

Distr.: General  
27 September 2017  
Arabic  
Original: English



الدورة الثانية والسبعون

البنود ١٢٤ و ١٣٤ و ١٣٦ و ١٣٧ و ١٤١ من جدول الأعمال

إصلاح الأمم المتحدة: التدابير والمقترحات

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩

تخطيط البرامج

إدارة الموارد البشرية

## تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع

تقرير الأمين العام

موجز

يكسسي هذا التقرير المتعلق بالإصلاحات الإدارية في الأمانة العامة للأمم المتحدة أهمية مركزية بالنسبة إلى خطتي في الإصلاح. فهو يقدم إطلاقة على المبادئ التي ستسترشد بها جهود الإصلاح الإداري حاضرا ومستقبلا.

ومن خلال المشاورات التي أجريتها منذ أن تقلدت مهامني، أدركت بوضوح أننا نعاني من البطء وعدم الاستجابة في تقديم الخدمات، وتجزؤ الهياكل الإدارية، وتدخّل مجالس الإدارة في أدق جزئيات التسيير الإداري، وضمور ثقة الدول الأعضاء والموظفين، وعدم كفاية الموارد المخصصة للولايات وعدم فعالية تنفيذها، ونقص الشفافية والمساءلة.

وإنني أقترح نموذجا إداريا جديدا يمكّن المديرين من تحديد أفضل السبل لاستخدام الموارد المتاحة لهم لدعم تنفيذ البرامج والولايات. وهذا يعني أيضا تحميل المديرين قدرا أكبر من المسؤولية ومساءلتهم عن الأداء البرنامجي والمالي لبرامجهم. ولكن ذلك لن يكون تفويضا مطلقا، بل سيستند إلى النظر المتأني في قدرة المديرين على تسلم المزيد من السلطات المفوضة وقدرتهم على تنفيذها على الوجه السليم.



وإنني أقترح أيضا تغيير أساليب العمل في المنظمة استنادا إلى مبادئ الإدارة السليمة، بما يجعل الأمم المتحدة تتصف بالمزيد من المرونة والفعالية وتعمل بقدر أكبر من الشفافية والمساءلة والكفاءة والواقعية واللامركزية بما يمكنها من دعم أنشطتها المعيارية والتنفيذية على نحو أفضل، ويضمن تنفيذ خطتي الإصلاحية الطموحة.

وأنا أقدم ثلاثة مقترحات إصلاحية محورية في هذا الصدد. فأولا، أقترح تدابير لتبسيط عمليات التخطيط والميزنة وتحسينها. فالميزانيات ينبغي أن تدعم تحسين عملية اتخاذ القرارات وتعكس على نحو أفضل الصلة بين استخدام الموارد وتنفيذ البرامج. ثانيا، سأقوم بتفويض السلطة الإدارية لمديري البرامج وأسائلهم بشكل أكبر عن تنفيذ الولايات. ثالثا، أقترح إدخال تغييرات على هيكل الإدارة والدعم لمؤازرة تنفيذ البرامج على نحو أفضل وتزويد المديرين بتوجيهات في مجال ضمان الجودة والسياسة الاستراتيجية العامة.

أما الأهداف الكبرى فتتمثل في تحقيق اللامركزية بتقريب عملية اتخاذ القرار من مواضع التنفيذ؛ ووضع الثقة في المديرين ومدعمهم بالسلطات اللازمة؛ وضمان المزيد من المساءلة والشفافية؛ والحد من ازدواجية الهياكل وتداخل الولايات؛ وزيادة الدعم المقدم إلى الميدان وإصلاح عمليات التخطيط والميزنة.

## أولا - مقدمة

١ - بعد مضي سبعين عاما وتيف، لا تزال الأمم المتحدة أكثر من أي وقت مضى أوثق صلة برسالتها في تخليص الأجيال من ويلات الحرب وإعادة تأكيد الإيمان بحقوق الإنسان وإيجاد الظروف الملائمة التي يتسنى في ظلها تحقيق العدالة واحترام الالتزامات الناشئة بموجب القانون الدولي، والدفع بالرقى الاجتماعي قدما ورفع مستوى الحياة في جو من الحرية أفسح. وما زال السلام والأمن، وحقوق الإنسان، والقانون الدولي، والتنمية هي الركائز التي تقوم عليها تلك الرسالة.

٢ - وبفضل الأمم المتحدة، أحرزت الدول الأعضاء تقدما كبيرا في ميادين السلام والتنمية المستدامة وحقوق الإنسان. ومع ذلك، فقد ظلت المنظمة على نحو متزايد تكابد في سعيها إلى بلوغ الأهداف المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة. فالمكاسب التي كافتحت الأمم المتحدة ودولها الأعضاء من أجل تحقيقها تتسم بالهشاشة وتواجه خطرا حقيقيا لأسباب من بينها التخلي عن تعددية الأطراف في التصدي للتحديات التي يواجهها العالم حاليا في ميادين من قبيل تغير المناخ، ونمو عدد السكان ونزوحهم، واستفحال مظاهر التفاوت والفقير وانتهاكات حقوق الإنسان، وتغلغل النزاعات وامتداداتها الإقليمية، وتنامي خطر الإرهاب والتطرف العنيف. وقد علمتنا التجربة أن التقاعس عن التكيف أو العمل يؤدي إلى معاناة بشرية ساحقة وإلى مأساة تنجم عن تفويت فرصة تحقيق التنمية والرقى الاجتماعي على الصعيد العالمي. وإني ما زلت مقتنعا بأن فعالية تعددية الأطراف والعمل الجماعي من قبل الدول الأعضاء في الأمم المتحدة البالغ عددها ١٩٣ دولة عضوا هما مناط الأمل لدى شعوب العالم.

٣ - ولكي تفي المنظمة بالوعد الذي قطعته على نفسها تجاه سكان العالم في الوقت الحاضر، يجب عليها أن تعيد النظر في طرائق تسييرها وأن تسلم بأن تحقيق إصلاحات فعالة في مجالات من قبيل السلام والأمن والتنمية يجب أن يستند إلى تحسين أساليب التسيير الإداري في المنظمة. فأطر المنظمة وهياكلها وإجراءاتها الإدارية يجب أن تتيح إمكانية تجديد النشاط والابتكار في الأمانة العامة ومنظومة الأمم المتحدة ككل بما يمكن من تقديم الدعم الكامل وفاءً بوعد الأمم المتحدة. ويجب علينا أن نفتح المجال لتوحد العمل الذي يوسع نطاق الميزات النسبية ويفيد منها على نحو أفضل عبر كيانات الأمم المتحدة برمتها من أجل القيام على نحو متبادل بتقوية علاقات العمل داخل المنظمة في مجالات السلام والأمن، والتنمية المستدامة، وحماية حقوق الإنسان، والحفاظ على سلامة الكوكب، مع الاستمرار في الوقت ذاته في إتاحة منتدى مفيد للمناقشات الحكومية الدولية. ويجب علينا أن نعمل الآن في جميع هذه المجالات إن كنا نريد تحقيق الرؤية المتوخاة في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وعدم ترك أي أحد خلف الركب.

٤ - على أن التحديات التي تعترض المنظمة فيما تبذله من جهود في سبيل تحقيق أهداف الميثاق لا تأتي من الخارج حصرا. فالهيكل التنظيمي والإطار الإداري اللذان تعمل بهما الأمانة العامة وما يتسمان به من تعقيد وطابع مركزي لا يستجيبان على نحو كاف للعدد المتنامي والنطاق المتسع للولايات الموكلية إلى الأمم المتحدة، ولا سيما في الميدان. ومن ثم فقد أصبح من منتهى الأهمية إجراء إصلاحات تفضي إلى إيجاد نموذج مختلف يشدد على التكامل في النهج المتبع والسرعة في التنفيذ على صعيد الميدان. فإذا كانت الأغلبية الساحقة لموظفي الأمم المتحدة تعمل في الميدان - أكثر من ٩٠ في المائة من الأفراد المدنيين والنظاميين، بمن فيهم ثلثا الموظفين المدنيين قاطبة - وإذا كان معظم موارد

المنظمة المالية مكرسا لاحتياجات الميدان، فيجب إعادة النظر في الإطار الإداري من أجل تيسير العمل في الميدان ودعمه، حيثما وأيان دعت الحاجة. والغاية من مقترح الإصلاح الذي أقدمه هي تقريب عملية صنع القرارات من مواضع التنفيذ، عبر تبسيط القواعد والسياسات والإجراءات، وتحقيق لامركزية السلطة لتعزيز فعالية الجهود. وهذا يتطلب تعزيز الشفافية والمساءلة وترسيخهما مؤسسياً في جميع الأنشطة لتقديم خدمات أفضل للعمليات الحكومية الدولية وعمليات الحكومة في المقر. وفي مقترح الإصلاح الذي أقدمه، أقتراح أيضا منحي سلطة تقديرية أوسع في إدارة الموارد واستخدامها.

٥ - وعلى ضوء هذه الأفكار، قمت في نيسان/أبريل بإنشاء فريق للاستعراض الداخلي لبحث الجوانب التي تحتاج إلى تغيير لإكساب المنظمة المزيد من الفعالية وتمكينها من الاستجابة لمخدميها على نحو أفضل. ومن خلال المشاورات التي أجراها الفريق الاستعراضي مع الدول الأعضاء والموظفين، على جميع المستويات، بما يشمل رؤساء الإدارات، واللجان الإقليمية، والمكاتب الموجودة خارج المقر، وبعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، استطاع الفريق أن يعين التحديات الرئيسية الستة التالية:

(أ) البطء وعدم الاستجابة في تقديم الخدمات؛

(ب) تجزؤ الهياكل الإدارية؛

(ج) ضعف ثقافة إدارة الأداء؛

(د) الثغرات القائمة في مجال توفير الموارد اللازمة للولايات وعدم فعالية إدارة الموارد لتنفيذ

تلك الولايات؛

(هـ) الثغرات القائمة في مجالي الشفافية والمساءلة؛

(و) ضمور الثقة فيما بين الدول الأعضاء والأمانة العامة؛

٦ - وبعبارة محددة، فإنني أعتزم إجراء تغييرات في تلك المجالات عن طريق وضع مقترحات في أربعة ميادين رئيسية. أولاً، يجب تعزيز قيادة المنظمة وتحويلها السلطات اللازمة. ويجب الموازنة بين المسؤولية والسلطة والمساءلة وتوضيح المسؤوليات. ويجب أن ينتقل المحور الذي تركز عليه الآليات الرقابية من المراقبة القائمة على التخمين إلى الامتثال القائم على الواقع، وأن يقتصر ذلك بالمساءلة عن النتائج المحققة. ثانياً، يجب على المنظمة أن تصبح أكثر شفافية وتكون أقدر على أن تبرهن بصورة أجلى - وشكل ملموس - على وجود صلة أوضح بين الموارد والنتائج، ويجب أن تعزز أطرها في مجال إدارة المخاطر. ثالثاً، لكي يكون العمل فعالاً ويحصل في أوانه، يجب تفويض السلطات - على نحو مسؤول وبموجب شروط واضحة - حتى يتأتى إعمال تلك السلطات على مقربة من مواضع التنفيذ. رابعاً، يجب إعادة تنظيم الهياكل الإدارية في المقر بحيث تتأى ممارسة السلطات المفوضة في ظل المساءلة دعماً لتنفيذ الولايات بشكل فعال وكامل، ويشمل ذلك القضاء على ازدواجية المهام، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والفصل بين المهام على نحو أوضح، وضمان وجود الضوابط والموازنات الملائمة.

٧ - ويستند تصوري لمعالجة هذه التحديات الرئيسية الستة إلى طائفتين من الالتزامات أعتزم القيام بها، إحداها مع كبار المديرين والأخرى مع الدول الأعضاء. فلكبار المديرين العاملين تحت إمرتي أتعهد بأن أمنحهم السلطة الكاملة لتنفيذ الولايات الموكولة إليهم طالما تحلوا بالشفافية والمسؤولية والمساءلة في ذلك. ومنهم ألتمس التزاماً أكبر بتنفيذ الإصلاحات في الميدان وتغيير أساليب العمل القديمة. وللدول

الأعضاء، أتعهد بأن تتصف الأمانة بالشفافية وروح المسؤولية والمساءلة في إدارة موارد المنظمة وفي تنفيذ المهام والمعالم المرجعية المتفق عليها لضمان تنفيذ جميع الولايات. ومنها ألتمس ثقته في إدارة هذه المنظمة بما يتيح لي إمكانية اتخاذ القرارات التي تعزز فعالية تنفيذ الولايات ضمن إطار المعايير العريضة المبسطة في هذا التقرير، دون أن أضطر إلى التماس الموافقة المسبقة على الإجراءات التي أتخذها.

٨ - وإضافة إلى ما أسلفت، أقترح التغييرات الرئيسية التالية في إدارة شؤون المنظمة:

(أ) تبسيط دورة التخطيط والميزانية والتقارير المرتبطة بهما، بما في ذلك عن طريق الانتقال من ميزانية فترة السنتين إلى ميزانية السنة الواحدة وتقصير دورة التخطيط والميزنة من خمس سنوات إلى ثلاث. فسوف يجري تقديم المعلومات المتعلقة بتخطيط البرامج وأدائها إلى جانب المعلومات المالية لتحسين شفافية الأنشطة ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وأقترح أن تقوم الدول الأعضاء بمنح سلطة إضافية لنقل الموارد داخل أجزاء الميزانية لا فيما بين تلك الأجزاء، بما يتيح المحافظة على المبدأ القائل بأن الموارد المخصصة للتنمية ينبغي أن تستخدم لأغراض التنمية، كما أن الموارد المخصصة للركائز الأخرى للمنظمة ينبغي أن تستعمل في تلك الركائز. وأقترح أيضا توسيع نطاق سلطة الالتزام فيما يخص "النفقات غير المنظورة والاستثنائية" للاستجابة السريعة لما يطرأ من أحداث غير متوقعة في مجالي التنمية وحقوق الإنسان.

(ب) تنفيذ تدابير ترمي إلى زيادة الشفافية في التقارير المقدمة إلى الدول الأعضاء، بما في ذلك الرصد والتقييم وأداء البرامج والأداء المالي واستخدام الموارد.

(ج) إحداث تغيير هيكلية الغاية منه القضاء على ازدواجية الضوابط الداخلية عن طريق إنشاء إدارة الاستراتيجية والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، يكون لها دور واضح في وضع السياسات والاستراتيجيات وكفالة الامتثال، وإدارة الدعم العملي التي ستركز على العمليات والخدمات والمعاملات وتقديم الدعم للكيانات العاملة في البيئات الضعيفة في فترات الزيادة المفاجئة في حجم العمل.

(د) الاستفادة الكاملة من نظام أوموجا ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي لإجراء المعاملات الإدارية في عدد قليل من المواقع. فما زالت الأمم المتحدة حاليا تحتفظ في مواقع متعددة بمهام من قبيل نظم الشراء والدفع، والتعاقد مع الموظفين، وإدارة الشؤون الهندسية واللوجستية. وأعتزم توحيد تلك المهام في مركزين أو ثلاثة وإجراء تقييم استراتيجي للمواقع. وستكون هذه العملية معقدة، إلا أن الحاجة إليها ملحة لكفالة المزيد من الفعالية من حيث التكلفة والدعم الإداري المتسق. وسيكون تحسين إدارة سلسلة الإمدادات وإفساح المجال أمام المزيد من الابتكارات التكنولوجية من الأمور البالغة الأهمية أيضا.

(هـ) تيسير وتبسيط القواعد والعمليات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية لضمان القيام في الوقت المناسب باستقدام الموظفين ونشرهم وتطوير قدراتهم، مع توضيح السلطات المفوضة للمديرين ووضع قواعد واضحة للمساءلة.

٩ - وسوف أتحرى على امتداد عملية الإصلاح عقد إحاطات مع الموظفين والتشاور معهم وذلك لأنني أعتقد أن الموظفين هم أعلى مورد تملكه المنظمة. فهم يستحقون منا الثناء والدعم لما يبدونه من تفان ولا سيما لما يقدمونه من توضيحات شخصية في سبيل أداء واجب المنظمة - سواء في معترك

النزاعات أم في جهودهم من أجل إيصال المعونة الإنسانية وحماية حقوق الإنسان والقضاء على الفقر وتمهيد السبيل صوب تحقيق التنمية المستدامة. ولقد التقيت بممثلي الموظفين وكذلك بالموظفين عامة في جميع أرجاء العالم عبر اللقاءات المفتوحة، وأعتزم مواصلة التشاور معهم ونحن نمضي قدماً في تفاصيل تنفيذ الإصلاح الإداري، وبخاصة في المجالات التي قد تؤثر في رفاة الموظفين وشروط خدمتهم.

١٠ - أما الغاية من الإصلاحات الإدارية المبسطة في هذا التقرير فتكمن في تعزيز التنفيذ: التنفيذ على صعيد المقر دعماً للمداورات والإجراءات المتعددة الأطراف ووضع السياسات وتنسيقها والتخطيط الاستراتيجي؛ والتنفيذ على الصعيد الإقليمي بتقديم الدعم المباشر للحكومات والعمليات التي تضطلع بها الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات الإقليمية؛ والتنفيذ على الصعيد المحلي، وهو المستوى الذي يكون فيه لعملنا تأثير مباشر في حياة الناس الذين نعمل من أجلهم. وتأخذ هذه الإصلاحات بعين الاعتبار التدابير الجارية على نطاق منظومة الأمم المتحدة من أجل تحقيق المزيد من الاتساق والعمل المثمر، وتستند إلى تجارب الماضي والإصلاحات الإدارية الجارية، كما تستفيد من الاستثمارات السابقة التي كانت ترمي إلى تعزيز الأمانة العامة والتمكين من وحدة الهدف والعمل في توظيف جميع جوانب القوة لدى الأمانة العامة، وكذلك قدرات منظومة الأمم المتحدة، حسب الاقتضاء. والهدف الأساسي من هذه الإصلاحات هو تقوية فعالية المنظمة في أداء جميع الولايات الموكولة إليها وتعزيز سبل مساءلتها عن النتائج، مع الامتثال في الوقت ذاته للمعايير التي حددتها الدول الأعضاء.

١١ - وفي هذا التقرير أبيت عبارات عامة مفاهيم الإصلاحات التي أقترح إدخالها في أساليب التسيير الإداري للمنظمة ومقاصدها والمبادئ التي تقوم عليها، وألتمس مؤازرة الدول الأعضاء لتصوري في الإصلاح الإداري، وأحدد المجالات التي يلزم فيها الاضطلاع بمزيد من العمل قبل أن تصير الاقتراحات جاهزة بتكليفها المفصلة لعرضها على الجمعية العامة للنظر فيها. وستكون هذه الإصلاحات الإدارية هي العنصر التمكيني الرئيس لإضفاء طابع الكفاءة والفعالية على الخدمات المقدمة للعمليات المضطلع بها على الصعيد العالمي، سواء تعلق الأمر بالتنمية أم بالسلام والأمن أم بالاستجابة للحالات الإنسانية. وسوف تشمل في نطاقها الميدان والمقر واللجان الإقليمية والمكاتب الموجودة خارج المقر، ومن ثم سوف تمكن الأمانة العامة من الاستجابة للاحتياجات القائمة في جميع المجالات، وبخاصة في الميدان، ومن القضاء على ازدواجية، وتعزيز المساءلة بتغيير أساليب العمل ومنح التفويض المناسب للسلطة. وهذه الإصلاحات تُدعم مقترحات الإصلاح المضطلع بها في مجالي التنمية والسلام والأمن.

## ثانياً - استعراض مبادرات الإصلاح الإداري السابقة والجارية

١٢ - لقد بذلت مساع عديدة على امتداد السنين لمعالجة التحديات التي تواجهها الأمانة العامة، وبلغ ذلك حداً يمكن معه التماس العذر للموظفين والدول الأعضاء على السواء على ما يبدو من سأم تجاه مسألة الإصلاح. وعلى غرار من سبقوني، فقد تقلدت مهامي وأنا معترف بالحاجة إلى الاستفادة من مبادرات الإصلاح السابقة وإلى تكييفها من أجل تحسين أساليب التسيير الإداري في المنظمة. وقد جرى الأخذ بنهج إدارية حديثة من خلال تطوير أو تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والنظام المركزي لتخطيط الموارد، أو موجا، واقتراح نموذج جديد لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي. كما شملت تلك الإصلاحات بوجه خاص إنشاء مكتب الأخلاقيات، واللجنة الاستشارية المستقلة

للمراجعة، ومنهجية إطار الإدارة المركزية للمخاطر والمراقبة الداخلية، وتقييم مخاطر الغش على نطاق الأمانة العامة، ووضع استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للأمانة العامة، وإدارة الدعم الميداني، وسلسلة من الإصلاحات المتعلقة بالموارد البشرية، تشمل المبادرات الرامية إلى تشجيع التنقل المنظم في مختلف المستويات.

١٣ - على أنه رغم كل التحسينات التي أنجزت، ما زال يتعين على الأمانة العامة أن تبذل جهودا أكبر كيما تتمكن من تنفيذ جميع ولاياتها على نحو فعال. والأمانة العامة هي عبارة عن كيان معقد يتحمل المسؤولية أمام هيئات حكومية دولية شتى ويسعى إلى بلوغ أهداف ومقاصد مختلفة عديدة. ومع مرور الزمن، دفع ذلك موظفي الأمانة العامة إلى العمل بعقلية انكفائية، الأمر الذي أدى إلى تضارب الأنشطة أو تكرارها، وإلى نشوء ثقافة وقيادة من ساهمتا المركزية والتعقيدات الإدارية والخوف من ركوب المخاطر. وقد أصبحت العمليات الإدارية تتسم بالازدواجية والبطء في الاستجابة لاحتياجات منظمة أصبحت تعمل في ظروف ميدانية تزداد حركية وتقلبا بل وخطورة في غالب الأحيان.

### الثقافة والقيادة

١٤ - إذا أرادت الأمم المتحدة أن تتولى زمام القيادة حقا، فيجب عليها أن تعمل عبر الحدود التنظيمية، مستغلة في ذلك ما أتيح لها من موارد وقدرات وشراكات بكامل قوتها. ونجاحها في ذلك مرهون بإحداث تحول جذري في ثقافتها وبتحلي قيادة الأمم المتحدة بالبصيرة وتقيدها بالمبادئ - في جميع المستويات وعلى نطاق المنظومة برمتها.

١٥ - فيجب على الأمم المتحدة أن تنتقل إلى ثقافة تهتم بالنتائج أكثر من اهتمامها بالإجراءات، وتعني كيف تدير بشكل أفضل المخاطر الإدارية ومخاطر تنفيذ الولايات، وتعلي من قدر الابتكار، وتبدي قدرا أكبر من التسامح إزاء الأخطاء التي لا تنجم عن قصد سيء وتظهر استعدادا أكبر لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فورا. ويجب علينا أن نعيد إرساء الثقة على جميع المستويات وننشئ ثقافة قوامها التمكين والمساءلة، فنكفل تزويد القادة والمدبرين والموظفين بما يلزمهم من قدرات لإنجاز مهامهم حيثما وأيان دعت الضرورة وبالطريقة المطلوبة، وإمداد المنظمة بما يلزم لتكون مستعدة لدعم الدول الأعضاء فيما تقوم به من عمل على صعيدها الخاص وما تتخذه من إجراءات على الصعيد الجماعي. ويجب علينا أن نقدر نزاهة موظفينا وما يقومون به من عمل دؤوب ونعول عليهم، وأن نبليغهم ما هو مطلوب منهم، ونقدر أداءهم في ضوء معايير واضحة ومنصفة، وأن نكفل تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بما يساعدهم على مسايرة الإيقاع الهائل للتطورات التكنولوجية.

١٦ - وقد حدد التقريران المعنونان "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (A/60/692 و A/60/692/CORR.1) و "الاستثمار في الموارد البشرية" (A/61/255) و Add.1 و Add.1/CORR.1 الحاجة إلى تحسين دعم وتطوير قيادة الأمم المتحدة وثقافتها الإدارية. ومن بين التدابير التي اتخذت من أجل بلوغ هذا الهدف تطبيق فكرة الاتفاقات بين الأمين العام وكبار المدبرين بوصفها أداة إدارية استراتيجية، وتخصيص قدرات داخل إدارة الدعم الميداني للتعيينات في المناصب العليا في البعثات الميدانية، ووضع برامج التوجيه والإرشاد، وبرامج التدريب الإلزامي للقيادات العليا.

١٧ - وانطلاقا من وحدة الهدف، قام مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق في نيسان/أبريل ٢٠١٧ باعتماد إطار القيادة الخاص بمنظومة الأمم المتحدة. ويحدد ذلك

الإطار ثمان من الخصائص التي تكتسي صبغة أساسية في تنفيذ الولاية الأساسية للمنظمة المتمثلة في تعزيز السلام والأمن، وحماية حقوق الإنسان، وتلبية الاحتياجات الإنسانية، والوفاء بمقتضيات التقدم الاقتصادي والاجتماعي المبينة في خطة عام ٢٠٣٠. والمبادئ الثمانية التي تعرّف قيادة الأمم المتحدة هي: (أ) التشبث بالمبادئ والدفاع عن قيم المنظمة وقواعدها ومعاييرها؛ (ب) والاستناد إلى القواعد والتشبع بقيم الأمم المتحدة ومعاييرها؛ (ج) وإعمال مبدأ الشمول؛ (د) والتخلي بروح المسؤولية وإظهار المساءلة الشاملة داخل الأمم المتحدة وعبر منظومة الأمم المتحدة تجاه الدول الأعضاء وتجاه الذين من أجلهم تعمل المنظمة؛ (هـ) وتناول الأمور من منظور متعدد الأبعاد، وتحقيق التكامل عبر الحدود والمهام التنظيمية؛ (و) والإقبال على التحول وتحقيق التغيير الإيجابي؛ (ز) وإبداء روح التعاون؛ (ح) والتفاني وإعمال تلك المبادئ في جميع أوجه التفاعل. وقد أضفت إلى تلك الخصائص خاصة تاسعة ألا وهي التخلي بالواقعية والتوجه العملي، وذلك باتخاذ إجراءات مبدئية وعملية لتنفيذ الولايات، والموازنة بين المخاطر الإدارية والعملياتية، وترجيح وازع العمل لمنع وقوع المعاناة البشرية والتصدي لها.

١٨ - وقد أصدرت تعليمات من أجل أن يدمج إطار القيادة في جميع قرارات اختيار جميع القادة والموظفين الإداريين على جميع المستويات وفي جميع هياكل الأمانة العامة، وأن يجري بالتالي تحديث وتنشيط برامج توجيه الرؤساء وتدريبهم وإرشادهم وإسداء النصح لهم. وقد قررت إضافة إلى ذلك أن توضع آلية للتقييم الشامل بشأن هذه الخصال التسع وأن يجري إدراج مقاييس مناسبة ضمن اتفاق القيادات العليا الذي أبرمه مع رؤساء الإدارات والمكاتب واللجان الإقليمية والبعثات. وستجري الأمانة العامة استقصاءات دورية في صفوف الموظفين لرصد آرائهم في قاداتهم ومديريهم، وسأضع تدابير لتقدير القادة والمديرين المتألقين، ومساءلة من لا يتمسكون بمبادئ قيادة الأمم المتحدة ويتحلون بمخالفها.

١٩ - وسوف يجري تعديل برامج تطوير القيادة والإدارة التي أصبحت إلزامية للموظفين العاملين في الرتب من ف-٤ إلى مد-٢ منذ عام ٢٠٠٩ وإطار اختيار الموظفين على أساس الكفاءة الذي بدأ العمل به في عام ٢٠١٠، بحيث تعكس مضامين إطار القيادة في منظومة الأمم المتحدة، وسوف يجري مواءمتها مع التوقعات التنظيمية وإدارة الأداء. وقد أصبحت إدارة الأداء تحدياً إدارياً كبيراً يؤثر في التنفيذ والفعالية. فعندما يعاين الموظفون مظاهر القصور في الإدارة، غالباً ما يعتقدون أن سبيل الانتصاف الوحيد المتاح لهم إنما يكون عبر اللجوء إلى نظام إقامة العدل. والرغبة في تجنب نظام العدل الداخلي يمكن أن يدفع المديرين إلى تجنب التوثيق الرسمي لحالات التقصير في أداء الواجب المهني أو اتخاذ إجراءات إدارية بحق الموظفين المقصرين في ذلك. وعلى الرغم من أن هذه الحالات لا تمس سوى جزء ضئيل من موظفي الأمانة العامة، فإن الشعور بالإفلات من العقاب له أثر ضار على فعالية المنظمة ككل، ويقوض الإحساس بالانتماء إلى الجماعة في العمل النبيل الذي تنهض به الأمم المتحدة. ويجري أيضاً اتخاذ المزيد من الخطوات لتحسين نظام إدارة الأداء، استجابة لطلب الجمعية العامة في قرارها القرار ٦٨/٢٦٥ وذلك على نحو ما يلي:

### تبسيط إدارة الموارد البشرية

٢٠ - إذا كان إحراز النجاح يقتضي تحولا جوهريا في أسلوب قيادة المنظمة وفي الطريقة التي تؤدي بها عملها، فإن هذا النجاح لن يتحقق إلا بالاعتماد الكامل على تفاني جميع الموظفين من جميع المستويات وعلى عملهم الدؤوب. إن تنوع وجود الأمم المتحدة على الصعيد العالمي وتشابكه يتطلبان قوة عاملة

دولية متعددة المواهب تتسم بالتنوع والتوازن الجغرافي والجنساني وتمثل الشعوب التي نعمل من أجلها تمثيلاً حقيقياً وتعود عليهم بالنفع جميعاً، وذلك من خلال الشعور القوي بواجب ومقصد التمسك بالقيم التي قامت الأمم المتحدة على أساسها والتي نعمل من أجلها.

٢١ - وعلى الرغم من أن سياسات الموارد البشرية المفرطة التعقيد وإجراءاتها المركزية قد وضعت في الأصل لهدف أساسي هو كفالة إنصاف الموظفين في المعاملة والمساواة بينهم في الفرص، فإنها تساهم ليس وحسب في تأخير إجراءات التعرف على القوة العاملة للمنظمة ونشرها وإدارة شؤونها وتنظيم أحوالها؛ وإنما، تؤدي أيضاً، ومن باب المفارقة، إلى تشتيت عملية اتخاذ القرارات وتجردها من الطابع الشخصي، ومن ثم فهي تمنع الشفافية وتضعف المساءلة في قرارات إدارة الموارد البشرية. أما استقدام الموظفين وإنهاء خدمتهم فهما مؤطناً الأُم بشكل خاص، حيث يخضعان لضوابط وإجراءات افتراضية لا تساعد مطلقاً في الإدارة السريعة والفعالة للقوة العاملة، بل إنهما يعرضان المنظمة لخطر المنازعات الإدارية وعدم تنفيذ الولايات على نحو فعال. وإذا كانت هنالك حاجة واضحة إلى المحافظة على حقفرادى الموظفين في الإجراءات القانونية الواجبة، فإن العمليات الإدارية قد انتهى بها المطاف إلى مرحلة الجمود، حيث أصبح الامتثال للخطوات الإجرائية في الممارسة أكثر أهمية من اتخاذ القرار السديد والقيام بالإجراءات الصحيحة التي تخدم مصالح المنظمة.

٢٢ - وإذا كان كل من احتياجات المنظمة وثقافتها يتغير، فإن على القوة العاملة أن تتغير لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل. فالتعقيد والطبيعة المتغيرة للذات يسمان التحديات العالمية يقتضيان تبسيط وتسهيل التخطيط للموارد البشرية وإدارتها، بما في ذلك إدارة الأداء والتدريب، مما يجعل الموظفين قادرين من حيث مواصفاتهم على النهوض بالمهام التي يطلب من المنظمة أداؤها في أي وقت من الأوقات؛ ويكفل للأمانة العامة إدارة تتحلى بالاعتدال والنزاهة والكفاءة والفعالية وتعمل بروح الواقعية والشفافية وتخضع للمساءلة. ولكي تنهض المنظمة بعملها وتؤديه باقتدار، فإن عليها أن تستفيد من تنوع موظفيها ومن خبرتهم المباشرة التي اكتسبوها بفضل التنقل الجغرافي، حيثما كان ذلك ممكناً من الناحية العملية.

٢٣ - وعلى الرغم من الإصلاحات التي شملت قطاع الموارد البشرية على امتداد العقد الماضي، فإن المنظمة لا تعمل بالنجاعة والفعالية التي أتوق إليها. فهي ما زالت لم تتغلب على الصعوبة المتمثلة في العثور على الشخص المناسب ذي المهارة المناسبة وتعيينه في الموضع المناسب والزمن المناسب. وكما أشير في تقرير صدر مؤخراً بشأن إصلاح إدارة الموارد البشرية (A/71/323)، فإن استقدام موظف في مركز عمل خارج الميدان يستغرق ٢٣٩ يوماً في المتوسط، وهي مدة بعيدة كل البعد عن الهدف المنشود ألا وهو ١٢٠ يوماً. وبالطبع فإن هذه العملية تنطوي على بطء شديد يتعذر معه على الأمانة العامة أن تستجيب بسرعة للاحتياجات المستجدة. وعلاوة على ذلك، فإن العديد من إجراءات الموارد البشرية تتسم بطابعها المركزي وعدم مرونتها وبطئها، كما أن السياسات لا تكون موائمة بالقدر الكافي لاحتياجات الميدان ولا تطبق دائماً بصورة متسقة. فلا بد من إجراء تغيير جوهري في المواقف. ويجب على الوظيفة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأمانة العامة أن تعمل على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة ومواءمة سياساتها وأطرها مع تلك الرؤية. ويجب التركيز على اجتذاب المهوبين واستقدامهم والاحتفاظ بهم، بوسائل من بينها اتخاذ تدابير لدعم التطور الوظيفي الهادف والعناية بصحة الموظفين ورفاههم. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تتصدى بفعالية أكبر لتخطيط القوة العاملة وإعادة تشكيلها.

وباختصار، فإن على وظيفة الموارد البشرية أن تكفل للمنظمة القدرة على أن تحتفظ بالموظفين الذين يتحلون بالمهارات والحيوية اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة والناشئة وأن ترعى تطورهم.

٢٤ - إن الوفاء بالمبادئ المنصوص عليها في الفقرة ٣ من المادة الحادية بعد المائة من الميثاق يجب أن يتجسد ليس وحسب في أعمال القواعد التي تؤطر سياسات الموارد البشرية، وإنما في نجاح مساعي التجديد في المنظمة أيضا. ويجب أن تساهم سياسات إدارة الموارد البشرية على نحو استباقي في تعزيز التنوع الجغرافي والإقليمي للموظفين. ومن غير المقبول أيضا أن يظل هدف تحقيق المساواة العامة بين الجنسين في الأمانة العامة بعيد المنال بعد أن حثت الجمعية العامة الأمين العام منذ أكثر من عقدين من الزمن في قرارها ١٦٧/٤٩ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤ على التنفيذ الكامل لخطة العمل الاستراتيجية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة (١٩٩٥-٢٠٠٠). ولقد شددت على أهمية المساواة بين الجنسين على جميع المستويات وأوعزت إلى جميع المسؤولين الكبار أن يدرجوا هذا الموضوع في صلب أولوياتهم في مجال إدارة الموارد البشرية. وإنني ألتزم بالعمل أثناء فترة ولايتي على تحقيق المساواة بين الجنسين في التعيينات التي أقوم بها في المناصب العليا على مستوى وكلاء الأمين العام ومساعد الأمين العام، وكذا بضمان قدر أكبر من التنوع الجغرافي ضمن فريق الإدارة العليا الذي يعمل بجاني.

٢٥ - وفي الوقت نفسه، من الضروري تعبئة الموظفين حول هدف مشترك وتذكّر أن كل وظيفة في الأمم المتحدة، بغض النظر عن موضعها من التسلسل الهرمي، تتيح لصاحبها فرصة فريدة من نوعها للإسهام في تحقيق رفاه البشرية. ويجب على المنظمة أن تعيد تحفيز الشغف بخدمة العالم.

٢٦ - ولتحقيق هذا التحول، يجب على المنظمة أن تبسط الأطر والإجراءات السياسية، وأن تحقق لامركزية السلطة بتقريبها إلى أقرب نقطة ممكنة من موضع التنفيذ، مستعينة في ذلك بعمليات الإبلاغ والرصد وضمان الجودة المتسمة بالشفافية وحسن التوقيت والمعتمدة على تقنيات التحليل الذكي للبيانات، وبالتدابير الرامية إلى تعزيز المساءلة.

٢٧ - وتحتاج المسائل التالية إلى اهتمام عاجل وسيجري معالجتها في عام ٢٠١٨، في ضوء مراعاة المشاورات بين الموظفين والإدارة:

(أ) استعراض وتبسيط السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، مع مراعاة أفضل الممارسات المتبعة على نطاق منظومة الأمم المتحدة وفي غيرها من كيانات القطاعين العام والخاص؛

(ب) تحسين تخطيط القوة العاملة، مع الاهتمام بصفة خاصة بمواصفات القادة والمدبرين والموظفين لكفالة النشر السريع والفعال وفق ما تقتضيه الأحوال المستجدة؛

(ج) تمتين التدابير الرامية إلى تعزيز التوزيع الجغرافي العادل والمساواة بين الجنسين؛

(د) توحيد وتسريع تصميم الوظائف وتصنيفها؛

(هـ) تحسين وظيفة استقدام الموظفين وإعداد لوحة لتتبع المؤشرات الرئيسية للموارد البشرية،

بما يشمل المساواة بين الجنسين والتوزيع الجغرافي؛

(و) اتخاذ تدابير ترمي إلى تسريع فرز المرشحين والتحقق من مؤهلاتهم ومرجعياتهم الوظيفية

والحاقهم بالخدمة؛

(ز) استعراض سياسات تطوير كفاءات الموظفين بالأمانة العامة، بما في ذلك التدريب الإلزامي، على ضوء احتياجات المنظمة، بوسائل منها النظر في أفضل الممارسات القطاعية المتعلقة بالتصديق وإعادة التصديق في بعض المجالات؛

(ح) تحديد ومواءمة القوائم الحالية وبرنامج الفنيين الشباب على نطاق منظومة الأمم المتحدة من أجل تيسير التنقل بين الوكالات على أساس اتفاقات متبادلة؛

(ط) وضع جرد لمهارات الموظفين العاملين من أجل التمكين من النشر السريع للموظفين في حالات الطوارئ وإعادة التوظيف عند اللزوم؛

(ي) تغيير إدارة الأداء، بوسائل تشمل استحداث آلية للتقييم الشامل، ابتداء برتب وكلاء الأمين العام ومساعد الأمين العام

(ك) إصدار سياسة لتقليص الوظائف؛

(ل) تعزيز آليات الشفافية والمساءلة في ممارسة السلطة المفوضة في مجال إدارة الموارد البشرية على ضوء مؤشرات أداء رئيسية مقررة.

وسوف يجري إبلاغ الجمعية العامة بالتقدم المحرز في جميع هذه المجالات في دورتها الثالثة والسبعين، وذلك كجزء من استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية.

٢٨ - ولا بد من زيادة التوكيد على أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير كفاءاتهم كجزء من نظام إدارة الأداء الذي سيحقق التحول المنشود بما يكفل استجابة القوة العاملة بفعالية أكبر للاحتياجات الحالية والمقبلة. ويجب إدارة الأداء بفعالية أكبر، بوسائل من ضمنها إبلاغ الموظفين بوضوح بما ينتظر منهم وقياس الإنجاز على ضوء معايير موضوعية وكفاءات مستكملة يتم وصلها بتصميم الوظائف ومعاييرها على نطاق الأمانة العامة برمتها من أجل مواءمتها مع إطار القيادة في منظومة الأمم المتحدة الذي أقره مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق.

٢٩ - وبالنظر إلى أهمية آثار نظام التنقل المنظم على هذه المسارات المختلفة، والحاجة إلى بحث سبل بديلة لتحفيز الموظفين على التنقل، فإنني سأوقف مؤقتاً العمل ببرنامج التنقل المنظم حتى يتسنى للمنظمة الاستفادة من الدروس المستخلصة وإعداد الاستعراض الشامل الذي طلبته الجمعية العامة في قرارها ٢٦٥/٦٨ والمزمع تقديمه إلى الجمعية في دورتها الثالثة والسبعين.

### تبسيط عملية تخطيط البرامج والميزانية والجوانب المالية

٣٠ - يتسم الاستمرار في تعزيز التخطيط والميزنة والإدارة المالية بأهمية حاسمة في تعزيز أداء المنظمة وتحسين قدرتها على الاستجابة. ويتطلب تحوير أسلوب إدارة المنظمة بما يكفل وفاءها بولايتها على نحو أفضل أن تكون عملية التخطيط والميزانية شفافة وسريعة؛ وخاضعة للمساءلة وسريعة الاستجابة؛ وموجهة إلى دعم الدول الأعضاء فيما تتخذه من إجراءات وقرارات؛ ومفضية إلى اتخاذ إجراءات عملية وفعالة من جانب الأمانة العامة.

٣١ - وقد أثبتت الأمم المتحدة على امتداد العقود السبعة الماضية قدرتها على التكيف مع التغيرات الطارئة في نطاق الولايات وحجمها. وقامت الجمعية العامة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتكييف أدوات التخطيط والميزنة التي تعمل بها المنظمة لمواجهة تلك التغيرات. وتخضع الخطط والميزانيات لإطار تنظيمي صارم، يشمل مقتضيات إبلاغية عريضة النطاق، بينما يتولى مهمة الرقابة كل من لجنة البرنامج والتنسيق واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، وكذلك مجلس مراجعي الحسابات. ويجب الآن توجيه الخطط والميزانيات نحو تحقيق النتائج. وقد تمت مواءمة النظام المحاسبي للمنظمة وما يتصل به من معايير الإبلاغ المالي مع أفضل الممارسات الدولية عن طريق تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وذلك ما أدى بالتالي إلى تحسين الصلة بين المساءلة المالية والبرنامجية. ويتيح النظام المركزي لإدارة الموارد، أو موجعا، للمنظمة حاليا إمكانية تحقيق اللامركزية في العمليات وتحديثها وتبسيطها، وتحسين الإبلاغ وزيادة الشفافية في استخدام الموارد.

٣٢ - ومع ذلك، فهناك حاجة إلى إدخال تحسينات على عمليات التخطيط والميزنة الحالية. فالدورة الحالية للتخطيط والميزنة طويلة الأمد، حيث يجري إعداد الخطط والميزانيات قبل الفترة التي تتعلق بها بوقت طويل. وتتسم الوثائق المتصلة بها بضعفها وكثافة العمل الذي تتطلبه وتبلغ من التجزؤ حدا يتعذر معه إجراء تقييم استراتيجي شامل لبرنامج عمل المنظمة. وعلاوة على ذلك، لا تسمح العملية بإعادة توزيع الموارد لتلبية الاحتياجات العاجلة الناشئة أثناء فترة تنفيذ الميزانية. وإضافة إلى ذلك، يتعين تحديث أو توسيع نطاق آليات محددة لمواكبة الاحتياجات التنفيذية الراهنة.

٣٣ - ويتعين أن يكون التخطيط والميزنة أداتين في خدمة أولويات المنظمة وبرنامج عملها. وبناء على ذلك، يجب أن يتيح تحسين الخطط البرنامجية اتخاذ إجراءات منسقة لمواجهة التحديات القائمة في مجالات السلام والأمن وحماية حقوق الإنسان، والاستجابة السريعة للضرورات الإنسانية، وكفالة عدم تخلف أي أحد عن الركب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويجب أن تصبح وثيقة الميزانية أيضا أداة تدعم تفويض السلطة إلى المديرين لكفالة قدر أكبر من الإشراف على تخطيط البرامج وتنفيذها وتحمل المزيد من المسؤولية في ذلك. وسوف يجري تبيان نتائج تقييمات البرامج والتقييمات الذاتية والدروس المستفادة بوضوح أكبر في الشكل الجديد للميزانية السنوية لزيادة الشفافية في تنفيذ البرامج.

٣٤ - ويجب أن تكفل عملية إعداد الميزانية للأمانة العامة قيامها بتخصيص الموارد الموكولة إليها على نحو أفضل لتنفيذ جميع الولايات على نحو كفاء وفعال. ويجب تسخير أدواتنا التكنولوجية الجديدة في زيادة الشفافية داخل الأمانة العامة وتجاه الدول الأعضاء. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن تمكن الصيغ الموسعة المقبلة من نظام أو موجعا الأمانة العامة من أن تستخدم لوحات المتابعة للإبلاغ عن استخدام الموارد ومعاينة المعلومات البرنامجية.

٣٥ - وعلى الرغم من أن الدول الأعضاء قد منحت قدرا من السلطة التقديرية الإدارية للعديد من رؤساء الوكالات المتخصصة والصناديق والبرامج، فإن الأمين العام لا يملك في الوقت الراهن السلطة التقديرية الإدارية لنقل الموارد فيما بين البرامج أثناء تنفيذ الميزانية، من دون موافقة مسبقة من الدول الأعضاء. وتنطوي السلطة التقديرية التجريبية المحدودة التي أذنت بها الجمعية العامة عام ٢٠٠٦ على عدد من الشروط التقييدية التي تعوق استخدام تلك السلطة في تلبية الاحتياجات الناشئة بفعالية (انظر القرار ٢٨٣/٦٠).

٣٦ - وأعتزم اقتراح عدد من التدابير لتحسين قدرتي بصفتي المسؤول الإداري الأول للمنظمة على إدارة الأنشطة التي تضطلع بها الأمانة العامة دعماً للولايات التي وضعتها الدول الأعضاء. وسعياً إلى إكساب المنظمة قدرة أكبر على الاستجابة لمتطلبات عالم سريع التغير، وحرصاً على استخدام الموارد المتاحة على الوجه الأمثل، سأقترح آلية أكثر بساطة وشفافية لإعادة توزيع الموارد أثناء فترة الميزانية. فالسلطة التقديرية الإدارية الجديدة ستتيح استخداماً استراتيجياً معززاً للموارد المقررة أثناء فترة تنفيذ الميزانية. فالموارد المخصصة للأمانة العامة سوف تستخدم على نحو أكثر تضامناً داخل الركائز لكفالة التنفيذ الفعال للبرامج والمهام داخل هذه الركائز. وهذا من شأنه أن يدعم جهودي الرامية إلى تقليص العمل بعقلية انكفائية وتحسين التواصل فيما بين الإدارات والركائز، وضمان المزيد من التعاون بين الإدارات في سعيها المشترك إلى تنفيذ ولايات المنظمة.

٣٧ - وتتسم هذه التغييرات في عملية التخطيط والميزنة بأهمية حاسمة في جهودي الرامية إلى إصلاح هياكل الأمانة العامة وتغيير أسلوب إدارتها. فهي تجسد التزامي تجاه المديرين بزيادة قدرتهم على إدارة برامجهم ومواردهم، مع إخضاعهم للمساءلة عن تحقيق النتائج. وسيكون في مقدور كبار المديرين أن يبرزوا بشكل أوضح مدى قدرتهم على تنفيذ برامجهم بواسطة الموارد المخصصة لها. وستتيح التغييرات التي سيجري إدخالها في شكل تقرير الميزانية للدول الأعضاء تقييم الأداء السابق، والدروس المستفادة من تحسين التقييم، والكيفية التي جرى بها تطبيق تلك الدروس في عمليات تخطيط البرامج وطلبات الموارد اللاحقة. كما تتيح إجراء حوار استراتيجي مركز على نحو أعمق مع الدول الأعضاء بشأن تنفيذ البرامج وتخصيص الموارد.

٣٨ - ويتضمن الجدول أدناه موجزاً لتحسينات المحددة التي سيجري إدخالها في عمليات التخطيط والميزنة، مع ورود المزيد من التفاصيل ضمن إضافة هذا التقرير (A/72/492/Add.1). ولتتمس من الجمعية العامة أن تبت سريعاً في المقترحات الواردة ضمنه في دورتها الحالية.

### موجز مقترحات الأمين العام فيما يتعلق بعمليات تخطيط البرامج والميزنة والجوانب المالية

#### العملية المقترحة

#### العملية الراهنة

#### عملية تخطيط البرامج والميزنة

- الميزانية البرنامجية لفترة السنتين
- الميزانية البرنامجية السنوية المتكاملة
- موجز الخطة هو الجزء الأول من الإطار الاستراتيجي الذي يجري إعداده كل سنتين
- تقرير قائم بذاته لموجز الخطة يغطي فترة ٥ سنوات
- التغييرات التي ستطرأ على الوثائق وعرض نتائج الأطر
- تقرير الأداء البرنامجي، مخطط الميزانية، الخطة البرنامجية لفترة السنتين (٣١ تقريراً)، الميزانية البرنامجية المقترحة (٤٧ تقريراً)، تقارير البعثات السياسية الخاصة (١٠-١٦ تقريراً)، التقريران الأول والثاني عن الأداء، التقرير المتعلق بنقل الموارد فيما بين أبواب الميزانية، البيانات المالية
- الخطة البرنامجية لفترة السنتين
- تنقيح إطار النتائج إلى جانب تبسيط العرض والتركيز على الإبلاغ عن الأداء
- تقديم الموارد المالية على مستوى البرامج الفرعية
- تجميع الموارد المالية

العملية المقترحة	العملية الراهنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>دمج ميزانيات البعثات السياسية الخاصة في الميزانية البرنامجية السنوية المتكاملة (إنشاء فرع مستقل للبعثات السياسية الخاصة يدرج في مقترح الميزانية الذي يجري إعداده وتقديمه في نيسان/أبريل)</li> <li>هيكل يتألف من ٧ من أجزاء الميزانية و ٣٤ بابا من أبوابها</li> <li>تعزيز البيان الخامس من البيانات المالية بمعلومات إضافية عن الأداء المالي لفترة الميزانية السابقة، بما في ذلك تحليل الفروق؛ ومعلومات تتعلق بعمليات إعادة توزيع الموارد داخل جزء الميزانية؛ والمعلومات المتعلقة باستخدام الأموال في إطار "النفقات غير المنظورة والاستثنائية" خلال الفترة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد ميزانيات البعثات السياسية الخاصة وتقديمها في فترة أيلول/سبتمبر - تشرين الأول/أكتوبر أثناء الجزء الرئيسي من دورة الجمعية العامة</li> <li>هيكل يتألف من ١٤ جزءا من أجزاء الميزانية و ٣٦ بابا من أبوابها</li> <li>البيان الخامس من البيانات المالية يتضمن معلومات أساسية فقط عن فروق الميزانية حسب أجزاء الميزانية</li> </ul>
<b>التمويل الاستثنائي والترتيبات التنفيذية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>السلطة التقديرية الإدارية لإعادة توزيع الموارد داخل أجزاء الميزانية</li> <li>توسيع آلية الالتزام بالنفقات غير المنظورة والاستثنائية</li> <li>مستوى صندوق رأس المال المتداول - ٣٥٠ مليون دولار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سلطة تقديرية محدودة في شؤون الميزانية</li> <li>النفقات غير المنظورة والاستثنائية الخاضعة لسلطة الأمين العام ترتبط فقط بمسائل السلام والأمن، وسلامة وأمن الموظفين وأماكن العمل</li> <li>مستوى صندوق رأس المال المتداول - ١٥٠ مليون دولار</li> </ul>

### تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٣٩ - على مدى العقود القليلة الماضية، وبالتوازي مع استفادة الأمم المتحدة من زيادة توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنفيذ البرامج، نشأ وضع يتسم بالتجزؤ الشديد وعدم الكفاءة. وقد أتاحت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصيغتها المنقحة التي وضعت في عام ٢٠١٤ (انظر A/69/517) للأمانة العامة تحسين استفادتها من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفها أداة تمكين استراتيجية، والتغلب على مشكلة التجزؤ، وحماية المنظمة من الأخطار المتنامية التي تتهدد أمن الفضاء الإلكتروني.

٤٠ - وقد مكن نظام أوموجا من الاستعاضة عن مئات البرامج المتنافرة المستخدمة على نطاق الأمانة العامة، حيث أتاح نظاما مركزيا وحيدا لتخطيط الموارد، ومن شأن تنفيذه أن يزود المديرين والدول الأعضاء بأدوات مهمة للتحليل الذكي للبيانات تتيح معلومات آنية، بما في ذلك مقاييس الأداء الاستراتيجي التي لن تدعم اتخاذ القرارات التنفيذية فحسب، بل ستدعم أيضا انتظام عمليات الرصد وضمان الجودة والدعم، وبآليات شفافة للمساءلة.

٤١ - وأعتزم أن تقوم الأمانة العامة بالتركيز مجددا على تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتحقيقا لهذه الغاية، فإن الدور الاستراتيجي والسياساتي والإداري والرقابي لكبير موظفي تكنولوجيا المعلومات سيركز على تطوير إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة ووضع استراتيجيتها وسياستها العامة ومعاييرها والإدارة المركزية الفعالة للبيانات من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات التنفيذية وضمان الجودة ورصد آليات الدعم والمساءلة.

٤٢ - وسيتواصل تكييف الاستراتيجية مع تنوع المهام داخل الأمانة العامة. ونظرا للعمل بنظام اللامركزية في الأمانة العامة، فإن المرونة والسرعة عنصران أساسيان للتكيف والاستجابة بشكل ملائم للتغيرات التكنولوجية المتسارعة ولتنوع طلبات الدول الأعضاء والمجتمع المدني، بما في ذلك التعددية اللغوية على نطاق المنظمة. وعلى ضوء ذلك، فإن اشتغال وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سيساهم في توفير حلول مكيّفة حسب احتياجات وحدات المنظمة وإتاحة الدعم التقني يوميا للمستعملين النهائيين، وذلك من خلال العمل داخل نطاق إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وسيكفل تعاون الزبائن على كلا المستويين الاستراتيجي والتنفيذي توفير حلول تمكن الأمم المتحدة من تنفيذ برامجها وولاياتها وإدارة شؤون موظفيها بمزيد من الفعالية والمساءلة.

٤٣ - ومن الضروري أن تعمل المنظمة لدى تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كفاءة المرونة والفرص والأمن، وأن تسلم بالتباين القائم بين مختلف كيانات الأمانة العامة من حيث "نماذج العمل"، وأن تبتعد عن نهج "حل واحد يناسب الجميع". فالثورة الرقمية تفرض إيقاعا متسارعا وتقتضي العمل باستمرار على استبدال المعدات والبرامج وتحسين التطبيقات. ويحتاج الموظفون الذين يتعاملون باستمرار مع الفاعلين السياسيين والاجتماعيين والاقتصاديين إلى الحصول فورا على البرامج الحاسوبية والأدوات التفاعلية اللازمة لتيسير وفائهم باحتياجات البرامج التي يتولونها وتنفيذ الولايات الموكولة إليهم. فصناع القرار داخل الحكومات والمجتمع يتوقعون الحصول على حلول سريعة في سعيهم إلى التكيف مع شتى مطالب الاقتصاد الرقمي.

#### تحسين إدارة سلسلة الإمداد

٤٤ - تتسم عملية الشراء في الأمانة العامة حاليا بكونها من العمليات البالغة الضخامة والشديدة التعقيد التي تجري على الصعيد العالمي، حيث إنها تدير عقودا تفوق قيمتها ٣ بلايين دولار سنويا. وبينما بُذلت في السنوات الأخيرة جهود كثيفة لمواءمة ممارسات الشراء في المنظمة مع أفضل الممارسات في القطاع العام وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات الميدان، فإنني ألتزم بمواصلة تطوير وظيفة الشراء داخل الأمم المتحدة لجعلها أكثر سرعة وعناية بمصالح الزبائن.

٤٥ - وتتسم عملية الشراء في الأمانة العامة بالتجزؤ والازدواجية وعدم الكفاءة وبإجراءات وضوابط بيروقراطية منهكة. وكمثال على ذلك، تعد عملية إرساء العقود الإطارية واحدا من المجالات التي يتعين تبسيطها، إذ تستغرق تلك العملية حاليا ٢٤ شهرا وتشمل ٤٠ خطوة منفصلة ينتقل أثناءها البت بين المكتب المقدم للطلب ومكتب المشتريات عبر ١٧ نقطة من نقاط التسليم. وعلاوة على ذلك، فإن تسليم السلع والخدمات عبر عقد إطاري قائم يمكن أن يستغرق مدة تفوق ٢٨٨ يوما. ويتيح تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد العالمية الفرصة لتغيير وظائف طلبات التوريد والشراء والجرد وإدارة العقود. وعلى الرغم من أن عملية الشراء في الأمم المتحدة ستظل خاضعة للمبادئ المتمثلة في الحصول على أفضل قيمة مقابل الثمن المدفوع والإنصاف والنزاهة والشفافية والمنافسة الدولية الفعالة ورعاية مصالح المنظمة، فإن الأدوار والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالشراء يجب أن تبسط، كما يجب إعادة تصميم الضوابط الداخلية وإعادة مواءمتها لإدارة المخاطر على نحو أفضل من أجل إفساح المجال أمام المزيد من المرونة والقدرة على الاستجابة في وقت أسرع، مع الإبقاء على الفصل بين المهام.

٤٦ - ومن شأن القضاء على الازدواجية ودمج عملية الشراء في إدارة سلسلة الإمداد، مع المحافظة على استقلالها من الناحية المالية والتجارية عن وظيفة طلبات الشراء، أن يساهم في تقليص المدة الزمنية عموماً ويكفل أن تظل المحافظة العالمية للعقود الإطارية مستجيبة للاحتياجات المتغيرة. وأعترز إضفاء المزيد من السرعة والمرونة على عملية الشراء، بحيث يتم تقريب سلطة اتخاذ القرار من مواضع التنفيذ. وستكون هذه العملية مصحوبة بإجراءات مبسطة ورقابة معززة بواسطة استخدام تقنيات التحليل الذكي للبيانات التي يتيحها نظام أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والتي تيسر اتخاذ القرارات التنفيذية، إلى جانب الرصد المركزي وكفالة الامتثال في ظل إطار معزز للمساءلة.

٤٧ - وسوف يتم الحرص قبل الشروع في منح المزيد من السلطة المفوضة، على توضيح السياسات وتبسيط الإجراءات، وإتاحة التدريب والدعم التامين للموظفين الذين تفوض لهم السلطات في مجال الشراء، وتوفير تقنيات التحليل الذكي للبيانات وأدوات الرصد للتمكن من اتخاذ قرارات تنفيذية مستنيرة ومسؤولة في ظل آليات للمساءلة تتسم بكامل الشفافية. وعلاوة على ذلك، لكفالة استمرار استفادة المنظمة من شراء السلع والخدمات بأقصى فعالية من حيث التكلفة، سوف يجري تحقيق التوازن السليم بين الشراء المركزي المتعلق بالاحتياجات العالمية والعقود الإطارية وبين الأخذ بالمزيد من اللامركزية في سلطة الشراء من أجل تعزيز تنفيذ الولايات. ومن المتوقع أن يجري الجزء الأكبر من المشتريات العالية القيمة، والتي تمثل أكثر من ٨٠ في المائة من المشتريات الحالية، عبر موارد الدعم التشغيلي المركزي، بينما ستستفيد المشتريات المنخفضة القيمة من عمليات اتخاذ القرارات الأسرع عند موضع التنفيذ.

### تعزيز المساءلة والشفافية

٤٨ - وضعت الأمم المتحدة إطاراً للمساءلة الفردية والمؤسسية يرمي إلى تعزيز الامتثال والشفافية والفعالية في إدارة الموارد أثناء تنفيذ الولايات. ويرد موجز هذا الإطار في التعريف الرسمي للمساءلة الذي وضعته الجمعية العامة في قرارها ٢٥٩/٦٤ ويضم عدداً من العناصر، تشمل مجموعة من الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة الأمانة العامة، فضلاً عن عدد من الهياكل التي تهدف إلى معالجة الجوانب المختلفة للمساءلة داخل المنظمة.

٤٩ - وتشمل تلك الهياكل الكيانات الخارجية المستقلة، مثل مجلس مراجعي الحسابات، الذي أنشأته الجمعية العامة في عام ١٩٤٦ لمراجعة حسابات الأمم المتحدة وإصدار استنتاجات وتوصيات تقدم إلى الجمعية العامة؛ ووحدة التفتيش المشتركة، التي أنشئت أصلاً في عام ١٩٦٦ لبحث المسائل الشاملة لعدة قطاعات من أجل تعزيز كفاءة أداء منظومة الأمم المتحدة؛ واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، التي أنشئت في عام ٢٠٠٥ لمساعدة الجمعية العامة في الاضطلاع بمسؤولياتها الرقابية، بما في ذلك الإشراف على نتائج العمل الذي يضطلع به مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وفي المسائل المتعلقة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

٥٠ - وتشمل هياكل الرقابة الداخلية مكتب خدمات الرقابة الداخلية، الذي أنشئ في عام ١٩٩٤، باعتباره كيانا مستقلاً من الناحية العملية يتمثل دوره في تعزيز الرقابة الداخلية من خلال عمليات المراجعة والتفتيش والتقييم، وخدمات التحقيق. وأنشئ مكتب الأخلاقيات في عام ٢٠٠٥، لكفالة التزام جميع الموظفين بمهامهم وتأييدها وفقاً لأعلى معايير النزاهة.

٥١ - وفي عام ٢٠١٤، اعتمدت المنظمة المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لاستخدامها في إعداد بياناتها المالية، وهي معايير توسع إمكانية الاطلاع على المعلومات وتعزز شفافتها من أجل تيسير عملية اتخاذ القرارات. وتتيح المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام معلومات شاملة عن وضع المنظمة وأدائها من الناحية المالية، وعلى أساسها يمكن للدول الأعضاء القيام بالمساءلة. وتتيح المعلومات المستقاة من المعايير المحاسبية الدولية أيضا المقارنة بشكل أوثق وأكمل بين التكاليف وبين الولايات والأهداف والتائج، وتساعد بالتالي في تحسين الصلة بين المساءلة المالية والبرنامجية.

٥٢ - وسيتيح نظام التخطيط المركزي للموارد، أو موجا، باعتباره نظاما وحيدا تعمل به الأمانة العامة على النطاق العالمي، إمكانية الاطلاع الآني على البيانات المفصلة المتعلقة بجميع العمليات الإدارية التي يدعمها النظام، بغض النظر عن مكان وقوعها في العالم. وعلى النحو المشار إليه في الفقرات من ٩١ إلى ٩٣، سيكون نظام أو موجا عنصرا تمكينيا رئيسيا في عملية الإصلاح الإداري.

٥٣ - واعترافا بأهمية اتباع نهج منظم في مواجهة المخاطر الشديدة التي تواجهها المنظمة بسبب تشابك عملياتها وتوسع نطاق ولاياتها، فقد تم في عام ٢٠١٦ وضع منهجية إطار الإدارة المركزية للمخاطر والمراقبة الداخلية، كما أجري تقييم للمخاطر على نطاق الأمانة العامة، وجرت تسمية المسؤولين المعنيين بالمخاطر المؤسسية. وقد أتاح ذلك للمنظمة آلية محددة لتعيين المخاطر الاستراتيجية الأهم ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة المخاطر من أجل تعزيز الضوابط الداخلية. إن التنفيذ الكامل لنظام الإدارة المركزية للموارد في جميع الإدارات والمكاتب في المقر وفي الميدان يتسم بأهمية جوهرية في الإصلاحات، بما في ذلك القيام لأول مرة على الإطلاق بتقييم مخاطر الغش على نطاق الأمانة العامة، وسوف يتواصل تسهيل هذه الجهود بواسطة توفير التدريب الشامل.

٥٤ - غير أنه لا تزال هناك ثغرات تضعف من تنفيذ هذا الإطار، ومجالات قد يؤدي فيها التنفيذ إلى تعريض أهداف النظام للخطر رغم حسن النية.

٥٥ - وأول مجال أعتزم تناوله هو تعزيز ثقافة المساءلة داخل الأمانة العامة. فأنا أدرك تمام الإدراك أن آليات المساءلة التي وضعناها لا يمكن أن تؤدي ثمارها ما لم يُدمج مفهوم المساءلة في صلب الطريقة التي يؤدي بها الموظفون والمديرون الأنشطة اليومية الموكولة إليهم. وهذا يتطلب من الموظفين على جميع المستويات لا أن يكون على علم بأطر وآليات المساءلة القائمة فحسب، بل أن يفهموا أيضا أوجه المساءلة الشخصية التي يخضعون لها والمسؤوليات والسلطات الشخصية المنوطة بهم. ولذا طلبت أن توضع توجيهات شاملة بشأن المساءلة الإدارية توضّح للموظفين الكيفية التي تتناغم بها جميع آليات المساءلة وتترابط فيما بينها، وتتضمن عناصر المساءلة على جميع المستويات الوظيفية في كل شبكة وظيفية. كما أعتزم أن أطلب إلى رؤساء جميع الإدارات والبعثات والمكاتب وضع أطر مساءلة شخصية محددة من أجل استخدامهم الداخلي. وفي المقابل، سنتعكس أوجه المساءلة الشخصية هذه في نظامنا للتوظيف والاختيار ونظامنا لإدارة الأداء، بما في ذلك اتفاقات الأمين العام مع الإدارة العليا.

٥٦ - ويدرك فريق الإدارة العليا الأهمية التي أعلقها على إظهار نموذج السلوك الذي نود أن نراه في كل المنظمة، بما في ذلك الشفافية في اتخاذ القرار، والاعتراف بالإنجازات واتخاذ إجراءات بشأن السلوك غير المرضي. وأعتقد كذلك أن بعض العناصر الرئيسية للمسؤولية والمساءلة الإداريتين على جميع المستويات هي:

- (أ) تنفيذ الولايات الحيوية التي أناطتها الدول الأعضاء بمديري البرامج؛
- (ب) رصد تنفيذ توصيات هيئات الرقابة؛
- (ج) إدارة أي مخاطر يمكن أن تحول دون تنفيذ الولايات (بدعم من نظام الإدارة المركزية للمخاطر)؛
- (د) استخدام الموارد المخصصة للبرامج بأكثر قدر من الفعالية؛
- (هـ) إثبات أن النتائج الصحيحة قد تحققت على نحو فعال من حيث التكلفة (من خلال الإدارة القائمة على النتائج)؛
- (و) تقييم كيفية أداء المشاريع والعمليات، من أجل مواصلة تحسين الكيفية التي تعمل بها الأمانة العامة (التقييم والتحسين المستمر).

٥٧ - وسيشمل جزء هام من هذه الجهود أيضا تعزيز تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، وإعادة توجيه جهود الموظفين على جميع المستويات نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وتحويل محور تركيز جهود الأمانة من المدخلات والأنشطة إلى النتائج والنواتج. وهذه النتائج سوف يُسترشد بها في اتخاذ القرارات من خلال دورة التخطيط والميزنة البرنامجية والتقييم بكامل مراحلها؛ وستصبح عنصرا مهما من نظامي المساءلة والإبلاغ في المنظمة.

٥٨ - ثم إنني أعتزم تركيز اهتمامي على الدعامة الثانية للمساءلة، أي الشفافية في عمل المنظمة والمساءلة أمام الدول الأعضاء. وهناك بالفعل قدر كبير من الانفتاح فيما يتعلق بما تقوم به المنظمة وكيفية أدائها، كما يتجلى ذلك في التقارير المقدمة إلى الجمعية العامة بشأن إنجاز الولايات وحسن تدبير الموارد المالية والبشرية. غير أن هذا غير كافٍ بل علينا أن نفعل المزيد. ولذا فإنني اقترح أن تدرج الأمانة المعلومات المتعلقة بأداء البرامج والدروس المستفادة في وثيقة الميزانية البرنامجية المقترحة. وستكون معلومات تخطيط البرامج مرتبطة على نحو أوضح بالميثاق وأهداف التنمية المستدامة والولايات التشريعية التي توجه برنامج عمل كل إدارة ومكتب خلال تنفيذ الميزانية. وسيتم تحسين مواءمة تخطيط البرامج وتوفير الموارد لها مع الدروس المستفادة من الأداء السابق، مما سيعزز مساءلة مديري البرامج عن تحقيق النتائج. ويؤدي تحسين عرض طريقة استخدام الأموال إلى زيادة احتمال استخدامها بقدر أكبر من الفعالية لتحقيق النتائج الإيجابية والنواتج المرجوة.

٥٩ - وأعتزم أن أنشر بعد اكتمال الصيغ المناسبة الموسعة لنظام "أوموجا" بوقت قريب، معلومات شاملة وآنية وسهلة المنال على مستوى المعاملات بشأن عمليات الأمم المتحدة المتصلة بأهداف التنمية المستدامة، وذلك باستخدام المعايير التي وضعت في إطار المبادرة الدولية للشفافية في المعونة، والتي تهدف إلى إتاحة الاطلاع بسهولة على جميع المعلومات المتعلقة بالإنفاق. وسيتيح ذلك للدول الأعضاء والجمهور عموما الوصول إلى المعلومات وتقييمها كما يشاؤون. وسيؤدي ذلك، في الوقت المناسب، إلى تنقيح معايير الإبلاغ التي نعتمدها للتمكين من نشر البيانات شهريا في سجل المبادرة الدولية للشفافية في المعونة، بما في ذلك نشر جميع المعاملات المالية ومعاملات الشراء ذات الصلة، بما يشمل جميع أنشطتنا في جميع أنحاء العالم. وسيبدأ التنفيذ بنشر مجموعة بيانات محدودة النطاق بحلول ١ تموز/يوليه ٢٠١٨، بغية الوفاء الكامل بمعايير المبادرة الدولية للشفافية في المعونة في أقرب وقت ممكن بعد ذلك.

٦٠ - وإنني ملتزم أيضا بالاستفادة من نظام "أوموجا" لاستحداث بوابة على الإنترنت تقدم معلومات عن النفقات بصورة أكثر تفاعلية وأيسر فهما. وهذه المنصة الحاسوبية ستستخدم الخرائط والرسوم البيانية لتوفير معلومات سهلة الفهم عن عمليات الأمم المتحدة، لصالح شركائنا والجمهور والمجتمع الدولي. وسيتم تحديث البيانات يوميا، رهنا بالاعتبارات القانونية والأمنية وغيرها من الاعتبارات العملية. وسوف ترد المعلومات المتعلقة بأداء البرنامج في لوحات المتابعة لتوفير قدر أكبر من الشفافية أثناء تنفيذ الميزانية. وستنشر نتائج التقييم الذاتي والدروس المستفادة على الإنترنت. وسيجري تنفيد نتائج هيئات الرقابة وتقديم تقارير عنها إلى الجمعية العامة سنويا.

٦١ - وثالثا، أعترزم تعزيز قدرات التقييم الذاتي في الأمانة العامة من أجل توفير معلومات يسترشد بها على نحو أفضل في تخطيط البرامج وتقديم تقارير عن أداء البرامج. وسيستخدم مديرو البرامج نتائج التقييم الذاتي والتقييم لتحسين تخطيط أنشطتهم وتعديلها. وسترد المعلومات المتعلقة بالتقييم الذاتي، بما في ذلك الدروس المستفادة، في الميزانية البرنامجية السنوية بغية زيادة الشفافية في تنفيذ البرامج لفائدة الدول الأعضاء. وسيكون التقييم الذاتي أداة للتعلم وأداة إدارية على السواء. وينبغي أن يوفر مزيدا من ضمان النوعية في مجال إنجاز البرامج وأن يؤدي دورا محوريا في توفير قدر أكبر من الشفافية والمساءلة أمام الدول الأعضاء. وتختلف نوعية وظائف التقييم الحالية ونتائجها اختلافا ملحوظا باختلاف البرامج. ولمعالجة أوجه القصور هذه، أصدرت تعليمات إلى الأمانة العامة لصوغ سياسة من شأنها أن توفر ضمانات مستقلة بشأن تنفيذ البرامج. وسوف تستند هذه السياسة إلى قواعد ومعايير التقييم التي وضعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم والتي تحدد أهداف التقييم العامة ومبادئه الأساسية. وسيطلب إلى برامج الأمانة العامة التي لديها وحدات تقييم عاملة أن تضع سياسات جديدة أو تكيف سياساتها القائمة في إطار السياسة الجديدة. وستوضع قائمة بأسماء خبراء التقييم الداخليين والخارجيين المؤهلين. وستنشأ قدرة تقييم مركزية صغيرة لتقديم الدعم للوحدات الأصغر التي لا تتوافر لديها قدرة ذات شأن لتتبع الأداء والتقييم الذاتي. وسيشمل هذا الدعم صياغة اختصاصات التقييم الذاتي، وتوفير ضمان النوعية، وإدارة التقييمات وقائمة الأسماء وتطوير المهارات. وستتاح التقييمات لجميع الدول الأعضاء التي اعتقد أنها ستستفيد منها كثيرا وتقدم اقتراحات قيمة لتحسين الأداء بصورة مستمرة. ومن شأن تغيير شكل تقرير الميزانية أن يتيح للدول الأعضاء فهم الصلة بين الموارد والولايات فهما أوضح. وستراعى نتائج التقييمات والتقييمات الذاتية والدروس المستفادة بوضوح أكبر في التخطيط للميزانيات المقبلة.

٦٢ - وبفضل قدرتنا على إجراء تحقيقات قوية في حينها، سنعزز إلى حد بعيد تنفيذ استراتيجيتي لمكافحة الاستغلال والانتهاك الجنسيين وسياساتنا الراسخة المتعلقة بالمبلغين عن المخالفات. ويعد مكتب خدمات الرقابة الداخلية شريكا هاما في هذه الجهود. وإني أشجع الدول الأعضاء على أن تصدر تكليفا بإجراء استعراض خارجي لولاية المكتب وقدرته، مع التركيز على مهامه في مجالات مراجعة الحسابات والتحقق والتقييم.

٦٣ - والعنصر الرابع الذي أعطيته الأولوية هو إدارة المخاطر، من أجل ضمان إبراز المخاطر الخفية والكامنة ومعالجتها على الوجه الصحيح. ويركز نظام الرقابة الداخلية الحالي على التخفيف من المخاطر ذات الطابع الإداري والمالي - أي التبيد والاحتيايل وسوء الاستعمال - ويحقق ذلك أساسا من خلال الاعتماد على ضوابط الرقابة المسبقة، بما في ذلك العديد من نقاط اتخاذ القرار وتجربة السلطة. ولئن كانت هذه الضوابط توفر قدرا من الثقة في إدارة الموارد بروح من المسؤولية، فإن التركيز الضيق على

الامتثال تنشأ عنه عمليات بيروقراطية مرهقة وحالات تأخر كبير في تنفيذ البرامج قد تكون غير ضرورية في بعض الأحيان، بالنظر إلى المخاطر المحتملة القائمة، وقد يسبب ذلك في طمس خطوط المسؤولية، وعرقلة الجهود الرامية إلى ضمان المساءلة الحقيقية، ومن المفارقات أن ذلك يؤدي إلى شعور بانعدام الشفافية ونقص الثقة بين الأمانة العامة والدول الأعضاء.

٦٤ - وفي نهاية المطاف، يجب أن تسمح تدابير المساءلة للمنظمة بأن تثبت للدول الأعضاء تحقيق نتائج من حيث تنفيذ جميع الولايات الموكلة إليها. وتوفر الميزانيات أداة بالغة الأهمية يمكن من خلالها مساءلة الأمانة العامة أمام الدول الأعضاء، ولكن علينا أن نبذل المزيد من الجهد لضمان ألا يقتصر إطار الميزنة على قياس استخدام الأموال والموارد الأخرى، بل يقيس أيضا من باب أولى فعالية الإجراءات المدعومة بهذه المساهمات. وبعبارة أخرى، يجب أن يراعي إطار إدارة المخاطر الذي وضعناه عوامل من قبيل التكلفة الفادحة للمعاناة البشرية، وأثر حالات التأخر أو الإخفاقات في تنفيذ الولاية، وسلامة موظفي المنظمة وأمنهم وما يصاحب ذلك من مخاطر المس بالسمعة. وعلينا أن نعيد تنظيم نهجنا في إدارة المخاطر لإدراج هذه المخاطر والموازنة بينها وبين المخاطر الإدارية على النحو الملائم، حتى نمكن قادتنا ومديرينا من العمل والإنجاز بروح من المسؤولية والمساءلة. وسوف أنشئ نظاما لتتبع الأداء وآلية للتقييم لتنبهي إلى مواطن نقص الأداء، وتمكين الأمانة العامة من التدخل في وقت أبكر من أجل تخفيف حدة أي مخاطر تهدد نجاح التنفيذ.

٦٥ - ومن شأن وضع إطار معزز وأكثر توازنا لإدارة المخاطر ونهج يركز على النتائج في إدارة الموارد أن يبين بوضوح أكبر المخاطر التنفيذية والاستراتيجية الناجمة عن العمليات البيروقراطية المسبقة والمرهقة التي تهدف إلى الحد من المخاطر الإدارية والمالية. وينبغي أن يكون واضحا أن الاعتراف بالمخاطر العملية والاستراتيجية والتخفيف من حدتها لا يستلزم أو يعني ضمنا أي تراخ في الامتثال للأنظمة أو القواعد، فستكون هناك أطر مساءلة صارمة للحيلولة دون ذلك. ولكن عندما تواجه المنظمة مخاطر عملية واستراتيجية كبيرة، فإن التحول من المراقبة المسبقة إلى المساءلة بأثر رجعي وتقبل قدر أكبر من المخاطر الإدارية، مقترنا بزيادة الشفافية وتحسين تقديم التقارير إلى الدول الأعضاء، أمرٌ مطلوب لضمان استخدام الموارد المحدودة المتاحة بقدر أكبر من الفعالية لتحقيق وتلبية توقعات جميع الذين نخدمهم.

### ثالثا - الموازنة بين السلطة والمسؤولية

٦٦ - على الرغم من أن الإصلاحات السابقة قد ساعدت في تحسين أداء المنظمة الإداري، فإن اتباع نهج تدريجي ووجود ثقافة تتسم بعدم الثقة والنفور من المجازفة قد أدبا إلى وضع إطار إداري مركزي يهدف إلى ممارسة مراقبة مسبقة على استخدام وإدارة الموارد البشرية والأموال والمشتريات. وربما كان هذا النهج مناسباً عندما كانت الغالبية العظمى من موارد الأمانة العامة موزعة في المقر، أما وقد أصبحت الأمانة العامة منتشرة على الصعيد العالمي ومسؤولة عن طائفة واسعة من الأنشطة، تشمل تسجيل المعاهدات وإدارة المؤتمرات وتنفيذ العمليات الميدانية والطائرة المعقدة، فلا بد من اتباع نهج أكثر دينامية وتجاوبا لإدارة الموارد بروح من المساءلة إذا أردنا أن نحقق النتائج المرجوة لفائدة للدول الأعضاء والفتات الضعيفة من السكان على نحو يعترف بالواقع الذي تطور على مدى العقود السبعة الماضية.

٦٧ - ويحدد ميثاق الأمم المتحدة الأمين العام بصفته المسؤول الإداري الأول للأمم المتحدة. ويحدد النظام المالي والنظام الأساسي للموظفين اللذين اعتمدهما الجمعية العامة المبادئ العامة والتوجيهات

التشريعية التي يهتدي بها الأمين العام في إدارة الموارد المالية والبشرية للمنظمة. وبمقتضى مجموعتي أحكام النظامين المذكورين، يصدر الأمين العام القواعد التي يمكن بموجبها تنفيذ الأنظمة. وفي سياق الإطار الإداري للأمم المتحدة، يشير مفهوم "السلطة" إلى صلاحية اتخاذ القرار في مجال إدارة الموارد المالية والبشرية.

٦٨ - وبموجب القواعد المالية والنظام الإداري للموظفين، يفوض الأمين العام سلطة تطبيق النظامين الأساسي والإداري لوكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، الذي يجوز بدوره أن يفوض السلطات إلى موظفين آخرين. وحاليا تفوض السلطة في مجالات مثل الموارد البشرية والمشتريات وإدارة الممتلكات والتمويل إلى موظفين مختلفين ويكون التفويض متعلقا بمجالات مختلفة ويتم بطرق مختلفة. ففي اللجان الإقليمية، على سبيل المثال، تفوض السلطات المتعلقة بالموارد البشرية إلى رئيس قسم الموارد البشرية (برتبة ف-٥)، وتفوض سلطة المشتريات إلى رئيس الإدارة (برتبة مد-١)، وتفوض السلطات المالية إلى رئيس البرنامج والتخطيط (برتبة مد-١). ويتلقى كل من هؤلاء السلطة المفوضة إليه بصفته الشخصية، في تجاوز للأمناء التنفيذيين الذين يتلقون عادة المشورة من رؤوسهم بشأن السياسات الموجهة من المقر. وهناك مثال آخر يتصل بعمليات السلام، حيث يتم على سبيل المثال تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية بالكامل إلى رئيس البعثة عن طريق وكيل الأمين العام للدعم الميداني. وتفوض سلطة الشراء إلى مدير أو إلى رئيس دعم البعثة عن طريق وكيل الأمين العام للدعم الميداني، في تجاوز لرئيس البعثة. وتفوض السلطة المالية مباشرة إلى مدير أو رئيس دعم البعثة، في تجاوز كامل لكل من وكيل الأمين العام للدعم الميداني ورئيس البعثة.

٦٩ - وفي بعض الحالات، لا يشمل تفويض السلطة المجموعة الكاملة من السلطات اللازمة لتنفيذ المهمة المعنية و/أو تفوض السلطات على نحو غير متنسق إلى أجزاء مختلفة من الأمانة العامة، بحيث تتعثر حركة التنقل جيئة وذهابا اللازمة لإدارة الموارد بسبب عمليات وضوابط رقابة ثقيلة تؤدي إلى طمس خطوط المساءلة، وتأخر الإجراءات، وتعرض الولاية وتنفيذ البرامج لمخاطر عملية.

٧٠ - وي طرح الإطار الحالي لتفويض السلطة تحديين إداريين رئيسيين أمام رؤساء الإدارات ورؤساء اللجان الإقليمية ورؤساء البعثات. فأما التحدي الأول فهو التعقيد: إذ غالبا ما تفوض السلطات أو تلغى عن طريق إرسال مذكرات أو رسائل فاكس بين الإدارات أو البعثات، مما يجعل من الصعب على المدير أن يفهم بسهولة مدى السلطات المتاحة له. وأما التحدي الثاني، فهو الفصل بين السلطات والمسؤوليات: فعلى الرغم من أن رؤساء الإدارات ورؤساء البعثات مسؤولون عن تنفيذ البرامج والولايات، فإنهم كثيرا ما تعوزهم السلطة للحصول على الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لذلك وإدارة هذه الموارد. ففي الحالات التي نقلت فيها المسؤوليات من إدارة إلى أخرى، لم يقتصر تفويض السلطة بالموارد اللازمة لممارستها، أو لم تكن هناك نظم لضمان توافر ما يكفي من التدريب والدعم وضمان النوعية وتتبع الأداء وتقييمه. وفي حالات أخرى، لا سيما أثناء بدء البعثات، قد لا يتوافر بعدد الموظفين المطلوبون لممارسة السلطات المفوضة.

٧١ - وليست الشواغل المتعلقة بأداء نظام تفويض السلطات جديدة، فقد اعترفت بها الجمعية العامة من قبل في قراراتها مثل القرار ٢٢١/٥٣ المؤرخ ٧ نيسان/أبريل ١٩٩٩ والقرار ٢٥٩/٦٤ المؤرخ ٢٩ آذار/مارس ٢٠١٠ والقرار ٣١٤/٧١ المؤرخ ١٩ تموز/يوليه ٢٠١٧. غير أن التدابير التدريجية التي اتخذت في الماضي لمعالجة هذه الشواغل كانت إلى حد بعيد غير فعالة، كما يتضح من مراجعة لإدارة

تفويض السلطة أجزاها مكتب خدمات الرقابة الداخلية<sup>(١)</sup> ومن تقارير صادرة عن مجلس مراجعي الحسابات<sup>(٢)</sup> وتقارير صادرة عن وحدة التفتيش المشتركة بشأن تفويض السلطات<sup>(٣)(٤)</sup>.

٧٢ - وتتطلب معالجة هذه المسألة التي طال أمدها، كخطوة أولى، استعراض وتبسيط الإطار التنظيمي القائم. ولذلك، طلبت إجراء استعراض شامل لإزالة السياسات غير الواضحة والمتقدمة والمكررة ووضع سياسات وإرشادات إدارية جديدة واضحة ومبسطة خلال العام المقبل. وستكون نتيجة هذه العملية إنشاء خلاصة سياسات يسهل البحث فيها، ورسم خريطة تفويض السلطات وكيفية تسلسلها، وتحديد خط أساس لعمليات وإجراءات مبسطة تتيح لجميع الموظفين والمديرين القدرة على تحديد وفهم السياسات أو النشرات الإدارية القائمة بسهولة. وكلما ازدادت سهولة فهم الإطار الإداري، ازدادت إمكانية تنفيذه بقدر أكبر من المساءلة والفعالية على جميع المستويات داخل الأمانة العامة.

٧٣ - وكخطوة ثانية، أعترم معالجة تجزؤ تفويض السلطات وعدم الاتساق بين السلطات والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ البرامج والولايات. أما الترتيبات الحالية، التي تتسم بكون السلطات مجزأة والعمليات تنطوي على نقاط متعددة لتسليم السلطات بين الإدارات فليست شفافة ولا هي خاضعة للمساءلة. وأسهل طريقة لإضفاء الوضوح على الأدوار والمسؤوليات، والفصل بين الواجبات، والقضاء على العمليات المعقدة دونما داع، وتعزيز المساءلة، هو تفويض السلطات مباشرة إلى رؤساء الإدارات والمكاتب واللجان الإقليمية والبعثات، مما يسمح بتقريب عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية من نقطة الإنجاز. وفي مجالات مثل الموارد البشرية، أعترم تيسير تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض سلطات إضافية لمديري البرامج، بمن فيهم رؤساء الإدارات والمكاتب والبعثات، حيثما يكون ذلك معقولاً ومجدياً. وسوف يواكب ذلك إطاءً قوياً للمساءلة وتقديم التوجيه والدعم المناسبين، كيما يتسنى اتخاذ المديرين لقرارات مسؤولة في الوقت المناسب.

٧٤ - وهذا النهج يكفل تمكين الأفراد المسؤولين عن تنفيذ البرامج والولايات بالفعل من إنجاز هذه البرامج والولايات بفعالية؛ وإمكانية مساءلتهم بوضوح عن كيفية اتخاذ القرارات التنفيذية في ضوء سياسات ومعايير وقيم ونقاط مرجعية محددة بوضوح سيتم قياسها ورصدها ودعمها بطريقة شفافة عن طريق استخدام بيانات تحليل ذكي موثوقة ومتاحة في الوقت الحقيقي. وهذه العملية المتعلقة بتفويض السلطات ليست غير مشروطة. ففي الحالات التي لا تستخدم فيها السلطة المفوضة على نحو فعال أو مناسب أو يتعذر فيها ممارسة هذه السلطة، كما في حالة مكتب صغير أو خلال المراحل الأولى لنشر عملية ميدانية جديدة، ستفوض السلطة في مكان آخر وتمارس نيابة عن الكيان المعني.

٧٥ - ولدي عزم راسخ على أن تنجز الأمانة العامة هاتين الخطوتين خلال عام ٢٠١٨، وهي الفترة التي سيتم خلالها بدء تنفيذ رشيد لتفويض سلطات معززة في مجال الحصول على الموارد البشرية والمالية والمادية وإدارتها مباشرة إلى رؤساء الإدارات والمكاتب واللجان والبعثات الإقليمية، حالما أتأكد من وجود الضمانات وآليات المساءلة اللازمة.

(١) AH2007/510/01.

(٢) انظر A/70/322 والتصويبان Corr.1 و Corr.2.

(٣) انظر A/55/857 (JIU/REP/2000/6).

(٤) انظر A/59/631 (JIU/REP/2004/7).

٧٦ - وهذان التدبيران معا - التبسيط واللامركزية - سيؤديان إلى زيادة فعالية إنجاز البرامج والولايات وتنفيذها في وقتها. ويجب أن تقتزن الخطوات المتخذة من أجل مواكبة تفويض السلطات المعززة بزيادة الشفافية والمساءلة، إذا أردنا أن نفي بالحاجة الماسة إلى الوفاء بمسؤولياتنا الائتمانية وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة. وسيؤدي نظام أوموجا دورا حاسما في ضمان وضوح الرؤية فيما يتعلق بالبيانات والاحتياجات ويتعين تنفيذ هذه الرؤية تنفيذا تاما على جميع المستويات باستخدام بيانات التحليل الذكي المتاحة في الوقت الحقيقي، وسيجري تعزيز إطار المساءلة في الأمانة العامة من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات وفصل الواجبات.

#### رابعا - تغيير الهياكل والتصميم التنظيمي بغية تعزيز المساءلة

٧٧ - ليس الهيكل الحالي للأمانة العامة منظما تنظيميا فعالا لإتاحة الشفافية والمساءلة في ممارسة سلطات مفوضة أكبر. فهناك حاليا إدارتان - إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الدعم الميداني - تتوليان المسؤولية عن الجزء الأكبر من إدارة الموارد المالية والبشرية داخل الأمانة العامة. غير أن تقسيم المسؤوليات بين هاتين الإدارتين يفتقر في كثير من الأحيان إلى الوضوح. وتسهم ازدواجية الجهود والعمليات المتكررة وتشتت تفويض السلطات في طول المدد اللازمة لإجراءات العمل الحاسمة - ومن أبرزها صياغة الميزانية والتوظيف - مما يولد الإحباط في كلتا الإدارتين وفي البعثات وفيما بين الدول الأعضاء. وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من أوجه التشابه الكبيرة في المتطلبات الإدارية لجميع أنشطة الأمانة العامة الميدانية، فإن إدارة الدعم الميداني، لأسباب تاريخية، لا تدعم إلا بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة وعملية حفظ السلام التابعة للاتحاد الأفريقي، أي بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال.

٧٨ - ومن أجل التصدي لهذه التحديات، أقترح إجراء تغيير في التصميم التنظيمي للحد من الازدواجية في الهياكل وتداخل الولايات عن طريق فصل السياسات عن العمليات، وإنشاء إدارتين مختلفتين: إحدهما تُعنى بالسياسات والامثال والأخرى تعنى بدعم العمليات. وسيطلب ذلك إعادة تصميم إدارتي الشؤون الإدارية والدعم الميداني الحاليين. وهاتان الإدارتان معا ستدعمان الأمانة العامة برمتها.

٧٩ - وقد جرى النظر في الهياكل التنظيمية القائمة، وتفويض السلطات، والعمليات الإدارية على أساس المبادئ التالية: وحدة القيادة والغرض؛ ووضوح الأدوار والمسؤوليات؛ وتفويض سلطات معرّز يتسم بالعقلانية والشمولية وأقصى قدر ممكن من اللامركزية ضمن إطار مخاطر محدد يتم في ظلّه دعم تقييم المخاطر بالتحليل القياسي وبيانات رقابة فردية، ودعم ممارسة تفويض المسؤوليات ورصدها وتصميمها بحيث يكون الشكل تَبَعاً للوظيفة. وإيّ إذ أضع في اعتباري هذه المبادئ أقترح الاستعاضة عن إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الدعم الميداني القائمتين بإدارتين جديدتين هما إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامثال، وإدارة الدعم العملي، ستتولى كل منهما دعم الأمانة العامة بكاملها في نطاق الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل منهما. وفي حين أن الإصلاح الهيكلي ليس هو الهدف، فإن إزالة الهياكل المزدوجة وإنشاء إدارتين جديدتين تركزان على اتساق السياسات والمساءلة وفعالية الدعم العملي، على التوالي، أمر ضروري لضمان أن يؤدي تعزيز تفويض السلطات إلى كبار المديرين إلى تحسين تنفيذ البرامج، والإدارة المسؤولة لموارد الدول الأعضاء، وجعل الأمم المتحدة أكثر تجاوبا واستباقية.

## إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال

٨٠ - ستتولى إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال المقترحة، نيابة عن الأمانة العامة بأكملها، مهام التوجيه السياسي، ووضع الاستراتيجيات، والتخطيط، ومهام ضمان النوعية المستقلة، وهي مهام تمارسها حاليا إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الدعم الميداني. وستمارس الإدارة الجديدة هذه المهام في جميع مجالات الميزانية والمالية وسلسلة الإمداد وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ففي مجال الميزانية والمالية، ستشرف الإدارة على التخطيط المالي والميزنة وإنتاج البيانات المالية على نطاق الأمانة العامة. وستكون مسؤولة عن الجوانب الاستراتيجية والسياساتية لسلسلة الإمداد، بما في ذلك إدارة الأصول وسياسات الشراء. وفي مجال إدارة الموارد البشرية، ستكون الإدارة مسؤولة عن السياسة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وستضطلع بالتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، والتطوير التنظيمي، وإدارة المواهب، وتنمية قدرات الموظفين. وفيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ستكون الإدارة مسؤولة عن المهام الاستراتيجية، مثل وضع السياسات والمعايير، وكذلك الإشراف على هيكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير التطبيقات.

٨١ - وستضم الإدارة مهمة مخصصة للامتثال وإدارة المخاطر، وستستفيد من سهولة الاطلاع على البيانات المتعلقة بالموارد والعمليات الإدارية، التي يتيحها نظام أوموجا، لإجراء الرصد والتقييمات وإدارة الأداء في الوقت الحقيقي بالنسبة لجميع الأنشطة المتعلقة بالتمويل وسلسلة الإمداد والمشتريات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية على نطاق الأمانة العامة. وستكون الإدارة مسؤولة أيضا عن القانون الإداري والتقييم الإداري والرقابة على السلوك والانضباط في الأمانة العامة برمتها، بما يشمل مهمة معززة مخصصة للمساءلة الداخلية.

٨٢ - وبالإضافة إلى ذلك، ستمثل هذه الإدارة الأمين العام في المسائل المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والسياسات أمام الهيئات الإدارية الحكومية الدولية والهيئات الاستشارية الإدارية وآليات التنسيق المشتركة بين الوكالات. وستتولى رصد المسائل الناشئة في مجال الإدارة على نطاق الأمانة العامة وإدارة العلاقات بين الموظفين والإدارة عن طريق ضمان المشاركة الفعالة للموظفين في المسائل المتعلقة برفاه الموظفين، بما في ذلك ظروف العمل وظروف الحياة العامة وغير ذلك من السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.

٨٣ - وعلاوة على ذلك، أعتزم إنشاء مجلس يعنى بالعلاقات بين الإدارة والزبائن يشترك في رئاسته رئيس إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال ورئيس إدارة الدعم العملي، سيضم ممثلين متناوبين لكل نوع من أنواع الكيانات المختلفة على نطاق الأمانة العامة العالمي، مثل الإدارات والمكاتب في المقر، والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية، وعمليات السلام، والمكاتب الميدانية للمستشارين والمبعوثين الخاصين. وسيكون المجلس بمثابة آلية لتبادل التعليقات والردود بين إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العملي وزبائنها. وحيثما يتم تحديد احتياجات عملياتية، سيقوم مجلس العلاقات بين الإدارة والزبائن بإثراء عمليات صنع السياسات، بما في ذلك وضع سياسات محددة ميدانية، عند الاقتضاء، كما هو الحال في العديد من الصناديق والبرامج التي تستخدم أنظمة وقواعد الأمانة العامة.

## إدارة الدعم العمليتي

٨٤ - ستصبح إدارة الدعم العمليتي المقترحة الذراع العمليتي الرئيسي للأمانة العامة، حيث ستتولى المهام العمليتيّة والمهام المتصلة بالمعاملات التي تضطلع بها حاليا إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الدعم الميداني والمكاتب خارج المقر واللجان الإقليمية ومركز الخدمات العالمي ومركز الخدمات الإقليمي. وستضطلع هذه الإدارة الجديدة بهذه المهام في ثلاثة مجالات واسعة هي: الدعم العمليتي وخدمات المعاملات وأنشطة الطفرة في حجم العمل والأنشطة الانتقالية والأنشطة الخاصة، مع التركيز بوجه خاص على احتياجات جميع أنشطة الأمم المتحدة الميدانية، بما في ذلك عمليات السلام، وتقديم المساعدة الإنسانية ورصد حقوق الإنسان والإبلاغ والتحقيق في هذا المجال. وستكون الإدارة الجديدة مسؤولة عن المهام العمليتيّة والمعاملات المتعلقة بالموظفين في المقر وفي المكاتب خارج المقر وفي اللجان الإقليمية وفي الميدان، وعن تقديم الدعم لهؤلاء الموظفين.

٨٥ - وسيوفر الدعم العمليتي قدرات استشارية لكبار المديرين والموظفين لمساعدتهم في ممارسة السلطات المفوضة إليهم ولتلبية احتياجات الخدمات الفردية؛ وإدارة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، امتثالا لمبادئ الحوكمة والمبادئ التوجيهية المرعية على الصعيد المركزي؛ والإشراف على عمليات إدارة سلسلة الإمداد، بما في ذلك شراء جميع السلع والخدمات التي من شأنها أن تستفيد من أنشطة التخطيط والشراء والتسليم الموحدة العالمية؛ وتقديم الدعم المخصص للقدرات النظامية المنتشرة في عمليات السلام.

٨٦ - وستضطلع خدمات المعاملات بمهام مستقلة عن مركز العمل ومهام إدارية في مجالات مثل الموارد البشرية والمالية وكشوف المرتبات، وفي نهاية المطاف خدمات مؤسسية أخرى، حيث يكون التوحيد والتخصص أمرا معقولا، وستقدم أيضا الدعم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع الكيانات التنظيمية داخل الأمانة العامة. وتمشيا مع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، سيتم توفير هذه الأنشطة عن طريق مراكز الخدمات التي ستقدم الدعم على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع من أجل تسخير اقتصادات الحجم وضمان التطبيق المتسق للسياسات والإجراءات في سياق تلبية متطلبات جميع الوحدات التنظيمية على نطاق الأمانة العامة.

٨٧ - وسيجري الاضطلاع بأنشطة الطفرة في حجم العمل والأنشطة الانتقالية والأنشطة الخاصة من خلال قدرة مخصصة ستوفر الدعم لبدء البعثات وأنشطة الطفرة والأنشطة الانتقالية، بما في ذلك التصدي للأزمات والأنشطة الإنسانية. وهذه مراحل في إطار دورات حياة البعثات ذات المتطلبات الخاصة - مثل بدء البعثة وتصفيتها - التي تليها بقدر أكبر من الفعالية أفرقة متخصصة لديها الخبرة في التعامل مع هذه المتطلبات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الركيزة ستمارس أيضا سلطات مفوضة بالنيابة عن الزبائن الذين يفتقرون إلى القدرة، بصورة مؤقتة أو على نحو آخر، على تنفيذ السلطات المفوضة على نحو مسؤول حسبما تحدده إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، على سبيل المثال في حالة البعثات الحديثة النشأة والبعثات أو المكاتب الميدانية الصغيرة. وقد يتعين سحب تفويض السلطة، حيثما تقتضيه الظروف، وستتخذ إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال القرارَ المتعلق بذلك بالتشاور مع إدارة الدعم العمليتي.

## الإدارات والمكاتب واللجان الإقليمية والبعثات الميدانية

٨٨ - بموجب الترتيب المقترح، سيتسلم رؤساء الإدارات والمكاتب واللجان الإقليمية والبعثات الميدانية مباشرة السلطات المفوضة من الأمين العام من أجل إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية. وسيظلون يتمتعون بالقدرة الكاملة على صياغة ميزانياتهم ضمن المستويات العامة التي تحددها إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال؛ وعلى إدارة الأموال التي تخصصها الجمعية العامة؛ وتعيين موظفيهم وإدارة شؤونهم؛ وضمان استخدام التكنولوجيات الابتكارية استخداما فعالا؛ وشراء السلع والخدمات المطلوبة عن طريق الآليات القائمة وفي إطار التوجيهات المناسبة.

٨٩ - وسيتلقى كبار المديرين الدعم في أداء تلك المهام من خلال مهمة "شريك أعمال" تُعنى بتقديم المشورة والتوجيه الإداريين؛ والامتثال الداخلي للأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التنظيمية؛ وتخطيط وإدارة الموارد العملية؛ وتحقيق الغايات المرحلية والأهداف المبينة في إطار المساءلة. وستكون مهمة "شريك الأعمال" أيضا بمثابة وصلة تفاعل بين الوحدات التنظيمية وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العملي. وسيتمكن كبار المديرين، من خلال مساءلتهم عن إدارة الموارد وتنفيذ البرامج على السواء، من إظهار العلاقة بين الموارد والنتائج بصورة أوضح، وإبراز ذلك في تقارير الأداء والتقارير الأخرى المقدمة إلى الهيئات الإدارية.

## خامسا - مواءمة مبادرات الإصلاح الجارية

٩٠ - إن رؤيتي لإصلاح الإدارة في الأمانة العامة تتوافق مع التنفيذ الجاري لعدد من الإصلاحات التي أذنت بها الجمعية العامة وتمكن من تنفيذ تلك الإصلاحات، مثل تنفيذ نظام أوموجا ووضع نموذج جديد لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي. والواقع أن نظام أوموجا شرط ضروري لتعزيز السلطات التي أعتزم تفويضها إلى رؤساء الإدارات والمكاتب واللجان الإقليمية والبعثات. وعلاوة على ذلك، يستند إنشاء إدارة مخصصة للدعم العملي إلى المبادئ المبينة سابقا في التقارير المقدمة إلى الجمعية العامة وقت إنشاء إدارة الدعم الميداني واستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي والنموذج المقترح لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

### نظام أوموجا

٩١ - يهدف نظام أوموجا الطريق أمام تقديم خدمات أفضل وأكثر استجابة لمتطلبات الزبائن من خلال توحيد ومواءمة إجراءات العمل في إطار نظام واحد مطبق على الصعيد العالمي. وينبغي أن يسمح الاطلاع في الوقت الحقيقي على المعلومات العالمية الذي يسهله نظام أوموجا باتخاذ قرارات تنفيذية أكثر استنارة وأحسن توقيتا تستند إلى أدوات التحليل الذكي وإتاحة فرصة تحديث إطار الرقابة الداخلية بالأمانة العامة عن طريق الجمع بين المزيد من التفويض واللامركزية مع تحسين المساءلة بزيادة الشفافية. ولا يفسح نظام أوموجا المجال أمام نماذج أكثر كفاءة لتقديم الخدمات فحسب، بل يوفر أيضا قوة دفع لاستعراض الهياكل الإدارية القائمة التي تعوق استخدام الموارد بكفاءة وإنجاز البرامج والولايات بفعالية. وقد أدمجت في سبل الوصول إلى نظام أوموجا أدوار ومسؤوليات واضحة لتنفيذ المهام المتعلقة بالمعاملات، وهو ما يمثل فرصة أخرى لدعم الفصل بين المهام وإنشاء سلسلة للمساءلة عند دعم ذلك بزيادة تبسيط السياسات والعمليات.

٩٢ - ويكتسب نظام أوموجا تدريجياً نضجاً أكبر في جميع المواقع. وقد أثبتت المنظمة قدرتها على التكيف مع أساليب العمل الجديدة. وهي مزينة سيستفاد منها، وأتوقع تحقيق الفوائد النوعية المرجوة، من خلال عملية إعادة تصميم كبيرة وعملية متينة وامتلاك لزام الأعمال وإدارة تغيير قوية. وستمكن عملية تحسين كبيرة لبرامج أوموجا أيضاً من معالجة إحدى الشكاوى الرئيسية المتعلقة بنظام أوموجا، وهي تجربة مستخدميها، والسماح بالوصول إليها من خلال الأجهزة المتنقلة. وسيتيح تعزيز الأدوات المعدة لكبار المديرين، بما في ذلك التحليل الذكي المتاح عن طريق لوحات المتابعة النمطية، تزويد هؤلاء المديرين في الوقت الحقيقي بالمعلومات المناسبة التي يحتاجون إليها لإدارة الموارد بفعالية. ويمكن توسيع نطاق هذه الخاصية ليشمل الدول الأعضاء بغية تمكينها من تصور كيفية استخدام الموارد، استكمالاً للتحليل الوارد في التقارير الدورية المقدمة إلى الجمعية العامة.

٩٣ - وسيقدم التقرير المرحلي التاسع بشأن نظام أوموجا إلى الجمعية العامة لكي تنظر فيه خلال الجزء الرئيسي من دورتها الثانية والسبعين، وسيقدم معلومات محدثة عن التقدم المحرز في السنة الماضية، بما في ذلك التحسينات التي أدخلت على الصيغة الأساس لنظام أوموجا وعلى الصيغة الموسعة أوموجا ١، وتطوير ونشر الصيغة الموسعة أوموجا ٢ والتغييرات المدخلة على مجموعة التعويضات للجنة الخدمة المدنية الدولية.

### نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

٩٤ - يعد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي عامل تمكين رئيسياً يدعم برنامجي الإصلاح. ويستند الإطار الإداري الحالي للمنظمة إلى شبكة معقدة من الإجراءات، تعكس في كثير من الأحيان قيود فترة ما قبل أوموجا. وقد أدى تجزؤ المهام الإدارية إلى تباين العمليات، وعدم الاتساق في تقديم الخدمات، وتفاوت مستويات الرضا لدى الزبائن على نطاق الأمانة العامة. ففي ظل الترتيبات الحالية، يتم تجميع المساءلة وإعاقة الرقابة الفعالة. ويتوخى من نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي التصدي لهذه التحديات. وقد مكّن نظام أوموجا من توحيد إجراءات العمل وأتمتتها على نطاق الأمانة العامة. وسيؤدي نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى توحيد الهياكل الإدارية المجزأة داخل مراكز العمل وفيما بينها بهدف تحسين تقديم الخدمات من خلال سياسات وإجراءات إدارية ومسارات تدفق عمل مبسطة لزيادة القدرة على الاستجابة للاحتياجات العملية. وسيوفر أيضاً قدرة دعم إداري موحد في إطار هيكل إداري واحد يسمح بزيادة الاتساق والقابلية للتوسع في تقديم الخدمات وتحقيق وفورات الحجم وخفض وجود المنظمة في مراكز العمل الأعلى تكلفة والأشد خطورة.

٩٥ - ويمكن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من وجود هيكل تنظيمي للأمانة العامة يتيح مزيداً من الوضوح في الأدوار والمسؤوليات، ويضع ضوابط وموازنين سليمة ويكفل المساءلة عن تلبية احتياجات الزبائن. وهذا يتيح توحيد المهام الإدارية المستقلة عن مواقع العمل في مراكز خدمات مشتركة ستكون مسؤولة أمام إدارة الدعم العملي. وستتطلع إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال بصوغ السياسات الإدارية العامة، فضلاً عن الرصد والامتثال ومراقبة النوعية. ويسمح الفصل بين المهام لكل من الإدارتين الجديدتين بالتركيز على مجال المسؤوليات المنوطة بكل منهما، مع كفاءة أن يكون كلاهما عنصرين متعاضدين وخاضعين للمساءلة في هيكل الإدارة بالنسبة للأمانة العامة بكاملها. وفي الوقت نفسه، سيعمل مجلس العلاقات بين الإدارة والزبائن، الذي تشترك في رئاسته إدارة

الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العملي، بمثابة مجلس زبائن بالنسبة لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وسيكفل مراعاة الاحتياجات العملية في وضع السياسات.

٩٦ - وستكون مراكز الخدمات المشتركة في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي تابعة لإدارة الدعم العملي، وسيكون رئيس كل مركز من مراكز الخدمات مسؤولاً أمام الموظف المسؤول عن خدمات دعم المعاملات. ومن أجل ضمان أن تظل مراكز الخدمات المشتركة تستجيب لاحتياجات الزبائن على نطاق الأمانة العامة، سيقاس أداؤها على أساس مؤشرات الأداء الرئيسية التي يوافق عليها مجلس العلاقات بين الإدارة والزبائن ويراجعها بانتظام. وتتسم منصة لإدارة العلاقات مع الزبائن بأهمية حاسمة أيضاً لإدارة التفاعل بين مركز الخدمة وزبائنه، بما في ذلك تتبع المشكلات التي يثيرها المستخدمون النهائيون والإبلاغ عنها ومعالجتها. وسيعتمد تطبيق برنامجي حالي لإدارة العلاقات مع الزبائن سبق أن نفذته الأمانة العامة من أجل نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وسيتم توسيع نطاق التطبيق، بما في ذلك من خلال وضع فهرس مشترك للخدمات بغية تلبية متطلبات الانتقال إلى الخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة.

٩٧ - ومن الضروري إجراء بعض التنقيحات على نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بالصيغة التي عرض بها في الأصل، ليتماشى مع هيكل الإدارة المقترح. ويعرض تقرير عام ٢٠١٦ المقدم إلى الجمعية العامة بشأن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (A/71/417) خارطة طريق للتنفيذ على مرحلتين، مع توحيد أولي للمهام في ستة مراكز عمل في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، يليه توحيد للمهام على الصعيد العالمي في مركزي خدمات مشتركة. وبدلاً من هذا النهج ذي المرحلتين، أقتراح التعجيل بتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، والانتقال مباشرة إلى مركزين أو ثلاثة مراكز خدمات مشتركة في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٩ في إطار إنشاء إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، وإدارة الدعم العملي. وسيتيح ذلك للمنظمة تجنب الاستثمارات غير الضرورية من رؤوس الأموال والموارد البشرية المتصلة بالمرحلة الأولى من التوحيد. ومن أجل ضمان الانتقال السلس، ستتم عملية إعادة تصميم إجراءات العمل - أي التسويات ذات الصلة المطلوبة في السياسات الإدارية وفي نظام أوموجا - وستجرى مشاورات على نطاق الأمانة العامة قبل تاريخ التنفيذ.

٩٨ - ويضمن إدماج نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في برنامجي للإصلاح الإداري أن يتم تنفيذه بطريقة تتماشى تماماً مع جميع مبادرات الإصلاح الأخرى. ولذا فمن الضروري إدخال تغييرات على المقترح الأصلي، ويجب أن توافق عليها الجمعية العامة، تمشياً مع قرارها ٢٤٨/٧٠. ولذلك سيعرض في أوائل عام ٢٠١٨ اقتراح منقح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في سياق التقرير الذي طلبته الجمعية العامة في الفرع السابع عشر من قرارها ٢٧٢/٧١، وسيضمن تحليلاً مفصلاً للتكاليف مقابل الفوائد، وكذلك المواقع المقترحة لمراكز الخدمات المشتركة لكي تقرها الجمعية العامة. وسيقدم الجرد التفصيلي للمجالات والعمليات الوظيفية التي يضطلع بها على نطاق الأمانة العامة والتي طلبتها الجمعية العامة في سياق تقريره المقبل عن الإصلاح الإداري، الذي سيقدم إلى الجمعية العامة لتنظر فيه خلال الجزء الثاني من دورتها الثانية والسبعين المستأنفة وذلك كجزء من المعلومات والتحليل الذي يستند إليها اقتراح إنشاء الإدارتين الجديدتين.

## سادسا - الطريق الى الامام

٩٩ - يعرض هذا التقرير رؤيتي لمعالجة المسائل الأساسية التي تقوض قدرة الأمانة العامة على تحقيق الأهداف المبينة في ميثاق الأمم المتحدة والتحديات العالمية المطروحة أمامها حاليا. وتهدف التدابير والمقترحات الواردة في هذا التقرير إلى تحسين فعالية تنفيذ البرامج والولايات ومعالجة المشاكل الرئيسية الست التي حددها فريق الاستعراض الداخلي. ومن شأن إعادة الهيكلة المقترحة للأمانة العامة بهدف إنشاء إدارة الاستراتيجية والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العملي أن تيسر التبسيط والتفويض واللامركزية اللازمة لإتاحة تحقيق التنفيذ مع مزيد من المساءلة والشفافية. وأعتزم أن أعود إلى الجمعية العامة خلال الجزء الثاني من دورتها الثانية والسبعين المستأنفة لأطرح مقترحا تفصيليا لتنفيذ هذا الهيكل الإداري الجديد للأمانة العامة والتدابير الأخرى التي تتطلب موافقة الجمعية العامة.

١٠٠ - إن معالجة أوجه القصور في الثقافة والقيادة الإداريتين أمر ضروري لنجاح الإصلاح الإداري. ولذا فيني أعتزم، كخطوة أولى، التنفيذ الكامل لإطار النظام الموحد للأمم المتحدة المتعلق بالقيادة الملتزمة بالمبادئ، وبدء العمل باستعراضات استقاء الآراء من جميع الجهات (استعراضات ٣٦٠ درجة) بدءا من الإدارة العليا، بغية تعزيز الصلة بين القيادة وإدارة الأداء.

١٠١ - وفي مجال إدارة الموارد البشرية، وبفضل المشاورات المناسبة بين الموظفين والإدارة، أعتزم تحديد تدابير لتبسيط الإجراءات وتقليص المواعيد الزمنية للتوظيف، وتحقيق التكافؤ بين الجنسين، وتعزيز إدارة الأداء، وتحسين تنمية القدرات. وأقترح إعادة العمل بالتعيينات تحت الاختبار لتمكين المنظمة من تقييم مدى فعالية الموظفين المعيّنين حديثا بمرونة أكبر. وأقترح أيضا وقف تنفيذ إطار التنقل المنظم في ضوء الخبرة المكتسبة حتى الآن من أجل إتاحة استعراض كامل لعملياته المركزية وفعاليتها من حيث التكلفة في تحقيق الغرض المنشود منها. وسأعود إلى الجمعية العامة بنتائج هذا التقييم خلال الجزء الرئيسي من الدورة الثالثة والسبعين. وفي انتظار ذلك، أعتزم أيضا العمل مع رؤساء الوكالات والصناديق والبرامج من أجل تبسيط وتوحيد العمليات، مثل تصميم الوظائف، وتصنيفها، والتحقق من الجهات المرجعية في كل المنظمات المشاركة في النظام الموحد للأمم المتحدة، من أجل زيادة التنقل بين الوكالات والسماح للموظفين بتحسين مهاراتهم وخبراتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، مما يمكن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من تحسين عملها والاستفادة من مزاياها النسبية.

١٠٢ - ومن أجل إتاحة تحقيق اللامركزية وتمكين إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية من إنجاز البرامج والولايات، ستشرع الأمانة العامة في إجراء استعراض شامل للسياسات والإجراءات القائمة بغية توضيحها وتبسيطها. وستدرس الأمانة العامة أيضا بعناية القدرة على إحداث عمليات تفويض شامل للسلطات بطريقة فعالة، للتأكد من اتخاذ جميع الخطوات اللازمة لكفالة توفير آليات التدريب والدعم والرصد والمساءلة بغية دعم تنفيذها بحكمة وفعالية خلال الأشهر القادمة وحتى نهاية عام ٢٠١٨.

١٠٣ - ويجب على الأمانة العامة أن تعزز الصلة بين الموارد والنتائج. ولذا سيتم في المستقبل ربط الميزانيات على نحو أفضل بمؤشرات مثل التقدم المحرز نحو تحقيق الغايات المدرجة في إطار أهداف التنمية المستدامة، وزيادة قبول الحكومات للقواعد والمعايير الدولية، وتحسين مؤشرات مثل مؤشر التنمية البشرية والحد من النزاعات في مناطق نشر عمليات السلام. وينبغي للأمم المتحدة أن تعمل مع شركائها العديدين وأن تستفيد من مجموعات البيانات الغنية التي أصبحت متاحة في السنوات الأخيرة من أجل

إيجاد طرق أنجع لقياس النتائج. ويمكن أن تشكل هذه العناصر حجر الزاوية في نهج جديد لعرض الميزانية البرنامجية يتم من خلاله تخفيض الوقت الفاصل بين وضع الميزانية وتنفيذها، وعرض الميزانيات على نحو أكثر انسجاماً مع الأنشطة المبينة في الميثاق وربطها بوضوح أكبر بخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

١٠٤ - وسوف يستفاد من إمكانية الاطلاع على المعلومات في الوقت الحقيقي التي يتيحها نظام أوموجا لتعزيز الرقابة على إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد. وستدمج المشتريات، مع توفير الضمانات المناسبة، في سلسلة الإمداد العالمية، التي ستتركز على تلبية متطلبات الزبائن في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة، مع الحرص الدقيق على الفصل بين المهام. كما أنها ستجسد نهجاً متوازناً يقر بأن بعض الاحتياجات يمكن تغطيتها وتوفيرها بأكبر قدر من الفعالية من مصادر عالمية في حين يكون من الأنسب تغطية احتياجات أخرى من مصادر محلية، ومن ثم توفير حلول مرنة ومتملى للزبائن على نطاق الأمانة العامة.

١٠٥ - وأخيراً، أعتزم تعزيز المساءلة إلى حد بعيد عن طريق مواءمة السلطة مع المسؤولية، وضمان أن تكون المنظمة مسؤولة عن المجموعة الكاملة من المخاطر التي تؤثر على أنشطتها، بما في ذلك المخاطر الإدارية والمالية والعملياتية والاستراتيجية وأن تخفف من حدة هذه المخاطر. وينبغي للمنظمة، حيثما كان ذلك ملائماً، أن تعتمد لا على المراقبة المسبقة، بل على الاستعراض بأثر رجعي للسلطة التنفيذية الشاملة المفوضة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية والمادية في سياق تنفيذ البرامج والولايات لضمان المساءلة. وستعنى مهمة لرصد الأداء وضمان النوعية وإدارة المخاطر في الإدارة الجديدة لاستراتيجية الشؤون الإدارية والسياسات والامتثال بالإشراف على المساءلة الإدارية التي تركز على أنشطة رصد الأداء وضمان النوعية وتوفير الدعم الاستباقي المستنيرة والمعززة بمنصات تكنولوجيا المعلومات التي تتيح مزيداً من الشفافية في استخدام الموارد وإدارتها.

## سابعاً - إدارة التغيير

١٠٦ - إنني أقدر تماماً أن الخطة التحويلية المبينة أعلاه ستطلب عملية لإدارة التغيير ربما تضارع في أهميتها أي عملية شهدتها منظمنا حتى الآن. ومن أجل الإشراف على هذا التغيير، عيّنت رئيس الديوان راعياً لمشروع إدارة التغيير. وسيشارك في قيادة المشروع وكيلاً الأمين العام للشؤون الإدارية والدعم الميداني. ويمكن لرئيس الديوان تعيين أمين للمشروع لضمان التنسيق الكامل في تنفيذ إصلاح الإدارة. وسيكون للمشروع مجلس إدارة يتألف من تمثيل مناسب لرؤساء الإدارات وأصحاب الأعمال. وسيخصص للمشروع فريق من الموظفين يرأسه مدير للمشروع ويضم مجموعة من أعضاء الفريق بمنحون التفريغ الكامل ويتم اختيارهم من كل أجزاء المنظمة. وسيستعان بخبراء خارجيين في إدارة التغيير وإدارة المشاريع بصورة انتقائية لضمان اعتماد أفضل الممارسات في هذه العملية. وسيعمل الفريق أيضاً عن كثب مع فرق التغيير في مجالات الإصلاح الأخرى ويتواصل معها بانتظام.

## ثامنا - خلاصة

١٠٧ - إنه لا سبيل إلى التغلب على التحديات غير المسبوقة التي تعترض سبيل الأمم المتحدة في شتى مجالات السلام والأمن والعمل الإنساني وحماية حقوق الإنسان والتنمية المستدامة ما لم تجد منظمتنا وسائل أفضل وأقوى لوضع قدراتنا بكامل طاقتها تحت تصرف الدول الأعضاء والمجتمع الدولي والشعوب التي نخدمها. ويجب التصدي لبؤر التوقع الإداري والتنظيمي وإجراءات العمل والهياكل التجارية العتيقة والمتحجرة والإدارة غير المتوازنة للمخاطر إذا أردنا أن نقدم دعماً كاملاً للدول الأعضاء وأن نحرض على العمل الدؤوب من أجل الوقاية من المعاناة الإنسانية ومعالجتها. وقد شرعت في عام ٢٠١٧ في سلسلة من مبادرات الإصلاح الرامية إلى تمكين الأمانة العامة من الوفاء بوعود الميثاق. ومرة أخرى، أعلن التزامي وتصميمي على أن تقوم الأمانة العامة بدورها في تنفيذ هذه المبادرات.

١٠٨ - ويطلب إلى الجمعية العامة ما يلي:

- (أ) أن تحيط علماً بتقرير الأمين العام وتقر رؤيته للإصلاح الإداري في الأمانة العامة؛
- (ب) أن تطلب إلى الأمين العام أن يقدم إلى الجمعية العامة في الجزء الثاني من الدورة الثانية والسبعين المستأنفة تقريراً شاملاً عن تنفيذ مقترحاته المتعلقة بالإصلاح الإداري؛
- (ج) أن تؤيد إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العملي، وأن تطلب إلى الأمين العام أن يقدم، في سياق التقرير الشامل السالف الذكر، معلومات مفصلة عن مهام الهيكل الجديد وهيكلته وموظفيه.