّا أن يلتمسوا بعض خدمات مجلس الموظفين على نحو غير رسمي. ولا يشمل هذا الترتيب الحصول على الخدمات المخصصة للأعضاء من دافعي الرسوم، من قبيل المشورة القانونية والعروض الثقافية أو التجارية. وتشير المدخلات الواردة من أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية إلى أن هذه المسألة تستدعي الاهتمام. **وبالنظر إلى هيكل القوة العاملة وتكوينها، يشجع المفتشان إدارة اليونيدو وممثلي الموظفين على تقييم الطرائق الحالية وكفالة أن تتاح لأصحاب اتفاقات الخدمة الفردية القنوات الملائمة للتعبير عن شواغلهم.**

تسوية المنازعات

١٣٧- ليس لدى اليونيدو أمين مظالم لتيسير تسوية المنازعات على نحو مستقل وغير رسمي. وهناك عدة أدوات لمعالجة شواغل الموظفين قبل رفعها إلى نظام العدالة الداخلية الرسمي. وتتمثل القنوات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية أو ممثلي الموظفين أو مستشار للموظفين. وقد لاحظ المفتشان أن المنازعات يجري تناولها في عملية تنقيح الإطار الإداري للموارد البشرية بهدف تعزيز النهج الوقائي. ولهذا ما يبرره حيث أعرب الموظفون وأصحاب اتفاقات الخدمة الفردية للوحدة عن شواغلهم في هذا المجال. **وفي هذا السياق، يرحب المفتشان بإصدار السياسة المؤسسية بشأن التحرش مؤخراً لاستكمال مدونة السلوك الأخلاقي. وإضافة إلى ذلك، قد يكون من المستصوب أن ينظر المدير العام في خيارات لتقديم خدمات أمين المظالم لفائدة موظفي اليونيدو، ربما عن طريق دراسة وضع ترتيبات مشتركة أو متقاسَمة مع منظمة أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة في فيينا.** وأخيراً، ينبغي توحيد جميع الأحكام غير الرسمية لتسوية المنازعات ضمن صك إداري وحيد يحدِّد بوضوح ماهية الخدمات المتاحة، ودور كل طرف من الأطراف الفاعلة المعنية، والقواعد المطبَّقة على مختلف فئات القوة العاملة. ويمكن أن يساعد ذلك أيضاً على رفع مستوى الوعي بدور ومهام مستشار الموظفين، وهو خبير استشاري خارجي تعيِّنه المنظمة، وهو ما اعتبره الموظفون غير كاف حسب الاستقصاء الذي أجرته الوحدة (انظر الجدول ١٤).

الجدول ١٤: رأي موظفي اليونيدو في تسوية المنازعات (النسبة المئوية للمجيبين)

	موافق	موافق غالباً	محايد	غير موافق غالباً	غير موافق
أعتقد أن اليونيدو توفر للموظفين آليات وإجراءات داخلية فعالة لدرء وتسوية المنازعات والمظالم في مكان العمل	١١,٣	٢٥,١	٣٤,٩	١٨,٠	١٠,٧
أعتقد أن مستشار الموظفين في اليونيدو يوفر وسيلة غير رسمية فعالة لدرء/ حل المنازعات	١١,٦	١٨,٣	٥٢,٩	٨,٣	٨,٩
أعتقد أن مجلس الطعون المشترك يوفر قناة فعالة للطعن في القرارات الإدارية	١١,٣	٢٣,٦	٥١,٧	٧,٠	٦,٤

المصدر: استقصاء الوحدة لموظفي اليونيدو (٢٠١٦).

١٣٨- ويتألف نظام العدالة الرسمي أساساً من اللجنة التأديبية المشتركة ومجلس الطعون المشترك، وكلاهما أنشئ بموجب النظام الإداري للموظفين، ومن إدارة اليونيدو التي يمثلها المدير العام. وتشكِّل المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية أيضاً جزءاً من هذا الإطار.

١٣٩- وتتمثل وظيفة مجلس الطعون المشترك في النظر في طعون الموظفين في القرارات الإدارية، وفي تقديم المشورة إلى المدير العام بشأنها. ويستعرض المجلس ما بين ٥ و١٠ طعون في السنة. وعادةً ما كان عدد الحالات التي تُرفع إلى المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية أقل من خمس حالات في السنة. ولم يتسنَّ للمفتشيْن تقييم فعالية مجلس الطعون المشترك بوصفه آلية استئنافية، حيث لم تعمِّم إدارة اليونيدو المعلومات ذات الصلة عن نتائج حالات الاستئناف لأسباب تتعلق بالسرية.

سابعاً- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعلومات

١٤٠- أُنشئت إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ضمن قطاع دعم السياسات والبرامج في عام ٢٠١٦ لضمان تحسين اندماج إدارة المعلومات في النظم التجارية ونظام تخطيط الموارد المؤسسية. وتشمل الإدارة أيضاً شعبة الدعوة والاتصالات. وفي وقت الاستعراض، كانت الإدارة تخضع لإشراف المدير الإداري لدعم السياسات والبرامج في غياب منصب مدير مستقل بسبب القيود المالية. **ومن المستصوب، في رأي المفتشيْن، أن يرأس الإدارة مدير ذو خبرة متخصصة بصفته كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات.**

حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

١٤١- ليس لدى اليونيدو لجنة محددة معنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق المنظمة. وأثناء تنفيذ برنامج التغيير، عمل مجلس مخصَّص للمشروع بمثابة جهاز إداري مكرَّس يركز على تطوير وتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية. وتندرج الحوكمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن مسؤوليات المجلس التنفيذي؛ وتشمل اختصاصاتها استعراض التقدم المحرز لتنفيذ تخطيط الموارد المؤسسية وتوفير التوجيه الاستراتيجي. وقد أظهرت المحاضر الموجزة لجلسات المجلس التنفيذي على مدى السنوات الثلاث الماضية أنه بعد نشر نظام تخطيط الموارد المؤسسية، لم تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل أولوية من بين مسؤولياته العديدة. **ويقترح المفتشان إنشاء فريق عامل معني بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق المنظمة يخضع لإشراف المجلس التنفيذي. ويُفترض أن يكفل الفريق مراعاة الاحتياجات والأولويات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن يدعم المجلسَ التنفيذي فيما يتخذه من قرارات استراتيجية.** ويُفترض أن يُعنى بمسائل مثل الاستراتيجية المؤسسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونفقات تكنولوجيا المعلومات، وأولويات الاستثمار في البرنامج والميزانيتين، وأمن المعلومات واستضافتها، وأن يشجع على اتباع نهج شامل على المستوى العملياتي بشأن مسائل مثل تحويل أجهزة سطح المكتب ومواءمة البرامجيات.

١٤٢- وتضفي السياسة الحالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الصادرة في عام ٢٠١١، الطابع الرسمي على القواعد التي تنظم استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق المنظمة لأغراض من قبيل إدارة المعلومات، وسرية البيانات، والأمن. ومن الممارسات الجيدة تحديث مثل تلك الوثيقة الفنية على أساس منتظم. ويبدو هذا مناسباً لليونيدو بصفة خاصة، بالنظر إلى التغيرات المهمة التي طرأت على بيئة تكنولوجيا المعلومات لدى المنظمة في السنوات الأخيرة، ولا سيما مع الأخذ بنظام تخطيط الموارد المؤسسية. **ويتفق المفتشان مع توصية مراجع الحسابات الخارجي بشأن إعداد وتنفيذ وثيقة رسمية محدَّثة شاملة تراعي الحالة الراهنة للتكنولوجيا، وترسم خطوط سياسة اليونيدو فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات.**[٥٦] **ويُفترض أن تشمل الوثيقة المبادئ الرئيسية التي تنظم إدارة المعلومات في اليونيدو.** وفي هذا السياق، ينبغي وضع مشروع سياسة إدارة السجلات، الذي أُطلِع عليه المفتشان، في صيغته النهائية، من أجل استكمال المبادئ التوجيهية القائمة لإدارة الوثائق.

١٤٣- ويُتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات في اليونيدو.

التوصية ٩

ينبغي للمدير العام أن يصدر سياسة محدَّثة بشأن تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، وأن يشكِّل فريقاً عاملاً على نطاق المنظمة ليساعد المجلس التنفيذي في الإشراف على تنفيذ السياسة وتوفير التوجيه الاستراتيجي في هذا المجال.

(٥٦) IDB.44/3-PBC.32/3.

نظام تخطيط الموارد المؤسسية

١٤٤- نُفِّذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ كجزء من مبادرة إدارة التغيير في إطار برنامج التغيير والتجديد في المنظمة، وصُمِّم بحيث يكون له نطاق أوسع من مجرد الأخذ بنظام جديد لتكنولوجيا المعلومات. ويُمكِّن نظام تخطيط الموارد المؤسسية المديرين والموظفين من تنفيذ العمليات التنظيمية والإدارية عن طريق نظام متكامل واحد يتاح الوصول إليه من المقر والمواقع الميدانية. وهو ييسِّر التنظيم والإدارة في مجالات مثل الموارد البشرية والسفر والشؤون المالية والمشتريات والدعم اللوجستي. وتُعتبر نميطة إدارة الحافظات والمشاريع مبتكرة بصفة خاصة، وقد أسهمت إسهاماً ملحوظاً في إدارة أنشطة اليونيدو والإبلاغ عنها في الوقت الحقيقي.

١٤٥- وفي عاميْ ٢٠١٤ و٢٠١٦، أجرت إدارة اليونيدو استقصائين لقياس مستوى رضا المستعملين (الموظفين والاستشاريين)، في المقر وفي الميدان، بشأن تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية. وكانت النتائج مشجِّعة، حيث كان المعدل الإجمالي للرضا ٦٨ في المائة في عام ٢٠١٦، أي بزيادة قدرها ٢ في المائة مقارنةً بعام ٢٠١٤؛ وأيد استقصاء للوحدة تقييماً مماثلاً. ومن الممارسات الجيدة إجراء مثل تلك الاستقصاءات على نطاق المنظمة بانتظام، مرة كل سنتين على الأقل، من أجل المساعدة على فهم مستوى رضا المستعملين وخبرتهم وتحديد مجالات تحسين النظام وما يتصل به من خدمات الدعم. وقد أفضت هذه الممارسة إلى إدخال بعض التعديلات على النظام منذ إنشائه، استجابةً لمخاوف المستعملين بشأن مدى سرعته ونوعية الواجهة البينية. ويشجع المفتشان إدارة اليونيدو على مواصلة هذه الممارسة وضمان أن تُترجم التعليقات إلى تحسينات ملموسة لفائدة المستخدمين إلى أقصى مدى ممكن.

١٤٦- وفي عام ٢٠١٤، أبلغت إدارة اليونيدو مجلس التنمية الصناعية بالوفورات ومكاسب الكفاءة التي درَّها نظام تخطيط الموارد المؤسسية، والتي تحققت أساساً في مجاليْ الإدارة والمشتريات.(٥٧) وتمثلت المنهجية المطبَّقة في حساب القيمة المالية لمناصب الموظفين المزالة من الميزانية. وهناك منافع أخرى جلبها النظام لا يمكن قياسها أو تفتقر إلى المعلومات المرجعية الأساسية، ولذلك أُبلغ عنها في شكل سردي.

١٤٧- وفي مرحلة لاحقة، قُدِّم موجز للتحسينات التي تتوخاها إدارة اليونيدو إلى المجلس في عام ٢٠١٥. وقد شمل مؤشرات على الموارد اللازمة لمواصلة خفض التكاليف التشغيلية والإدارية في عدة مجالات إدارية موزَّعة على نطاق عدة نمائط.(٥٨) بيد أن التمويل لم يُوفَّر. وأشارت إدارة اليونيدو إلى أنها تعمل على استحداث آليات مالية مبتكرة لتعبئة الموارد من أجل تنفيذ التحسينات. وفي عام ٢٠١٦، قُدِّم مبلغ أولي قدره ٥٠٠ ٠٠٠ يورو من صندوق التجهيز لاستحداث نمائط فيما يتعلق بإدارة العقود والفواتير ومجموعة عناصر الأجر الجديدة الصادرة عن لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويشجع المفتشان الأمانة على إعداد مبررات تجارية ملموسة ومقنعة لإثبات المنافع القصيرة والطويلة الأجل للنمائط الجديدة المقترحة بما يكفل حشد الدعم لها.

إدارة المعارف

١٤٨- في حين اضطُلع مؤخراً ببعض المبادرات في مجال إدارة المعارف، مثل إصدار تقرير رأس المال الفكري وإعداد مسرد بمصطلحات إدارة المعارف وتبادل المعارف، لم تَصدر سياسة على نطاق المنظمة بشأن إدارة المعارف. وإلى جانب إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تدير النظم والبنى التحتية (نظام تخطيط الموارد المؤسسية، وبرامجية "أوبن تكست"،

(٥٧) IDB.42/8: مكاسب الكفاءة التي تحققت من خلال تنفيذ برنامج التغيير والتجديد في المنظمة، تقرير من المدير العام.

(٥٨) IDB.43/9/Add.1: الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، ٢٠١٦-٢٠١٩، إضافة إلى اقتراح من المدير العام.

والشبكة الداخلية)، هناك عدة وحدات أخرى مدرجة في نشرة المدير العام تصف هيكل الأمانة باعتبارها تتحمل قدراً من المسؤولية عن إدارة المعارف.

١٤٩- **ويرى المفتشان أنَّ على إدارة اليونيدو أن تستند إلى المبادرات السابقة من أجل وضع اللمسات الأخيرة على سياسة مؤسسية لإدارة المعارف من أجل المساعدة على جمع ونشر المعلومات بصورة منهجية، ولا سيما فيما يتعلق بمشاريع التعاون التقني وفي سياق بحوثها وأنشطتها المعيارية.**(٥٩) وسوف تساعد هذه السياسة، التي يُفترض أن تستند إلى تقييم للاحتياجات المتعلقة بإدارة المعارف وللموارد المتاحة، على وضع توجيهات للمديرين والموظفين وإذكاء الوعي بدورهم ومسؤوليتهم في تحديد وحماية المعارف المتخصصة المستحدَثة أو المتلقاة في إطار الأنشطة التي يضطلعون بها. ويُعَدُّ استخدام الاستشاريين على نطاق واسع سبباً آخر لإرساء إدارة المعارف كوسيلة لنقل المعارف والذاكرة المؤسسية بالنظر إلى الطابع المؤقت لعقود الاستشاريين.

١٥٠- وتوفر نميطة إدارة المعارف والتعاون في إطار نظام تخطيط الموارد المؤسسية أداة مناسبة لتطوير إدارة المعارف في المنظمة. **ومن الممكن أن يساعد تعيين جهة اتصال بشأن إدارة المعارف تكون مسؤولة عن تنفيذ السياسة ورصد الموارد المعرفية على تعزيز ثقافة إدارة المعارف والتعلم المؤسسي على نطاق المنظمة.**

(٥٩) انظر JIU/REP/2016/10: إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة (التوصية ١).

ثامناً- إطار الرقابة

١٥١- يوفر مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات ومكتب التقييم المستقل ومراقبة النوعية خدمات الرقابة الداخلية لليونيدو. ويُستكمل عملهما بمراجع الحسابات الخارجي ووحدة التفتيش المشتركة كآليتين للرقابة الخارجية. وفي هذا الإطار الرقابي، تُحدَّد الأدوار والمسؤوليات في ضوء قرارات الدول الأعضاء وسياسات الأمانة والاختصاصات المحدَّدة. وأكدت إدارة اليونيدو التزامها بكفالة التنسيق القوي بين الهيئات الرقابية، لا سيما من حيث تخطيط العمل وتبادل المعلومات، من أجل تجنب الازدواجية وضمان تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.

ألف- مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات

المراجعة الداخلية

١٥٢- يوجد مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات ضمن مكتب المدير العام، ويُعنى بثلاث وظائف: المراجعة الداخلية، والتحقيق، والأخلاقيات. ويخضع المكتب للنظام المالي والقواعد المالية لليونيدو[٦٠]، وكذلك لميثاقها، المنقَّح في عام ٢٠١٥.[٦١] وتهدف وظيفة المراجعة الداخلية إلى تزويد المدير العام بمشورة مستقلة وموضوعية في مجال التحقق تهدف إلى إضافة قيمة إلى عمليات اليونيدو وإلى تحسين تلك العمليات.[٦٢] وتتألف قدرة مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات في إطار ميزانية فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ من مدير ومراجعيْ حسابات فنييْن ومحقِّق فني وموظفيْ دعم، لكن عند إعداد هذا التقرير، كان المكتب يضم مديره والمحقِّق وموظفيْ الدعم (أي لم يكن هناك مراجعان فنيان) ليتناولوا، وفقاً لولاية المكتب، جميع أنشطة اليونيدو، بصرف النظر عن مصدر تمويلها (الاشتراكات المقرَّرة أو التبرعات) وموقعها (المقر أو الميدان). ويشمل نطاق المكتب أيضاً الخدمات العامة التي تقدمها اليونيدو إلى المنظمات الأخرى التي يقع مقرها في فيينا. ويمثِّل ذلك نحو ٢٠٠ كيان خاضع للمراجعة وقاعدة مالية تُقدَّر قيمتها بأكثر من ٣٠٠ مليون يورو.

١٥٣- ويستخدم المكتب منهجية لتقييم المخاطر لتحديد الكيانات والعمليات والوظائف والوحدات التنظيمية الخاضعة للمراجعة التي ينبغي إعطاؤها الأولوية في القائمة القصيرة المتعلقة ببرنامج عمله، بالنظر إلى المستوى المحدود لموارده. وتشمل العناصر التي يُنظر فيها لدى إجراء التقييم النوعي المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية، ومخاطر عدم الامتثال للسياسات، والاحتيال، والتقاضي، والأمن والسلامة، ومخاطر المساس بالسمعة. وتُستخدم عناصر المخاطر من قبيل التدفقات المالية، والحالة الملحوظة للمراقبة الداخلية، وأعمال التحقق السابقة، والتغير في الموظفين الرئيسيين، وأثر تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية. وتمشياً مع المعايير المهنية، يُحدَّث هذا التقييم للمخاطر كل عام.

١٥٤- ووفقاً للمعلومات المتاحة، أصدر المكتب ٢٧ تقريراً من تقارير المراجعة منذ عام ٢٠١٠ وحتى نهاية عام ٢٠١٦. وفي خطط العمل السنوية المبلَّغة إلى المدير العام، أشار مدير مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات مراراً إلى أن المستوى الحالي للقدرات البشرية والمالية الداخلية قد يعيق قدرة المكتب على أن يتناول بصورة وافية المجالات المنطوية على مخاطر شديدة والكيانات المحددة في تقييمه للمخاطر. وأعرب مراجع الحسابات الخارجي عن الشاغل نفسه.[٦٣] ويتفق المفتشان مع الرأي

(٦٠) البند ٩-١ (د) من النظام المالي والقاعدة ١٠٩-١-١٥ من القواعد المالية.

(٦١) UNIDO/DGB/(M).92/Rev.3.

(٦٢) المرجع نفسه، الفقرة ٤.

(٦٣) IDB.43/3-PBC.31/3، الفقرة ١٠٧.

القائل بأن على المدير العام أن يتخذ التدابير المناسبة لتعزيز القدرات الشاملة لوظيفة المراجعة الداخلية من أجل توسيع نطاق تصديها للمخاطر الحرجة على النحو المحدد.

١٥٥- ويلتزم المكتب بإطار الممارسات المهنية الدولية الذي أصدره معهد مراجعي الحسابات الداخليين، ويُجري تقييماً لجودة عمله على أساس منتظم من خلال تقييم ذاتي يليه تحقُّق خارجي مستقل. وخلصت العملية الأحدث عهداً، التي اضطُلع بها في عام ٢٠١٤، إلى أن وظيفة مراجعة الحسابات في اليونيدو تتسق عموماً مع المعايير المهنية وتمتثل لمتطلبات مانحي المنظمة الرئيسيين.[٦٤] **وينبغي للمكتب أن ينظر في استكمال هذه الممارسة باستعراض رسمي للأقران لمواصلة تقييم امتثاله العام للقواعد والمعايير المهنية لدى تنفيذ مهامه الرئيسية. ويمكن أن يساعد ذلك في تعزيز مصداقية وظيفة المراجعة الداخلية لدى الدول الأعضاء.**

وظيفة التحقيق

١٥٦- تخضع مهمة التحقيق التي يضطلع بها المكتب لأحكام ميثاقه وللمبادئ التوجيهية المتعلقة بالتحقيق (٢٠١٢)،[٦٥] التي تستند إلى أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة والمعايير المقبولة عموماً بشأن التحقيقات الواردة في المبادئ التوجيهية الموحدة للتحقيقات التي أُقرت في المؤتمر الرابع للمحققين الدوليين. وتشمل الوثائق الأخرى ذات الصلة سياسة التوعية بالاحتيال ومنعه (٢٠١٣) وسياسة الحماية من الانتقام بسبب الإبلاغ عن سوء السلوك أو التعاون مع جهات المراجعة والتحقيق (٢٠١٠).[٦٦] ولدى المكتب وظيفة مخصصة واحدة لمحقق من الفئة الفنية.

١٥٧- ويتلقى المكتب أو يكتشف الحالات المزعومة بشأن المخالفات والأفعال غير المشروعة وتبديد الموارد وانتهاك الأنظمة والقواعد، وكذلك حالات الاحتيال. وهو يقيِّم، من خلال تقييم أولي، ما إذا كانت تندرج في إطار ولايته. وتُغلَق غالبية الحالات أو تُرفض بعد أول عملية تدقيق. وأشارت التعليقات الواردة من عدد من المجيبين على استقصاءات الوحدة إلى غياب ملحوظ في إجراءات المتابعة بشأن المخالفات المزعومة. ولم يُبدِ سوى نصف المجيبين ارتياحاً للإبلاغ عن حادثة تحرش أو تمييز في وحدة عملهم. **وينبغي لإدارة اليونيدو أن تقيِّم ما إذا كان تنفيذ السياسة الجديدة، التي تحدد إجراءات الإبلاغ عن مزاعم التحرش والتحقيق فيها،[٦٧] يساعد على تخفيف هذا الشعور لدى الموظفين.** ويتعين على إدارة اليونيدو أن تحدد الأسباب الملموسة لهذا التصور. ويجوز أن تنظر أيضاً في اتخاذ خطوات للارتقاء بالمبادئ التوجيهية الحالية للتحقيق في إطار وثيقة رسمية أوسع نطاقاً بشأن سياسة التحقيق المؤسسية.

وظيفة الأخلاقيات

١٥٨- استُحدثت وظيفة الأخلاقيات في آذار/مارس ٢٠١٠ عقب إصدار مدونة السلوك الأخلاقي[٦٨] وتعيين جهة وصل مختصة بالأخلاقيات والمساءلة. وشُغل المنصب لأول مرة كوظيفة بدوام كامل برتبة مد-١/ر-٦، ثم في الفترة ٢٠١٣-٢٠١٤،

---

(٦٤) التقييم الخارجي لنوعية أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، الموزَّع بمذكرة داخلية بتاريخ ٨ نيسان/أبريل ٢٠١٤.

(٦٥) UNIDO/DGAI.19.

(٦٦) UNIDO/DGB/(M).94/Rev.1 وUNIDO/DGB/(M).116، على التوالي.

(٦٧) DGB/2016/13: حظر ومنع وتسوية التحرش، بما في ذلك التحرش الجنسي والتمييز وإساءة استعمال السلطة.

(٦٨) UNIDO/DGB/(M).115.

عُين فيه أحد المتقاعدين بدوام جزئي بسبب قيود الميزانية. وفي شباط/فبراير ٢٠١٦، أُحيلت الوظيفة إلى كبير موظفي التنسيق باليونيدو (الأخلاقيات والأمن) كمسؤولية إضافية بدون تفرغ. ومن الناحية الإدارية، أُحيلت الوظيفة إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية والأخلاقيات، مع تخصيص موارد محدودة لبرنامج الأخلاقيات (١٠٠ ١٣ يورو). وفي الوقت الحاضر، تَرِدُ وظائف المكتب الرئيسية فيما يتعلق بالأخلاقيات والمساءلة في نشرة المدير العام بشأن هيكل الأمانة. ويرد وصفٌ لواجبات كبير موظفي التنسيق في موجز وظيفته المزدوجة (الأمن والأخلاقيات).

١٥٩- ولا يبدو الترتيب الحالي مُرضياً أو فعالاً. فقد أشارت الوحدة في تقريرها لعام ٢٠١٠ إلى أن إنشاء وظائف ذات مهام مزدوجة تتضمن عنصراً خاصًّا بالأخلاقيات ليس الإجراء الأنسب.[٦٩] وفي الحالة الراهنة، يبدو من الصعب على شاغل الوظيفة أن يلبي جميع الأدوار المنوطة به على النحو المبين في العديد من وثائق السياسات. **ويشجع المفتشان المدير العام على أن يراجع الترتيبات الحالية لضمان توفير الاستقلالية والوضوح والقدرات التشغيلية لوظيفة الموظف المعني بالأخلاقيات. وقد يتمثل خيار آخر في النظر في إنشاء مكتب أخلاقيات مشترك أو متقاسَم مع منظمة أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة في فيينا.** وفي غضون ذلك، ينبغي إصدار اختصاصات مناسبة لكي تُحدَّد ولاية شاغل الوظيفة ومسؤولياته فيما يتعلق بجانب الأخلاقيات بمزيد من التفصيل. وينبغي أن يتسق ذلك مع توصيات الوحدة من أجل ضمان استقلالية التسلسل الإداري لموظف الأخلاقيات وصولاً إلى الرئيس التنفيذي والهيئات الإدارية، وتحديد نطاق الأنشطة، وتحديد مدة ممارسة هذه الوظيفة.

نواتج الرقابة والتوصيات

١٦٠- حتى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦، كان مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات ينشر استنتاجاته وتوصياته من خلال تقارير مراجعة الحسابات الموجَّهة إلى المدير العام، مع تقديم نسخ إلى المديرين الخاضعين للمراجعة تحديداً من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة، وإلى مراجع الحسابات الخارجي. وتشير أحدث المعلومات المتاحة بشأن حالة تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات إلى أن ٣٨ في المائة من التوصيات الصادرة منذ عام ٢٠١٠ معلَّقة، وبخاصة تلك التي صدرت خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥. وتمثَّلت إحدى المحاولات لإحراز تقدُّم في هذا الصدد في العروض التي قدَّمها مدير المكتب إلى المجلس التنفيذي في عاميْ ٢٠١٥ و٢٠١٦، والتي أبرزت توصيات مهمة معلَّقة، مصنَّفة حسب المجالات الرئيسية التي يلزم اتخاذ إجراءات بشأنها من بين أنشطة المنظمة.

١٦١- ولاحظ المفتشان القرار الذي اتخذه مجلس التنمية الصناعية مؤخراً بأن تعمَّم على الدول الأعضاء تقارير مراجعة الحسابات، وكذلك ردود الإدارة على هذه التقارير.[٧٠] ويُفترض تجسيد هذا التطور في ميثاق مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات. وأشارت إدارة اليونيدو إلى أن هذا القرار سوف يشمل أيضاً عرضَ موجز التقرير السنوي للمكتب على الهيئات الإدارية. وهذا من شأنه أن يوائم ممارسات اليونيدو مع الممارسات الجيدة القائمة في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويُفترض أن يتضمن التقرير السنوي موجزاً للأنشطة التي اضطلع بها المكتب وما توصل إليه من نتائج رئيسية مع تقديم تفاصيل عن خطط مراجعة الحسابات والمخاطر الرئيسية، وكذلك عن التوصيات الجديدة والمعلَّقة. كما أنه يشكل فرصة لتقديم تعليقات بشأن أي مسائل قد تؤثر على فعالية وظيفة الرقابة الداخلية.

(٦٩) JIU/REP/2010/3: الأخلاقيات في منظومة الأمم المتحدة.

(٧٠) مقرَّر المجلس م ت ص-٤٤/م-٣: إنشاء مكتب رقابة داخلية فعال ومستقل من الناحية الإدارية والعملياتية.

باء- مكتب التقييم المستقل ومراقبة النوعية

١٦٢- منذ عام ٢٠١٦، تَشْغل شعبة التقييم المستقل وشعبة مراقبة النوعية المكتب نفسه. وكان القصد من ذلك "دمج وظيفتين تحليليتين متكاملتين ولكنهما منفصلتين لدعم مواصلة التحسين والمساءلة والتعلم وإطار الإدارة القائمة على النتائج،" كما ذكرت إدارة اليونيدو في ردها على استبيان الوحدة. بيد أن هذا الترتيب التنظيمي أثار شواغل لدى المهنيين، وكذلك بين ممثلي بعض الدول الأعضاء، نظراً إلى أن كل شعبة تتدخل في مراحل مختلفة من الأنشطة البرنامجية بحيث إن اشتراكهما في الموقع قد يؤثر على استقلالية العملية وموضوعيتها.

وظيفة التقييم المستقل

١٦٣- صدرت سياسة التقييم الحالية لليونيدو في عام ٢٠١٥.[٧١] وهي تمتثل لقواعد ومعايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة، وتصف، في جملة أمور، أنواع التقييمات التي تُجرى، والأدوار والمسؤوليات الداخلية، ومبادئ التقييم، وعملية إدارة التقييم، وآليات المتابعة. وتُجري شعبةُ التقييم المستقل تقييمات مواضيعية وقُطرية، إلى جانب تقييمات للمشاريع عندما تتجاوز قيمتها الاسمية المليون دولار أو عندما يكون التقييم إلزاميًّا بموجب الترتيبات المؤسسية الموضوعة مع الشركاء. وفي الماضي القريب، تمخض استعراض خارجي للأقران (٢٠١٠)[٧٢] وتقرير الوحدة لعام ٢٠١٤ بشأن وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة[٧٣] عن تقييم إيجابي لنضج مهمة التقييم في اليونيدو.

١٦٤- وفي مجال الموارد البشرية والمالية، لم تطرأ تقلبات تُذكر منذ عام ٢٠١٠. ومع ذلك، في حين ظلت الموارد ثابتة، شهدت أنشطة المنظمة وحافظتها الخاصة بالمشاريع توسُّعاً كبيراً، مما يستدعي إجراء تقييمات أكثر تعقيداً. ومع انخفاض نسبة الموارد إلى عبء العمل، أصبحت إدارة التقييمات تنطوي على تحديات. **ويعتقد المفتشان أن تخصيص الموارد الكافية للتقييمات المواضيعية والقُطرية المستقلة، وكذلك التقييمات المطلوبة للمشاريع، أمر مهم لمواصلة دعم ثقافة التقييم داخل اليونيدو وكفالة اتخاذ القرارات وإدارة المعارف على نحو سليم.** وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن مجلس التنمية الصناعية دأب على تأكيد دعمه لمهمة التقييم واستخدام نتائج التقييم في إدارة القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

١٦٥- وتُعمَّم تقارير التقييم حسب نطاقها ومحور تركيزها، فتُوجَّه التقييمات الاستراتيجية إلى الإدارة التنفيذية، وتُوجَّه تقييمات المشاريع إلى مديري المشاريع. ووُصف مديرو اليونيدو بأنهم يتقبلون نتائج التقييم وتوصياته تقبُّلاً معقولاً. ويتولى مكتب التقييم المستقل ومراقبة النوعية رصد معدلات القبول والتنفيذ. وقد أظهر التحليل المقارن للفترة ٢٠١٢-٢٠١٥ مستوى رفيعاً من استجابات المديرين ضمن فترة السنة الإلزامية، ومعدل قبول مرتفعاً، بينما ظلت الأرقام أدنى فيما يتعلق بالتنفيذ.

١٦٦- وبصفة عامة، لاحظ المفتشان ارتفاع مستوى الشفافية في نتائج التقييم وتوصياته. وتقدِّم شعبة التقييم المستقل تقريراً عن أنشطة التقييم مرة كل سنتين عملاً بمقرَّر اتخذه مجلس التنمية الصناعية في عام ٢٠٠٤، حيث أكد فيه على أهمية أن تتلقّى الدول الأعضاء تعليقات موضوعية وذات مصداقية بشأن أداء برامج اليونيدو القُطرية استناداً إلى التقييمات المستقلة.[٧٤] ويُستكمل التقرير بورقة اجتماع توفر فهماً أعمق للنتائج والدروس المستفادة. ووفقاً لسياسة التقييم، يعلِّق أعضاء المجلس على التقرير، وقد

---

(٧١) UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1.

(٧٢) استعراض الأقران لوظيفة التقييم في اليونيدو (٢٠١٠).

(٧٣) JIU/REP/2014/6: تحليل وظيفة التقييم داخل منظومة الأمم المتحدة.

(٧٤) مقرَّر المجلس م ت ص-٢٩/م-٧: أنشطة فريق التقييم.

يقترحون إجراء تقييمات مخصَّصة الغرض، سواء لمشاريع وبرامج محددة، أو لمجالات مواضيعية، حسبما يرونه مناسباً. وإضافةً إلى ذلك، تقدِّم شعبة التقييم المستقل إحاطةً مرتين في السنة للمندوبين بشأن التقييمات المواضيعية والقُطرية. وكإحدى الممارسات الجيدة، تُنشر سياسة التقييم وبرنامج عمل المكتب وتقارير التقييم على موقع شبكي مخصَّص للاستخدام العام.

التقييم الذاتي

١٦٧- في حين تخضع المشاريع التي تتجاوز قيمتها الاسمية المليون دولار للتقييم الإلزامي المستقل، تكون المشاريع الأصغر حجماً مشمولة نظريًّا بالتقييم الذاتي.[٧٥] وتقع مسؤولية تمويل وإجراء تلك التقييمات الذاتية على عاتق مديري البرامج والمشاريع والمشرفين المباشرين عليها. ودعماً لهم، أصدرت شعبة التقييم المستقل عدداً من الوثائق التوجيهية؛ غير أنها لا تملك القدرة على متابعة التقييمات الذاتية عن كثب. وكما أقرَّت إدارة اليونيدو، فإن الممارسة تتسم بالتفاوت، لأن التقييمات الذاتية تكون في منافسة حادة مع أولويات أخرى لدى مديري المشاريع الذين ينظرون في الغالب إلى التقييم الذاتي باعتباره إجراءً شكليًّا ختاميًّا. ومع ذلك، أثناء إعداد هذا الاستعراض، اتفق العديد من مديري المشاريع مع الرأي القائل بأنهم تمكنوا من استعمال التقييم الذاتي استعمالاً إيجابيًّا في تفاعلهم مع الجهات المانحة، إما لضمان الدعم المستمر للمشاريع القائمة أو لبدء مشاريع جديدة على أساس أدلة النجاح الظاهرة للعيان. ويعتقد المفتشان أن زيادة الدعم اللوجستي والمالي للتقييمات الذاتية من شأنها أن تسهم في تعزيز قدرة اليونيدو على إظهار نتائج مشاريعها وعملها.

جيم- اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات

١٦٨- اقترح مراجعو الحسابات الخارجيون المتعاقبون منذ عام ٢٠٠٣ إنشاء لجنة استشارية لمراجعة الحسابات. ودعت الوحدة أيضاً إلى إنشاء مثل تلك اللجنة كمتطلب مهم على صعيد الحوكمة والرقابة فيما يخص مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ولذلك، يرحب المفتشان بالمقرَّر الذي اتخذه مجلس التنمية الصناعية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦ بإنشاء اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات كوسيلة لتعزيز إطار الرقابة لدى اليونيدو ولتكون بمثابة حلقة وصل بين مكتب الرقابة الداخلية والهيئات الإدارية.[٧٦] وتتسق اختصاصات اللجنة مع اختصاصات هيئات مماثلة في منظومة الأمم المتحدة حيث يتمثل هدفها الرئيسي في مساعدة الهيئات الإدارية على الوفاء بولايتها المتمثلة في الإشراف على إدارة المنظمة. ويمكن للَّجنة أيضاً أن تسهم في تعزيز مصداقية أنشطة الرقابة الداخلية للأمانة والممارسات الإدارية عموماً.

دال- مراجع الحسابات الخارجي

١٦٩- يعيِّن المؤتمرُ العام مراجعَ الحسابات الخارجي. وترد الأحكام الخاصة بالمراجعة الخارجية في المادة الحادية عشرة من النظام المالي والقواعد المالية للمنظمة؛ وأُرفقت صلاحيات إضافية للمراجع الخارجي بالنظام في عام ٢٠٠٦.[٧٧] ويمارس مراجع الحسابات الخارجي الرقابة المستقلة، وهو مخول بمراجعة حسابات المنظمة، بما في ذلك جميع الصناديق الاستئمانية والحسابات الخاصة، حسبما يراه ضروريًّا، وبإبداء الملاحظات بشأن اقتصادية وكفاءة وفاعلية الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وبشأن إدارة وتنظيم شؤون المنظمة عموماً.

(٧٥) هناك أحكام محددة فيما يخص المشاريع التي تندرج في إطار مرفق البيئة العالمية.

(٧٦) مقرَّر المجلس م ت ص-٤٤/م-٤: إنشاء لجنة استشارية مستقلة لمراجعة الحسابات.

(٧٧) DGB.74/Rev.2.

١٧٠- ويعمل مراجع الحسابات الخارجي لمدة يحددها المؤتمر العام، عادة ما تكون سنتين، ويجوز تعيينه لفترات متتالية. ومنذ عام ٢٠١٤، يمارِس هذه الوظيفةَ ديوانُ المحاسبة الاتحادي في ألمانيا. وفي مناسبتين، عمل مراجع حسابات خارجي لأربع فترات متتالية (ثماني سنوات). ويتفق المفتشان مع فكرة أن التناوب الدوري يعزز استقلالية مراجع الحسابات الخارجي ويوفر خبرات متنوعة تعود بالفائدة على أي منظمة، على النحو المشار إليه في تقرير الوحدة لعام ٢٠١٠ بشأن وظيفة مراجعة الحسابات في منظومة الأمم المتحدة.(٧٨)

١٧١- وتُعمَّم تقارير مراجع الحسابات الخارجي، إلى جانب البيانات المالية المراجَعة، على جميع الهيئات الإدارية. وتحال عن طريق لجنة البرنامج والميزانية إلى مجلس التنمية الصناعية، الذي يحيلها بدوره إلى المؤتمر العام مع ما يراه مناسباً من تعليقات إضافية. وما فتئ المجلس يعترف بمساهمة مراجع الحسابات الخارجي في تحسين إدارة اليونيدو وعملياتها وأدائها.(٧٩) ووصفت إدارة اليونيدو التعاون مع مراجع الحسابات الخارجي بأنه "سلس" من حيث المواعيد النهائية والتسلسل الإداري وطرائق المتابعة.

١٧٢- ويقدم مراجع الحسابات الخارجي آراء غير مشفوعة بتحفظات بشأن البيانات المالية لليونيدو منذ عام ٢٠١٠. وتكون الآراء غير المشفوعة بتحفظات مقترنة بتقارير مفصَّلة مع التعليقات بشأن مجالات محددة تستحق الاهتمام. وفي السنوات الأخيرة، أبرز مراجع الحسابات الخارجي المخاطر المرتبطة بتزايد نسبة التبرعات، ونقص الموظفين في وظيفة الرقابة، والخدمات المشتركة بين المنظمات التي تتَّخذ من فيينا مقرًّا لها، وطائفة من المشاكل المرتبطة بنظام الإبلاغ التابع لنظام تخطيط الموارد المؤسسية.

هاء- وحدة التفتيش المشتركة

١٧٣- توفر وحدة التفتيش المشتركة لليونيدو الرقابة الخارجية المستقلة، مع التركيز على المسائل المطروحة على نطاق المنظومة، منذ عام ١٩٨٦ عندما أقرَّ مجلس التنمية الصناعية النظام الأساسي للوحدة.(٨٠) واستناداً إلى المبادئ التوجيهية التي أقرتها الجمعية العامة في عام ١٩٩٩،(٨١) أقرَّ المجلس في عام ٢٠٠١ مشروعاً تجريبيًّا بشأن عملية متابعة توصيات الوحدة.(٨٢) وكفل ذلك لسنوات عديدة الدراسة المناسبة للتقارير والتوصيات المقدمة مشفوعة بتعليقات إدارة اليونيدو. ومنذ عام ٢٠١٣، تستخدم أمانة اليونيدو نظام الوحدة الإلكتروني للإبلاغ عن القبول والتنفيذ.

١٧٤- ونتيجة لذلك، استطاعت إدارة اليونيدو الإبلاغ عن قبول توصيات الوحدة بمعدل يزيد على ٨٥ في المائة للفترة ٢٠١٣-٢٠١٥. وفي حين اقترب مستوى تنفيذ التوصيات المقبولة من ٦٠ في المائة، أُفيد بأن ما نسبته ٣٤ في المائة من التوصيات المتبقية كانت قيد التنفيذ.(٨٣) وأُيدت هذه الأرقام في رسالة صادرة عن إدارة الوحدة في عام ٢٠١٦ جرى فيها استعراض التعاون مع اليونيدو بشأن هذه المسألة.(٨٤) وفي الرسالة، وُصف معدل قبول وتنفيذ اليونيدو لتوصيات الوحدة بأنه يفوق متوسط معدلات المنظمات المشاركة.

---

(٧٨) JIU/REP/2010/5: وظيفة مراجعة الحسابات في منظومة الأمم المتحدة.

(٧٩) انظر، على سبيل المثال، مقرَّر المجلس م ت ص-٤٤/م-٣.

(٨٠) مقرَّر المجلس م ت ص-١/م-٢٢: مشاركة اليونيدو في وحدة التفتيش المشتركة.

(٨١) مرفق قرار الجمعية العامة ١٦/٥٤، والوثيقة A/52/34.

(٨٢) IDB.24/18، ومقرَّر المجلس م ت ص-٢٤/م-١١: أنشطة وحدة التفتيش المشتركة.

(٨٣) IDB.44/14: تقرير المدير العام عن أنشطة وحدة التفتيش المشتركة.

(٨٤) JIU/ML/2016/15: استعراض مدى قبول وتنفيذ منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لتوصيات وحدة التفتيش المشتركة.

١٧٥- بيد أن القاعدة بشأن تحديد عدد الصفحات فيما يخص الوثائق الرسمية، والتي بُدئ الأخذ بها اعتباراً من الدورة الثانية والأربعين للمجلس، في عام ٢٠١٤، أثَّرت في نوعية الإبلاغ عن المسائل المتعلقة بالوحدة. ولم يَعُد تقرير المدير العام عن أنشطة الوحدة يتضمن موجزاً بالنتائج التي تتوصل إليها الوحدة وما تقدِّمه من توصيات أو تعليقات إدارة اليونيدو بشأنها. وبدلاً من ذلك، تُدعى الوفود إلى زيارة الموقع الشبكي للوحدة ونظام التعقب الخاص بها على الإنترنت للحصول على المعلومات ذات الصلة. ويتطلب هذا الإجراء التسجيل المسبق عن طريق جهة الوصل بشأن المسائل المتعلقة بالوحدة لدى أمانة اليونيدو. وقد تؤثِّر هذه الخطوات الإجرائية التكميلية في قدرة الدول الأعضاء على أن تمارس مسؤولياتها الرقابية بفعالية. وعقب إصدار رسالة إدارة الوحدة المذكورة أعلاه، أشارت أمانة اليونيدو إلى أنها أعادت النظر في طرائق إبلاغ المجلس لكفالة أن تُقدَّم التعليقات إلى الدول الأعضاء اعتباراً من دورته الخامسة والأربعين.

١٧٦- ويتعلق مجال آخر من مجالات التحسين الممكن بالطريقة التي ينظر بها مجلس التنمية الصناعية في تقارير الوحدة. **ويدعو المفتشان المجلس إلى أن يشير بوضوح في قراراته إلى ما إذا كان يقبل توصيات الوحدة، وأن يوعز إلى الأمانة بتنفيذها. ومن شأن ذلك جعل اليونيدو ممتثلة لأحكام النظام الأساسي للوحدة وقرارات الجمعية العامة ذات الصلة.**

تاسعاً- الحضور الميداني

١٧٧- شهد حضور اليونيدو الميداني تطوراً منذ إنشائها في عام ١٩٦٧. وعلى مر السنين، استخدمت المنظمة طرائق مختلفة لنشر قوتها العاملة، ممثَّلةً بدايةً في كبار المستشارين الميدانيين في مجال التنمية الصناعية والمديرين القُطريين الذين عملوا بالتعاون مع الممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. واعتباراً من عام ١٩٩٨، تموِّل اليونيدو مكاتبها الميدانية عن طريق ميزانيتيها العادية والتشغيلية (أكثر من ١٠ ملايين يورو في فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧). كما يُقدَّم التمويل أحياناً من خلال اتفاقات تقاسم التكاليف أو المساهمات من جانب الحكومات المضيفة أو مستفيدين آخرين. وفي نهاية المطاف، اتسع نطاق الحضور الميداني ليضم شبكة من المكاتب الإقليمية والقُطرية، وكذلك مكاتب اليونيدو المصغَّرة المدمجة في مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (في إطار اتفاق تعاون أُنهي في عام ٢٠١٠) وجهات الوصل التابعة لليونيدو. وقد أُجري هذا الاستعراض أثناء التنفيذ التدريجي المستمر لإعادة هيكلة رئيسية للشبكة الميدانية. وبسبب هذه التغييرات الهيكلية، التي أُدخلت وقت إعداد التقرير، استعرض المفتشون الحضور الميداني بعبارات عامة واستشرافية.

الإطار التنظيمي

١٧٨- اعتمد المؤتمر العام ومجلس التنمية الصناعية سلسلة من القرارات والمقرَّرات بشأن الحضور الميداني ركزت على الجوانب الخاصة بتفعيل الشبكة. وترد أهداف الحضور الميداني لليونيدو في الفقرة ١٠٦ من الإطار البرنامجي المتوسط الأجل (٢٠١٦-٢٠١٩): "وتكفل الشبكة الميدانية والبرامج الإقليمية الاتساق البرنامجي لخدمات اليونيدو على الصعيدين القُطري والإقليمي في سياق إطار برامجها المواضيعية، أي صوب تحقيق تنمية صناعية مستدامة وشاملة للجميع، وتستجيب بفعالية للاحتياجات الإنمائية المحددة والمتباينة للدول الأعضاء. وتقيم اليونيدو في الميدان اتصالات وثيقة مع جميع الجهات المحلية صاحبة المصلحة، بما في ذلك المنظمات الدولية والمنظمات المانحة المحلية والمنظمات الاقتصادية الإقليمية وكيانات القطاع الخاص على الصعيدين القُطري والإقليمي، وتروِّج للمنظمة كشريك فعَّال من أجل التنمية".

١٧٩- وقدَّم أعضاء المجلس، في ردودهم على استقصاء الوحدة، طائفة من الآراء بشأن وضوح ولاية الحضور الميداني وفعاليته (انظر الجدول ١٥). وأُعرب عن تنوع مماثل في الآراء خلال المقابلات. ويعني هذا أنه قد يلزم أن يعيد الأعضاء النظر في الموضوع من منظور استراتيجي، وأن يعيدوا تحديد نهج شامل لحضور اليونيدو الميداني. ويبيِّن تحليل الوثائق الرسمية وجود تركيز على المسائل التشغيلية المتعلقة بذلك الحضور (قيود الميزانية ومواقع المكاتب) بدلاً من التركيز على كيفية مساهمته في بلوغ الأهداف الشاملة للمنظمة.

الجدول ١٥: رأي أعضاء مجلس التنمية الصناعية في الحضور الميداني (النسبة المئوية للمجيبين)

	نعم، إلى حد كبير	نعم، جزئيًّا	لا رأي لي	ليس بما يكفي	على الإطلاق
هل حددت الهيئات الإدارية بوضوح الولايات المسندة إلى حضور اليونيدو الميداني؟	٢٨,٥	٣٣,٥	١٤	٢٤	٠
هل حضور اليونيدو الميداني فعال في تنفيذ ولاياتها؟	٤,٧	٤٧,٥	٢٣,٩	٢٣,٩	٠

المصدر: استقصاء الوحدة لأعضاء مجلس التنمية الصناعية (٢٠١٦).

١٨٠- ويرى المفتشان أن المنظمة ستستفيد من اعتماد رؤية شاملة لحضورها الميداني في ضوء المهام الناشئة فيما يتعلق بتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وينبغي للدول الأعضاء أن تحدد معايير لتقييم فعالية الحضور الميداني من حيث التقدم المحرز

صوب تحقيق الأهداف المتفق عليها. وهذا التوجيه من شأنه أن يساعد على تشكيل الشبكة الميدانية وتقييم الموارد المالية اللازمة لدعم تلك الرؤية على نحو أفضل. كما من شأنه أن يدعم الأمانة في إدارة الشبكة الميدانية.

١٨١- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية حضور اليونيدو الميداني.

التوصية ١٠

يُدعى المؤتمر العام إلى اعتماد رؤية شاملة لحضور اليونيدو الميداني كجزء لا يتجزأ من دور المنظمة في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك مجموعة من المعايير لتقييم فعالية ذلك الحضور.

شبكة المكاتب الميدانية

١٨٢- عندما استُهل العمل بشأن استعراض الوحدة هذا، كانت الشبكة الميدانية تتألف من تسعة مكاتب إقليمية، و٢١ مكتباً قُطريًّا، و١٧ مكتباً مصغَّراً وجهة وصل لليونيدو. وبسبب قيود الميزانية، قدَّم المدير العام في عام ٢٠١٥ خطة عمل في مجال السياسات الميدانية بغية ترشيد الشبكة،[٨٥] وقدم تقريراً عن عملها إلى مجلس التنمية الصناعية في عام ٢٠١٦.[٨٦] وأقرَّ المجلس التعديلات التي أُدخلت على الشبكة الميدانية في أعقاب انخفاض حاد في الميزانية قوامه نحو ٤,٦ ملايين يورو.[٨٧] وجاء هذا الترشيد كإضافة إلى الانخفاض التدريجي، اعتباراً من عام ٢٠٠٥، في قدرة المقر على دعم المكاتب الميدانية. ووفقاً لأحدث إعادة هيكلة (انظر الجدول ١٦)، يشمل الهيكل الميداني ثلاثة أنواع من المكاتب: المراكز الإقليمية ويرأسها مدير (٥)، والمكاتب الإقليمية ويرأسها أحد كبار الموظفين الفنيين الدوليين (٤)، والمكاتب القُطرية ويديرها موظفون دوليون كبار (١٠) أو موظفون وطنيون كبار (٢٨). وحلَّت المكاتب القطرية محل مكاتب اليونيدو المصغَّرة، وإن أُبقي على خمس جهات اتصال. ولم يطرأ تغيير على العدد الإجمالي لكيانات اليونيدو الميدانية، وعددها ٤٧ كياناً. ولدى اليونيدو مكاتب اتصال في بروكسل وجنيف ونيويورك، وإن لم تكن جزءاً رسميًّا من حضورها الميداني.

الجدول ١٦: هيكل حضور اليونيدو الميداني (٢٠١٦)

	أفريقيا	المنطقة العربية	آسيا والمحيط الهادئ	أوروبا وآسيا الوسطى	أمريكا اللاتينية والكاريبي
المراكز الإقليمية	٢	١	١	--	١
المكاتب الإقليمية	١	--	٢	--	١
المكاتب القُطرية	١٦	٦	٩	٢	٥

المصدر: المعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

١٨٣- وكما جاء في تقرير المدير العام، سوف تكفل إعادة الهيكلة "تواصل دعم التدخلات البرنامجية لليونيدو في تلك البلدان"، ولن "تؤدي التغييرات الهيكلية أو التغييرات المتعلقة بملاك الموظفين بأيِّ شكل من الأشكال إلى تضاؤل في العلاقة

(٨٥) GC.16/6: سياسات اليونيدو وشبكتها الميدانية. خطة العمل المقترحة من المدير العام.

(٨٦) IDB.44/7-PBC.32/7: تفعيل خطة العمل بشأن السياسات الميدانية. تقرير من المدير العام.

(٨٧) مقرَّر المجلس م ت ص-٤٤/م-١١: سياسات اليونيدو وشبكتها الميدانية.

بأصحاب المصلحة الرئيسيين."[٨٨] ومن المتوقع ألاّ يتغير عدد البلدان المشمولة، وإن لزم أن تتطور طرائق ذلك الشمول. ومع ذلك، يبدو هذا الهدف صعب البلوغ. ذلك أن بعض مكاتب اليونيدو تعمل بالفعل بقدرات وموارد محدودة للغاية؛ وفي إطار خطة العمل، سيُستعاض عن عدد من الموظفين الدوليين في الميدان بموظفين وطنيين سيتولون مهمة إدارة المكاتب القُطرية. ويعتقد المفتشان أن إجراء مزيد من التخفيضات في الميزانية المخصَّصة للحضور الميداني قد لا يتسق مع الحفاظ على شبكة فعالة قادرة على تمثيل اليونيدو وترويج أعمالها على الصعيد المحلي.

١٨٤- وقد تضمنت نشرة المدير العام لعام ٢٠١٦ بشأن هيكل الأمانة تقديم وصف عام لأدوار ومسؤوليات المكاتب الإقليمية والقُطرية في الشبكة المجدَّدة، إلى جانب طرائق تفاعلاتها مع المقر. وتشمل مهامها، التي تتسم باتساع نطاقها وتباين طبيعتها: التمثيل، وتحليل الأولويات الإنمائية الوطنية، وصياغة البرامج والمشاريع، وتعبئة الموارد، والإبلاغ، والتوعية. **وينبغي لإدارة اليونيدو أن تستخدم إعادة نشر الشبكة كفرصة لإنتاج أو تحديث الاختصاصات لكل كيان من كيانات الشبكة الميدانية لاستكمال خطط العمل السنوية القائمة. وينبغي تكييف الاختصاصات وفقاً للسياق الإقليمي أو الوطني الذي يعمل فيه المكتب وربطها بأنشطة اليونيدو ذات الصلة.** وينبغي أن تؤكد على الأهداف ذات الأولوية بما يتماشى مع القدرات المخصَّصة. وفي رأي المفتشيْن، يُفترض أن يُسترشد بنطاق وعدد العمليات الحالية والمتوقعة مستقبلاً في كلٍّ من المناطق والبلدان في القرارات المتعلقة بإرساء الحضور أو الإبقاء عليه.

١٨٥- وسيتمثل أحد العناصر الحاسمة الأهمية للاختصاصات المحدَّثة في إظهار الكيفية التي يسهم بها كل مكتب في تحقيق الولاية المسندة إلى الحضور الميداني. وقد صنَّف أعضاء مجلس التنمية الصناعية الذين شاركوا في استقصاء الوحدة المستوى الحالي لأداء المكاتب الميدانية باعتباره إما متوسطاً (٥٠ في المائة من المجيبين) أو فوق المتوسط (٣٠ في المائة). وخلال المقابلات واستناداً إلى تعليقات الاستقصاء، قدَّم ممثلو الدول الأعضاء تقييمات لأداء كيانات الشبكة الميدانية، تراوحت بين إيجابي وحرج. وبدا أن شاغلهم الرئيسي هو نوعية مشاريع التعاون التقني المنجزة في بلدانهم، وهي ليست ضمن المسؤوليات الكاملة للمكتب الميداني، حيث إن المشاريع تكون مركزية على مستوى مديري البرامج في المقر. ويعتقد المفتشان أن وجود اختصاصات واضحة للمكاتب الميدانية يمكن أن يساعد على تقييم وإظهار الأداء الفردي على نحو أفضل قياساً إلى الأولويات المحدَّدة. وسيكون ذلك متماشياً مع تركيز المجلس على ضرورة رصد حجم عمل وأداء كل مكتب من المكاتب الميدانية بعد إعادة الهيكلة.[٨٩]

التنسيق

١٨٦- أقرَّ مديرون وممثلون ميدانيون في المقابلات بأن ضمان وجود علاقات وثيقة وفعالة بين وضع البرامج والتعاون التقني والحضور الميداني يشكل تحدياً مستمراً. فقد تغيَّر التنسيب التنظيمي للمكاتب الميدانية وللشُّعب المسؤولة عن تنسيقها على مر الزمن، حيث تقلَّب بين التعاون التقني والعلاقات الخارجية. واعتباراً من عام ٢٠١٦، أصبحت المكاتب الميدانية تندرج إداريًّا ضمن إدارة البرامج الإقليمية والتمثيل الميداني. وتتألف الإدارة من خمس شُعب إقليمية تشرف على شبكة المكاتب الميدانية في آسيا والمحيط الهادئ، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية والكاريبي، وأوروبا وآسيا الوسطى، والمنطقة العربية. وهذه الشُّعب مسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات الإقليمية والأولويات البرنامجية لكفالة أن تلبي خدمات اليونيدو الاحتياجات والمتطلبات المحددة للدول الأعضاء. والشُّعب الإقليمية بمثابة قناة اتصال رئيسية مع شبكة المكاتب الميدانية.

١٨٧- وأشارت بعض التعليقات المقدَّمة خلال الاستعراض إلى ضرورة تحسين التنسيق بين مديري المشاريع المعنيين بوضع البرامج والتعاون التقني والمسؤولين المعنيين بإدارة البرامج الإقليمية والتمثيل الميداني والموظفين الميدانيين، سواء على صعيد أنشطتهم العادية أو

(٨٨) IDB.44/7-PBC.32/7، الفقرة ٤.

(٨٩) مقرَّر المجلس م ت ص-٤٤/م-١١.

على صعيد تبادل المعلومات فيما بينهم. وطلب مجلس التنمية الصناعية إلى المدير العام توضيح الدور الذي تضطلع به المكاتب الميدانية في مجاليْ التعاون التقني وحشد الموارد.[٩٠] وقدَّمت مدخلات الموظفين منظوراً عملياً بشأن التنسيق، واقترحت مجالاً للتحسين (انظر الجدول ١٧). وأُشير إلى أن اجتماعاً سنويًّا للممثلين الميدانيين كان يُعقد في الماضي في المقر وكان يسهم في زيادة الاتساق ولكنه توقف عن الانعقاد. وأفادت أمانة اليونيدو بأنه جرى مؤخراً إعادة تفعيل آليات أساسية للتنسيق وتبادل المعلومات باستخدام التكنولوجيات الجديدة، ومن المقرَّر أن يُعقد مؤتمر عالمي عن طريق التداول عن بُعد مع المكاتب الميدانية على أساس نصف سنوي.

الجدول ١٧: ردود من موظفي اليونيدو بشأن ما إذا كان هناك تنسيق كاف بين المقر والميدان (النسبة المئوية للمجيبين)

	موافق	موافق غالباً	محايد	غير موافق غالباً	غير موافق
جميع الموظفين	٨,٤	٢٠,٧	٣٤,١	٢٣,٦	١٣,٢
موظفو المقر	٦,٧	٢٠,٥	٣٨,٢	٢٢,٣	١٢,٣
الموظفون الميدانيون	١٥,٣	٢١,٦	١٦,٩	٢٩,٣	١٦,٩

المصدر: استقصاء الوحدة لموظفي اليونيدو (٢٠١٦).

١٨٨- وفي رأي المفتشيْن، تقدِّم إعادة هيكلة الشبكة الميدانية فرصة لتعزيز نهج أكثر تنسيقاً لأنشطة الشبكة التنظيمية والميدانية. ويُفترض أن يشمل ذلك العلاقات مع الجهات المانحة والسلطات الوطنية، وكذلك تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية المعنية. وهي أيضاً فرصة لإعداد نسخة محدَّثة من الدليل الميداني تجسِّد المشهد الناشئ عن إعادة الهيكلة التي أُجريت في عام ٢٠١٦، ولاستعراض صكوك تفويض السلطة إلى الممثلين الميدانيين.

التقييم المستقل لشبكة المكاتب الميدانية

١٨٩- ترصد إدارة اليونيدو حضورها الميداني من خلال تقارير منتظمة يقدمها المدير العام إلى الهيئات الإدارية. وقد أُجري تقييم مستقل وشامل في الفترة ٢٠١١-٢٠١٢،[٩١] وأُعِدَّ إطار تقييمي عام للمكاتب الميدانية في عام ٢٠١٠ ليكون جزءاً من التقييمات على الصعيد القطري.[٩٢] ويُجري مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات عدة عمليات مراجعة لحسابات المكاتب الميدانية كل سنة. ويعتقد المفتشان أنه عقب مرحلة التنفيذ من إعادة الهيكلة، ينبغي إجراء تقييم مستقل للشبكة الميدانية لتقييم النتائج. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن يبيِّن التقييم ما إذا كان الهيكل الجديد والموارد المخصصة له كافيين لأداء دوره ووظائفه المنصوص عليها التي يحددها المدير العام: (أ) التفاعل الفعَّال مع الحكومات والشركاء المحليين وأصحاب المصلحة المعنيين؛ (ب) المشاركة الفعالة في أنشطة منظومة الأمم المتحدة؛ (ج) التنفيذ السلس لأنشطة التعاون التقني؛ (د) عرض المزايا النسبية لليونيدو على الصعيدين القُطري والإقليمي.[٩٣] **وفي هذا السياق، يوصي المفتشان بإجراء تقييم مستقل لدور شبكة المكاتب الميدانية ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة في خطة عمل السياسات الميدانية، وتقديمه إلى مجلس التنمية الصناعية في دورته الثامنة والأربعين في عام ٢٠٢٠.**

(٩٠) المرجع نفسه.

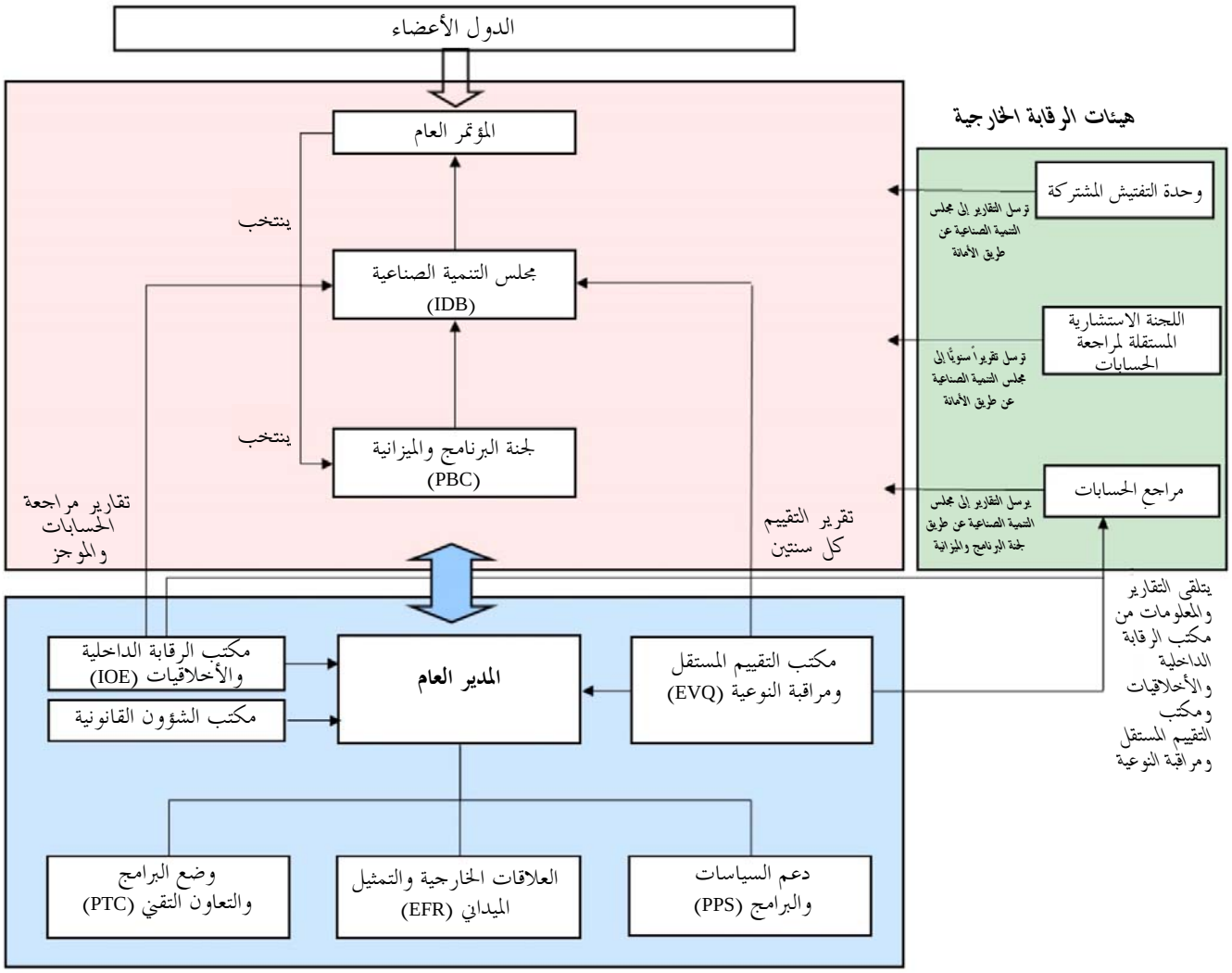
(٩١) التقييم المواضيعي المستقل: أداء مكاتب اليونيدو الميدانية (ODG/EVA/11/R.66).

(٩٢) المرجع نفسه، المرفق باء.

(٩٣) IDB.44/7-PBC.32/7، الفقرة ٥.

المرفق الأول: الحوكمة

ألف- إطار الحوكمة



المصدر: أُعد على أساس إطار الرقابة الداخلية لليونيدو.

باء- لمحة عامة عن وثائق الهيئات الإدارية لليونيدو

الهيئة الإدارية	السنة	عدد الدورات	عدد الأيام	عدد الوثائق	عدد الصفحات	عدد ورقات الاجتماع	عدد صفحات ورقات الاجتماع
المؤتمر العام	٢٠١٥	١	٤	٢٤	١٧٨	٦	٣٦
	٢٠١١	١	٥	٣٧	٣٢٠	٦	٧٣
مجلس التنمية الصناعية	٢٠١٥	١	٢	٢٥	٢٠٣	٦	٩١
	٢٠١١	١	٣	٣٦	٥٦٣	٧	١٠١
لجنة البرنامج والميزانية	٢٠١٥	١	٣	١٩	٢٢٩	٨	١٠٨
	٢٠١١	١	٣	٢٣	٢٢٩	٧	١٣٧

المصدر: المعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

المرفق الثاني: الهيكل التنظيمي (٢٠١٦)



المرفق الثالث: البيانات المالية

ألف- تطوُّر موارد اليونيدو، من الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ إلى الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧

فترة السنتين	الميزانية العادية (بملايين اليوروهات)	الميزانية التشغيلية (بملايين اليوروهات)	الميزانيتان العادية والتشغيلية (بملايين اليوروهات)	التبرعات (بملايين دولارات الولايات المتحدة)
٢٠٠١-٢٠٠٠	١٣٠,٦	٢٨,٣	١٥٨,٩	١٥٤,٣
٢٠٠٣-٢٠٠٢	١٣٧,٩	٤.٢٢	١٦٠,٣	١٧٥,٥
٢٠٠٥-٢٠٠٤	١٤٥	٢١,٨	١٦٦,٨	٢٣٤,٣
٢٠٠٧-٢٠٠٦	١٥٤	٢٠,٢	١٧٤,٢	٢٤٦,٦
٢٠٠٩-٢٠٠٨	١٥٩,٦	٢٢,١	١٨١,٧	٢٨١,٤
٢٠١١-٢٠١٠	١٦١,٨	٢٢,٨	١٨٤,٦	٤٢٠,٤
٢٠١٣-٢٠١٢	١٥٧,٩	٢٨,٩	١٨٦,٨	٣٣٠,٩
٢٠١٥-٢٠١٤	١٤٧,٣	٣٢,٨	١٨٠,١	٣٨٤,٤
٢٠١٧-٢٠١٦	١٣٨,٩	٣٤,١	١٧٣	٤٢٠ (تقدير)

المصدر: وثائق البرنامج والميزانيتين والمعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

باء- رصيد الصناديق الاستئمانية والحسابات الخاصة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦

الصندوق الاستئماني للشراكة (حساب باليورو)	١٧ ٧٧٨ يورو
الصندوق الاستئماني للشراكة (حساب بدولارات الولايات المتحدة)	٤ ٠٢٥ ١٠٦ دولارات
الصندوق الاستئماني لبناء القدرات المتصلة بالتجارة	٨٦٩ ٦٤٤ يورو
الصندوق الاستئماني لزيادة الأمن الغذائي من خلال ترويج الأعمال التجارية الزراعية والصناعات الزراعية	٥٣٧ ٠٠٠ بورو
الصندوق الاستئماني لاستخدام الطاقة المتجددة في الأغراض الإنتاجية	٣٦ ٣١١ يورو
الصندوق الاستئماني لتوظيف الشباب	٢٣ ١٣٤ يورو
الصندوق الاستئماني لأمريكا اللاتينية والكاريبي	٩٢ ٨٦٩ يورو
الحساب الخاص للتبرعات لأغراض الأنشطة الأساسية	٩ ٣٨٥ يورو
صندوق التجهيز	٨١٠ ٢١١ يورو

المصدر: أُعد استناداً إلى المعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

المرفق الرابع: الموارد البشرية

ألف- معلومات عن التوازن بين الجنسين (٢٠١٠ مقابل ٢٠١٦)

الفئة	٢٠١٠					٢٠١٦				
	الإناث	٪	الذكور	٪	الجميع	الإناث	٪	الذكور	٪	الجميع
المدير العام	–	٠,٠	١	١٠٠,٠	١	–	٠,٠	١	١٠٠,٠	١
مد-٢	١	١٦,٧	٥	٨٣,٣	٦	١	٣٣,٣	٢	٦٦,٧	٣
مد-١	٩	٢٥,٠	٢٧	٧٥,٠	٣٦	٣	١٦,٧	١٥	٨٣,٣	١٨
	١٠	٢٣,٣	٣٣	٧٦,٧	٤٣	٤	١٨,٢	١٨	٨١,٨	٢٢
ف-٥	١١	١٥,٥	٦٠	٨٤,٥	٧١	١٥	٢٤,٦	٤٦	٧٥,٤	٦١
ف-٤	١٦	٢٤,٦	٤٩	٧٥,٤	٦٥	٢٤	٣٥,٨	٤٣	٦٤,٢	٦٧
ف-٣	٢٨	٣٨,٩	٤٤	٦١,١	٧٢	٢٢	٤٢,٣	٣٠	٥٧,٧	٥٢
ف-٢	٩	٦٠,٠	٦	٤٠,٠	١٥	١	٢٠,٠	٤	٨٠,٠	٥
ف-١	٧	٦٣,٦	٤	٣٦,٤	١١	–	–	–	–	–
	٧١	٣٠,٣	١٦٣	٦٩,٧	٢٣٤	٦٢	٣٣,٥	١٢٣	٦٦,٥	١٨٥
الموظفون غير الأساسيين (ر)	–	–	–	–	–	١٢	٤٢,٩	٢٨	٧٠,٠	٤٠
الموظفون الفنيون الوطنيون (ف و)	٩	٢٦,٥	٢٥	٧٣,٥	٣٤	١٢	٢٧,٩	٣١	٧٢,١	٤٣
الموظفون في فئة الخدمات العامة (خ ع)	٢١٩	٥٤,٩	١٨٠	٤٥,١	٣٩٩	١٨٠	٥١,٧	١٦٨	٤٨,٣	٣٤٨
مجموع العاملين بصفة موظفين	٣٠٩	٤٣,٥	٤٠١	٥٦,٥	٧١٠	٢٧٠	٤٢,٣	٣٦٨	٥٧,٧	٦٣٨
أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية المعيَّنون دوليًّا	٤٣٠	٣٠,٥	٩٧٦	٦٩,٥	١ ٤٠٦	٢٧٦	٣١,٠	٦٠٥	٦٩,٠	٨٨١
أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية المعيَّنون محليًّا	٣٦٤	٢٧,١	١ ٠٣٢	٧٣,٩	١ ٣٩٦	٦٢٠	٣٧,٠	١ ٠٧٠	٦٣,٠	١ ٦٩٠
مجمو ع العاملين من أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية	٧٩٤		٢ ٠٠٨		٢ ٨٠٢	٨٩٦	٣٥,٠	١ ٦٧٥	٦٥,٠	٢ ٥٧١

المصدر: أُعِدَّ على أساس التقارير السنوية للمدير العام والمعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

باء- النفقات المتصلة باتفاقات الخدمة الفردية (باليورو)

العقود المموَّلة من الميزانيتين العادية والتشغيلية	٢٠١٤	٢٠١٦
وضع البرامج والتعاون التقني	٩٠٠ ٠٤٣	٤٠٢ ٥٤٣
دعم السياسات والبرامج	٥٨٦ ٧٤٦	٤٦٩ ٢١١
العلاقات الخارجية والتمثيل الميداني	٣٧٧ ٥٤٠	٤٦٤ ٢٧٧
مكتب المدير العام	٢٦٢ ٦٣٣	١٩٧ ٥١٤
التعيين لدورات أجهزة تقرير السياسات	٢ ٩٥١	–
المجموع الفرعي	**٢ ١٢٩ ٩١٤**	**١ ٨٩٤ ٩٨٧**
العقود المموَّلة من صناديق التعاون التقني		
وضع البرامج والتعاون التقني	٣١ ٣٣١ ٢٢٤	٤٠ ٥٨٤ ٣٠٣
دعم السياسات والبرامج	٨٦٣ ٩٧٤	١ ١١٠ ٨٥٤
العلاقات الخارجية والتمثيل الميداني	١ ٥١٢ ٥٧٦	١ ٧٠٦ ٨٩٥
مكتب المدير العام	٥٢٦ ٩٦٤	٦٢٩ ٠٩٣
المؤتمر العام	٣١ ٣٣٣	–
المجموع الفرعي	**٣٤ ٢٦٦ ٠٧١**	**٤٤ ٠٣١ ١٤٥**
المبلغ الإجمالي للعقود المموَّلة من الميزانيتين العادية والتشغيلية والموارد من خارج الميزانية	٣٦ ٣٩٥ ٩٨٥	٤٥ ٩٢٦ ١٣٢

المصدر: أُعد استناداً إلى المعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

المرفق الخامس: التعاون التقني

ألف- أنشطة التعاون التقني حسب الأولوية المواضيعية، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦ (بملايين دولارات الولايات المتحدة)

الأولوية المواضيعية	ميزانية عام ٢٠١٦	نفقات عام ٢٠١٦
حماية البيئة	١٤٠,٦٥	٣٨,٤
تحقيق الرخاء المشترك	٢٩	٣٦,٥
تعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية	٣٣,٨	٩٧,٨
الخدمات الشاملة	٦,٧	٥,٩
المجموع	**٢١٠,١**	**١٧٨,٦**

المصدر: المعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

باء- أنشطة التعاون التقني، حسب المنطقة، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦ (بملايين دولارات الولايات المتحدة)

النطاق الإقليمي	ميزانية عام ٢٠١٦	نفقات عام ٢٠١٦
أفريقيا	٣٨,٥	٦٧,٢[أ]
المنطقة العربية	٢٩,١	١٠,٨
آسيا والمحيط الهادئ	٧٩,٣	٤٤,٩
أوروبا وآسيا الوسطى	١٦,٨	١٦,٨
أمريكا اللاتينية والكاريبي	١٥	١١,٤
الأنشطة العالمية والأقاليمية	٣١,٤	٢٧,٥
المجموع	**٢١٠,١**	**١٧٨,٦**

المصدر: المعلومات المقدَّمة من أمانة اليونيدو.

(أ) تُعرَّف التبرعات، حسبما أبلغت أمانة اليونيدو، بأنها مخصصات ميزانية المشاريع المعتمدة، بما يشمل زيادتها ونقصانها، خلال فترة تقويمية معينة.

المرفق السادس: استقصاءات وحدة التفتيش المشتركة

التمست وحدة التفتيش المشتركة، وفقاً لممارستها المعتادة فيما يتعلق بالاستعراضات التنظيمية والإدارية، آراء ووجهات نظر الفئات الرئيسية من أصحاب المصلحة في اليونيدو بشأن مختلف الجوانب المشمولة بهذا التقرير. وقد أُجريت أربعة استقصاءات على الإنترنت موجَّهة إلى الفئات التالية: (أ) أعضاء المؤتمر العام، (ب) أعضاء مجلس التنمية الصناعية، (ج) موظفي اليونيدو، (د) أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية، كما في كانون الثاني/يناير ٢٠١٦. وضم كل استقصاء أسئلة متعددة الخيارات وأسئلة مفتوحة للحصول على مقترحات ومدخلات نوعية. وأسفرت الاستقصاءات عن مجموعة غنية من الآراء والتصورات التي استُرشد بها في التقرير، حسب الاقتضاء. ووُجد أن معدل المشاركة في الاستقصاءات يمثِّل إحصائيًّا كل فئة، باستثناء الاستقصاء الموجَّه إلى أعضاء المؤتمر العام الذي لم يتسم بمستوى كاف من الردود.

المشاركة في استقصاءات وحدة التفتيش المشتركة على شبكة الإنترنت (أيلول/سبتمبر وتشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٦)

	المتلقون	المجيبون	معدل المشاركة
موظفو اليونيدو	٦١٦	٣٧٢ (منها٣٢١ ردًّا كاملاً)	٦٠,٤٪
أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية	١ ٥٩٠	٩٧٠ (منها ٩١١ ردًّا كاملاً)	٦١٪
أعضاء مجلس التنمية الصناعية	٥١	٢٣ (منها ٢٠ ردًّا كاملاً)	٤٥,١٪
أعضاء المؤتمر العام	١٧١	١٣ (جميع الردود كاملة)	٧,٦٪

الاستقصاءات الموجَّهة إلى الدول الأعضاء

استُقصي ممثلو الدول الأعضاء على مستويين: استُشير جميع الأعضاء في استقصاء موزَّع على جميع أعضاء المؤتمر العام، في حين تلقَّى أعضاء مجلس التنمية الصناعية استقصاءً مستقلاً بشأن المسائل الخاصة بتلك الهيئة الإدارية. وكانت الآراء التي أعرب عنها أعضاء المجلس إزاء المنظمة إيجابية في معظمها، ولا سيما فيما يتعلق بأنشطة التعاون التقني. وعبَّر ذلك الاستقصاء أيضاً عن تقييم إيجابي بشأن أمانة اليونيدو.

الاستقصاء الموجَّه إلى موظفي اليونيدو

أسفر الاستقصاء الموجَّه إلى الموظفين عن معدل استجابة قدره ٦٠ في المائة؛ ويبين الجدول الوارد أدناه معدل الردود موزَّعاً حسب فئة الموظفين والموقع. وقد بلغ معدل الردود في الفئة الفنية ٨١ في المائة. وتجدر الإشارة إلى أن نحو نصف المجيبين يعملون في اليونيدو لما يزيد على ١٠ سنوات، وأكثر من ٧٥ في المائة منهم لأكثر من ست سنوات. ومن ثمَّ فإن المجيبين على الاستقصاء كانوا حاضرين ومرّوا بمراحل إعادة هيكلة تنظيمية مهمة منذ عام ٢٠٠٥. وقد قدَّموا منظوراً طويل الأجل للمنظمة وساهموا فيها بآراء مستنيرة.

المشاركة في استقصاء وحدة التفتيش المشتركة، حسب فئات الموظفين والموقع

	المتلقون	المجيبون	معدل المشاركة[أ]
مدير	٢٧	١٧	٪٦٣,٦
الفئة الفنية	١٩٠	١٥٤	٪٨١,١
فئة الخدمات العامة	٣٦٦	١٥٨	٪٤٣,٢
المقر في فيينا	٤٩٥	٢٩٧	٪٦٠,٠
شبكة المكاتب الميدانية	١٦٥	٧٥	٪٤٥,٥

(أ) قُدِّرَ استناداً إلى الأرقام الواردة في التقرير السنوي للمدير العام عن عام ٢٠١٥ (IDB.44/2-PBC.32/2، التذييل الأول).

ومن منظور شامل، كان هناك تقييم إيجابي لبيئة عمل اليونيدو. بيد أن الموظفين شككوا في أن تكون الموارد البشرية والمالية اللازمة للاضطلاع بمهامهم متاحة داخل وحداتهم. وأظهرت الردود النوعية والكمية درجات مختلفة من الرضا أو عدم الرضا عن فرص التطوير الوظيفي والترقية وسياسات الجدارة داخل المنظمة.

وأشارت تعليقات متكررة إلى استمرار إعادة الهيكلة والتغيرات السياساتية الثابتة مما اعتبره الموظفون عائقاً أمام كفاءة عمليات المنظمة وفعاليتها، ولا سيما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجَه في معالجة التغييرات الإدارية. وفي هذا السياق، دعا العديد من الموظفين إلى زيادة الشفافية في الإبلاغ عن المقرَّرات الإدارية وإلى الاتساق في تطبيقها.

وحلَّلت الوحدة ما مجموعه ٣١٤ تعليقاً كتابيًّا من الموظفين المجيبين. وكانت هذه التعليقات تخص بيئة العمل (٧١)، والإدارة العامة (٥٧)، وإدارة الموارد البشرية (٥٢)، وإدارة الموظفين والعلاقات بهم (٤٦)، والتعليقات العامة (٤٦)، والهيكل التنظيمي (٣٣)، والإدارة (٢٦).

الاستقصاء الموجَّه إلى أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية

يسَّر الاستقصاء الموجَّه إلى أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية ورود مدخلات من الأفراد ممن ليسوا من موظفي اليونيدو ولكنهم يشكلون مع ذلك نسبة كبيرة من القوة العاملة بالمنظمة. وبوجه عام، قدَّم أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية تقييماً إيجابيًّا عن عملهم مع اليونيدو، باستثناء رد أكثر دقة فيما يتعلق بإجراءات تسوية المنازعات ومعالجة الشكاوى. ورغم الارتياح الكمي فيما يتعلق بمختلف جوانب عقود الخدمة الفردية، فقد برزت بضعة شواغل مشتركة في قسم التعليقات الكتابية، بما في ذلك المشاكل التقنية المرتبطة بطرائق الدفع والافتقار إلى المزايا بعد سنوات عديدة من الخدمة وتنفيذ عقود متعاقبة مع المنظمة. وإجمالاً، حلَّلت الوحدة ٥٤١ ردًّا مفتوحاً من أصحاب اتفاقات الخدمة الفردية.

المرفق السابع: استعراض عام للإجراءات الواجب اتخاذها من جانب المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة الواردة في تقريرها (JIU/REP/2017/1)

		التقرير		التوصية ١	التوصية ٢	التوصية ٣	التوصية ٤	التوصية ٥	التوصية ٦	التوصية ٧	التوصية ٨	التوصية ٩	التوصية ١٠
		لأخذ العلم	لاتخاذ إجراء										
الأثر المنشود				و	ج	ط	ط	و	و	ط	ط	و	و
	مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق	☒	☐										
الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها	الأمم المتحدة*	☒	☐										
	برنامج الأمم المتحدة المشترك بشأن الأيدز وفيروسه	☒	☐										
	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	☒	☐										
	مركز التجارة الدولية	☒	☐										
	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	☒	☐										
	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	☒	☐										
	صندوق الأمم المتحدة للسكان	☒	☐										
	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	☒	☐										
	المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	☒	☐										
	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	☒	☐										
	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	☒	☐										
	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	☒	☐										
	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى	☒	☐										
	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	☒	☐										
	برنامج الأغذية العالمي	☒	☐										
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	☒	☐										
	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	☒	☐										
	منظمة الطيران المدني الدولي	☒	☐										
	منظمة العمل الدولية	☒	☐										
	المنظمة البحرية الدولية	☒	☐										
	الاتحاد الدولي للاتصالات	☒	☐										
	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	☒	☐										
	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	☐	☒	تش	ر	تش	ر	ر	ر	ر	ر	ر	تش
	المنظمة العالمية للسياحة	☒	☐										
	الاتحاد البريدي العالمي	☒	☐										
	منظمة الصحة العالمية	☒	☐										
	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	☒	☐										
	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	☒	☐										

مفتاح الجدول: تش: توصية موجَّهة إلى الجهاز التشريعي للبت فيها **ر**: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراء بشأنها

☐ : توصية لا تتطلب أن تتخذ هذه المنظمة إجراء بشأنها.

الأثر المقصود: أ: تعزيز الشفافية والمساءلة؛ **ب**: نشر الممارسات الجيدة/الفضلى؛ **ج**: تعزيز التنسيق والتعاون؛ **د**: تعزيز الاتساق والمواءمة؛ **هـ**: تعزيز المراقبة والامتثال؛ **و**: تعزيز الفعالية؛ **ز**: وفورات مالية كبيرة؛ **ح**: تعزيز الكفاءة؛ **ط**: جوانب أخرى.

* حسبما وردت في الوثيقة ST/SGB/2015/3.