

Distr.: General
7 March 2006
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الستون

البندان ٤٦ و ١٢٠ من جدول الأعمال
التنفيذ والمتابعة المتكاملان والمنسقان لنتائج
المؤتمرات الرئيسية ومؤتمرات القمة التي
تعقدها الأمم المتحدة في الميدانين الاقتصادي
والاجتماعي والميادين المتصلة بهما
متابعة نتائج مؤتمر قمة الألفية

الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي

تقرير الأمين العام

موجز

تختلف الأمم المتحدة في يومنا هذا اختلافا كبيرا عن المنظمة التي انبثقت عن مؤتمر سان فرانسيسكو منذ أكثر من ٦٠ عاما. وتظل جهودها لوضع القواعد والمعايير هامة وجوهرية دائما. بيد أنها شهدت خلال العقد الماضي توسعا هائلا في عملياتها في مجموعة كبيرة من الميادين، من حقوق الإنسان إلى التنمية. ويلاحظ بوجه خاص زيادة عمليات حفظ السلام أربعة أضعاف ما كانت عليه. فالأمم المتحدة تتبعها اليوم مجموعة كبيرة من البعثات الجديدة ولديها ميزانية لحفظ السلام مقدارها ٥ بلايين دولار. ويتبعها من أفراد حفظ السلام في الميدان ٨٠.٠٠٠ فرد، من بينهم عدد من الموظفين المدنيين يزيد عن ضعف عدد الموظفين المدنيين العاملين بالمقر في نيويورك. وباختصار، لم تعد الأمم المتحدة منظمة لخدمة المؤتمرات موجودة في بضعة مقار. فقد أصبحت منظمة على درجة عالية من التنوع تعمل في جميع أنحاء العالم على تحسين حياة الناس الذين هم بحاجة إلى المساعدة.



وأي مجموعة من الأنشطة بهذا الاتساع الجذري تستدعي إصلاحا جذريا للأمانة العامة للأمم المتحدة - لقواعدها وهيكلها ونظمها والثقافة السائدة فيها. وهذا الإصلاح لم يحصل لغاية الآن. أما موظفو المنظمة - وهم أثنى ما لديها من الموارد - فتلقى على كواهلهم باستمرار أعباء متزايدة. ونُظمت الإدارة لا توفر لهم ما يستحقونه من التقدير.

وجهود الإصلاح التي بُذلت في السابق، رغم أنها حققت بعض التحسينات الملحوظة، عاجلت أحيانا أعراض مواطن الضعف في المنظمة عوضا عن معالجة أسبابها وأخفقت في التصدي للاحتياجات والمتطلبات الجديدة على نحو كاف. وفي هذا التقرير المقدم عملا بالطلب الذي وجهه إلى قادة جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة الذين حضروا مؤتمر القمة العالمي المعقود في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥، أقترح جملة من التدابير اللازمة لتمكين الأمراء العاميين في المستقبل من الاضطلاع بمسؤولياتهم الإدارية على نحو فعال، فضلا عن التدابير اللازمة لتمكين المنظمة ككل من استخدام مواردها البشرية والإدارية على نحو أفضل. وهذه فرصة قد لا تحدث مرة أخرى حتى انقضاء جيل آخر، فرصة لتغيير الأمم المتحدة بجعلها تواكب التحديات الضخمة التي تواجهها في القرن الحادي والعشرين وتزويدها بالوسائل اللازمة لذلك. وهي فرصة لتزويد الدول الأعضاء بالأدوات التي يحتاجونها لتقديم التوجيه الاستراتيجي اللازم ومساءلة الأمانة العامة بصورة كاملة عن أدائها.

وتحقيقا لهذا الهدف، يتعين على الأمانة العامة للأمم المتحدة والدول الأعضاء أن تضيف إلى الاستعراضات الحالية لنظم الرقابة والنظام الداخلي لإقامة العدل - ويعد النظامان كلاهما ركنا أساسيا في بناء أمم متحدة أقوى وأكثر دينامية وأكثر شفافية ولكنهما يوجدان حاليا على مسارين منفصلين - إصلاحات كبرى في ستة مجالات واسعة أخرى مرتبطة ببعضها البعض بعري وثيقة. ويقدم هذا التقرير مقترحات مفصلة للإصلاح في هذه المجالات الستة وكذلك في مجال إدارة التغيير ذاته؛ ويرد أدناه موجز لهذه المقترحات وعددها ثلاثة وعشرون مقترحا.

أولا - الأفراد

مهارات الموظفين العاملين في الأمم المتحدة اليوم لا تواكب الاحتياجات الحالية. ولا نستطيع دائما اجتذاب أفضل العناصر إضافة إلى أننا نفتقر إلى الأموال اللازمة لمساعدة الأشخاص الذين نعينهم، ولا سيما في الميدان، على التقدم في حياتهم الوظيفية. ولدينا عدد قليل جدا من المديرين المهرة ونظام لا يسمح بإدماج الموظفين الميدانيين فيه حتى وإن كانت مهاراتهم وخبراتهم هي ما تحتاجه الأمم المتحدة بصورة متزايدة. وبغية معالجة ذلك:

- ١ - ينبغي أن يكون التوظيف استباقياً ومحدد الهدف وأسرع وتيرة.
- ٢ - ينبغي من خلال الحراك الوظيفي إدماج موظفي المقار والميدان؛ وينبغي أن يكون ذلك شرطاً من شروط الخدمة ومتطلباً أساسياً من متطلبات الترقى؛ وينبغي إعادة تأكيد وتوسيع نطاق سلطة الأمين العام فيما يتعلق بإجراء التنقلات الأفقية للموظفين.
- ٣ - ينبغي تعزيز إمكانات التطوير الوظيفي عن طريق التدريب الموجه وتحديد اشتراطات إلزامية للتقدم الوظيفي وانهاج مسارات وظيفية متنوعة.
- ٤ - ينبغي تبسيط العقود ومواءمة شروط الخدمة.

ثانياً - القيادة

- هيكّل الإدارة العليا في الأمانة العامة غير مهياً حالياً بشكل جيد لإدارة عمليات كبيرة معقدة، ويتزاحم على وقت الأمين العام حالياً، بصفته المسؤول الإداري الأول، عدد كبير للغاية من الأشخاص المسؤولين أمامه مباشرة. وبغية معالجة ذلك:
- ٥ - ينبغي للأمين العام أن يعيد تحديد الدور الذي يقوم به نائب الأمين العام بحيث يفوضه بالسلطة والمسؤولية الرسمية عن إدارة أعمال الأمانة العامة والإشراف العام عليها.
 - ٦ - ينبغي إعادة تنظيم الإدارات الخمس والعشرين والكيانات الأخرى التي تقدم تقاريرها إلى الأمين العام مباشرة بغية الحد من التقارير بدرجة كبيرة.
 - ٧ - يتعين وضع خطة رئيسية جديدة لتنمية القيادات، تشمل التوظيف والتدريب والتطوير الوظيفي لتكوين قدرات إدارية على المستوى المتوسط والمستويات العليا.

ثالثاً - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

على الرغم من إدخال عدد من التحسينات على البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة في السنوات الأخيرة، لا يزال النظام بوجه عام مجزأً عتيقاً ناقص التمويل بالمقارنة مع منظمات كبيرة معقدة مماثلة. وإن عدم وجود أي نظام متكامل لتخزين المعلومات المتوافرة لدى الأمم المتحدة والبحث فيها واسترجاعها إنما يعيق إمكانية التقدم في العديد من المجالات الأخرى. وبغية معالجة ذلك:

٨ - ينبغي إنشاء منصب لرئيس لتكنولوجيا المعلومات برتبة أمين عام مساعد ليتولى الإشراف على إعداد وتطبيق استراتيجية فعالة لإدارة المعلومات.

٩-١٠ ينبغي الاضطلاع على سبيل الاستعجال بتحديث نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أقسام الأمانة العامة.

رابعاً - تقديم الخدمات

إذا ما قورنت الأمانة العامة بالمنظمات الأخرى، بما فيها العديد من الأمانات داخل أسرة الأمم المتحدة، في مجال السعي لاكتشاف سبل جديدة لتقديم الخدمات، مثل تغيير أماكن تأدية العمل والاستعانة بمصادر خارجية، لوجدنا أنها تسير بوتيرة بطيئة. وفي حين يستشف من طابع الأمم المتحدة وحساسية بعض المهام المنوطة بها ضرورة وجود مجموعة من المهام الأساسية التي ينبغي أن تضطلع بها دائماً مجموعة أساسية مكرسة لها من بين موظفي الخدمة المدنية الدولية في المقر، هناك من ناحية أخرى مهام غير أساسية ينبغي جدياً دراسة خيارات أخرى بشأنها. وبغية معالجة ذلك:

١١ - ينبغي للجمعية العامة تعديل توجيهاتها السابقة والسماح للأمانة العامة بالنظر في جميع الخيارات المتعلقة ببدائل تقديم الخدمات، بما فيها تبيان إمكانية تغيير مكان تأدية العمل والاستعانة بمصادر خارجية.

١٢ - ينبغي إجراء تحليلات منهجية لتكاليف وفوائد تطبيق هذه الخيارات على خدمات إدارية مختارة والانتهاء من ذلك في فترة الإثني عشر شهراً المقبلة.

١٣-١٥ سيتم تنفيذ مجموعة متنوعة من التدابير الرامية إلى تحسين وضبط الإجراءات المتعلقة بمشتريات الأمم المتحدة من السلع والخدمات.

خامساً - الميزانية والشؤون المالية

تعاني الأمم المتحدة حالياً في عملية الميزنة من كثرة التفاصيل وشدة القيود وغياب البعد الاستراتيجي إلى حد كبير، يضاف إلى ذلك ما يزيد عن ١٥٠ صندوقاً استثمارياً مستقلاً و ٣٧ حساباً منفصلاً لحفظ السلام، لكل منها تكاليف وترتيبات الدعم الخاصة به. وتنفذ العملية الإدارية المالية يدوياً إلى حد كبير إضافة إلى أنها مجزأة بشدة. فالسلطة لا تُفوض بالدرجة الكافية ويؤدي ذلك من جانبه إلى عدم تقييم الأداء الإداري بما فيه الكفاية. وبغية معالجة ذلك:

- ١٦ - ينبغي تقصير مدة دورة استعراض الميزانية وإقرارها، ودمج اعتمادات الميزانية في ١٣ جزءا عوضا عن الأبواب الخمسة والثلاثين الحالية؛ وينبغي أن يتمتع الأمين العام بسلطة موسعة تمكنه من إعادة توزيع الوظائف عند الضرورة واستخدام الوفورات الناتجة عن شغور الوظائف.
- ١٧ - ينبغي دمج حسابات حفظ السلام وتبسيط إدارة الصناديق الاستثمارية؛ وينبغي زيادة مستوى رأس المال المتداول ورفع الحد الأعلى لسلطة الالتزام التي تمنحها الجمعية العامة؛ وينبغي إعادة تشكيل العمليات المالية للمنظمة على نحو يتيح إمكانية تفويض السلطة بدرجة كبيرة داخل إطار من المساءلة.
- ١٨ - ينبغي ربط الميزانية والعملية التخطيطية ربطا صريحا بالنتائج وبالأداء الإداري، كجزء من إطار أشد صرامة للرصد والتقييم.

سادسا - الحكم

وراء أي إدارة سلسلة للأمم المتحدة يجب أن يكون هناك نظام لتوجيه الحكم يعطي الدول الأعضاء المعلومات والأدوات التي تحتاجها لتقديم توجيهات سديدة إلى الأمانة العامة ولمساءلتها عن الوفاء بالولايات المنوطة بها ورعاية موارد الدول. وكثيرا ما تفتقر عملية الميزانية وصنع القرار حاليا إلى الوضوح والشفافية وينقطع في بعض الأحيان التعامل بين الأمانة العامة ولجان الجمعية العامة. وبغية معالجة ذلك:

- ١٩ - ينبغي تحسين آليات الإبلاغ المستخدمة في الأمانة العامة بوسائل منها تقديم تقرير سنوي وحيد شامل ودمج التقارير الثلاثين الحالية المتعلقة بالإدارة في ستة تقارير.
- ٢٠ - ينبغي إعمال مبادئ جديدة لتوجيه التعامل بين الأمانة العامة والجمعية العامة بشأن مسائل الإدارة والميزانية بغية جعل التعامل بينهما أكثر تركيزا واستراتيجية وتوجها نحو النتائج.
- ٢١ - والجمعية العامة مدعوة للنظر في سبل إصلاح تعاملها مع الأمانة العامة بشأن مسائل الإدارة والميزانية.

سابعا - المضي قدما: الاستثمار في التغيير

بغية المساعدة على دفع وتنفيذ مجمل عمليات الإصلاح الإداري في جميع هذه المجالات، ينبغي إنشاء مكتب مخصص لإدارة التغيير ذي اختصاصات واضحة وإطار زمني

محدد للعمل مع رؤساء الإدارات وسائر القادة الرئيسيين في الأمانة العامة من أجل تخطيط عملية تنفيذ الإصلاحات وتنسيقها. ومن المتوخى من الناحية المثالية أن يظل هذا المكتب على اتصال وثيق أيضا مع مجموعة من الدول الأعضاء صغيرة ولكنها مُمثلة. وهذه العملية الواسعة النطاق، على نحو ما دعت إليه نتائج مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥، يجب أن تستند إلى خطة مدروسة جيدا لتعويض الموظفين عن ترك الخدمة إذا ما أريد تنشيط القوة العاملة في الأمم المتحدة. وبغية معالجة ذلك:

٢٢ - ينبغي اعتماد موارد خاصة لعملية إدارة التغيير؛ وسيلزم على وجه الخصوص اعتماد موارد في مرحلة مبكرة من أجل إنشاء مكتب إدارة التغيير وتعويض الموظفين عن ترك الخدمة.

٢٣ - ينبغي إنشاء آلية حكومية دولية مناسبة للعمل مع مكتب إدارة التغيير.

* * *

إن جهدا بهذا الحجم - إصلاح إداري واسع بقدر عمقه - إنما هو السبيل الوحيد أمامنا لتهيئة الأمانة العامة للأمم المتحدة تهيئة تامة لتنفيذ جميع ولاياتها فتستخدم موارد دولها الأعضاء بحكمة وتحمل المسؤولية الكاملة عنها وتحوز ثقة المجتمع العالمي بنطاقه الأوسع. وفي عصر يشهد اطرادا متزايدا في المشاكل التي تواجه الإنسانية وتحولها إلى مشاكل عالمية، بما يزيد كثيرا من حاجة العالم إلى مؤسسة عالمية يستطيع من خلالها صوغ وتنفيذ استراتيجيات عالمية، يغدو من اللازم أكثر من أي وقت مضى أن تفي الأمم المتحدة بالوعد الذي قطعته على نفسها في ميثاقها وأن تفي في المقام الأول بمطالب وآمال الأجيال الحالية والمقبلة.

المحتويات

الفقرات الصفحة

٨	١٩-١		مقدمة
١٥			الإطار ١ - الحرص على الأخلاقيات ومبدأ المساءلة
١٧	٣١-٢٠		أولا - الاستثمار في الأفراد
٢٤	٤٦-٣٢		ثانيا - الاستثمار في القيادة
٢٨	٥٦-٤٧		ثالثا - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٣٣	٦٨-٥٧		رابعا - الاستثمار في طرق جديدة لتنفيذ الخدمات
٣٣	٦٤-٥٧		ألف - خيارات جديدة للاستعانة بمصادر مختلفة
٣٦	٦٨-٦٥		باء - تعزيز عمليات الشراء
٤٠	٨٠-٦٩		خامسا - الاستثمار في الميزانية والشؤون المالية
٤٦	٨٥-٨١		سادسا - الاستثمار في الحكم
٥٠			الإطار ٢ - تعزيز الرقابة ومراجعة الحسابات
٥٢	٩٢-٨٦		سابعا - المضي قدما: الاستثمار في التغيير
٥٢	٨٧-٨٦		ألف - الاحتياجات الإجمالية من الموارد
٥٣	٩٢-٨٨		باء - التغيير المبكر الواضح للعيان
٥٥	٩٣		ثامنا - خلاصة
٥٦			الإطار ٣ - مقترحات تتطلب من الجمعية العامة اتخاذ إجراءات وتقديم الدعم

مقدمة

عالم متغير وأمم متحدة متغيرة

١ - لعبت الأمم المتحدة طيلة تاريخها دورا حيويا كملتقى لمناقشة القضايا العالمية ولوضع معايير عالمية، ولفترة طويلة من تاريخها تمثلت المهمة الرئيسية لأمانتها العامة وموظفيها العاملين بصفة أساسية في مقرها الرئيسي، في خدمة المؤتمرات والاجتماعات التي تعقدها المنظمة. والجانب الأكبر من هذا العمل كان ولا يزال هاما وجوهريا. وقد أدت القواعد العالمية التي وضعت خلال هذه الفترة إلى تغيير العالم تغييرا عميقا.

٢ - غير أن المناخ السياسي والاجتماعي العالمي الحالي يختلف كثيرا عما كان عليه من قبل ومنظمتنا تعكس هذه الحقيقة. ففي السنوات العشرين الماضية شهدت الأمم المتحدة توسعا مفاجئا في نطاق عملياتها وميزانياتها ومهامها. وهي تضطلع اليوم بعمليات معقدة وتقدم مباشرة خدمات هامة جدا في كافة أنحاء العالم. وفي أثناء قيامها بذلك تعمل مع طائفة متنوعة من الشركاء - بما في ذلك الحكومات الوطنية والمنظمات الإقليمية وفئات المجتمع المدني والمؤسسات الخيرية وشركات القطاع الخاص - على تنفيذ طائفة متنوعة من الأنشطة بدءا بعمليات حفظ السلام وبناء السلام وحتى مكافحة الفقر ووباء فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز وتعزيز الأهداف الإنمائية للألفية.

٣ - وتعود مهمة حفظ السلام في حقيقة الأمر إلى بدايات الحرب الباردة، لكن عملية حفظ السلام المعتادة كانت مقتصرة آنذاك على وضع جنود بين القوات المسلحة للدول المتحاربة لرصد تقيدها بوقف إطلاق النار. ولم يُنشأ في الأعوام الأربعة والأربعين الأولى من تاريخ الأمم المتحدة سوى ١٨ بعثة لحفظ السلام.

٤ - أما في الأعوام الستة عشر التي انقضت منذ عام ١٩٩٠، فقد أُذن بإنشاء ٤٢ بعثة جديدة (انظر الشكل ١). ومع ذلك، فإن حفظ السلام اليوم أعقد بكثير مما كان عليه من قبل. فهو يشمل في العادة إصلاح المؤسسات وتنظيم الانتخابات وتدريب الشرطة. كما يشمل تنفيذ كثير من المهام الأخرى اللازمة لترجمة اتفاق سلام وقعه قادة الفصائل المسلحة إلى أمن حقيقي وإلى فرصة لتحقيق قدر من الازدهار على الأقل لشعب بلد عصفت به الصراعات على مدى سنوات طويلة. وفي حالتين حدثتا مؤخرا - لا تزال إحداها لم تنته بعد - وصلت الأمور لدرجة أنه تعيّن على الأمم المتحدة أن تتولى مسؤولية المهام التنفيذية للحكومة في الإقليم المعني.

الشكل ١

حدوث زيادة كبيرة في عدد بعثات حفظ السلام التي أُذن بإنشائها في السنوات الـ ١٦ الأخيرة

42

بعثة الأمم المتحدة للمراقبة في العراق والكويت
 بعثة الأمم المتحدة الثانية للتحقق في أنغولا
 بعثة مراقبي الأمم المتحدة في السلفادور
 بعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية
 بعثة الأمم المتحدة المتقدمة في كمبوديا
 قوة الأمم المتحدة للحماية
 سلطة الأمم المتحدة الانتقالية في كمبوديا
 عملية الأمم المتحدة الأولى في الصومال
 عملية الأمم المتحدة في موزامبيق
 عملية الأمم المتحدة الثانية في الصومال
 بعثة الأمم المتحدة للمراقبة في أوغندا ورواندا
 بعثة مراقبي الأمم المتحدة في جورجيا
 بعثة مراقبي الأمم المتحدة في ليبيريا
 بعثة الأمم المتحدة في هايتي
 بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى رواندا
 فريق مراقبي الأمم المتحدة لقطاع أوزو
 بعثة مراقبي الأمم المتحدة في طاجيكستان
 بعثة الأمم المتحدة الثالثة للتحقق في أنغولا
 عملية الأمم المتحدة لاستعادة الثقة في كرواتيا "ألكرو"
 قوة الأمم المتحدة للانتشار الوقائي
 بعثة الأمم المتحدة في البوسنة والهرسك
 إدارة الأمم المتحدة الانتقالية في سلوفينيا
 الشرقية وبارانيا وسيرميوم الغربية
 بعثة مراقبي الأمم المتحدة في بربالاكا
 بعثة الأمم المتحدة في هايتي
 بعثة الأمم المتحدة للتحقق في غواتيمالا
 بعثة مراقبي الأمم المتحدة في أنغولا
 بعثة الأمم المتحدة الانتقالية في هايتي
 بعثة الشرطة المدنية التابعة للأمم المتحدة في هايتي
 فريق الأمم المتحدة لدعم الشرطة المدنية
 بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى
 بعثة مراقبي الأمم المتحدة في سيراليون
 بعثة الأمم المتحدة في كوسوفو
 بعثة الأمم المتحدة في سيراليون
 إدارة الأمم المتحدة الانتقالية في تيمور الشرقية
 بعثة منظمة الأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية
 بعثة الأمم المتحدة في إثيوبيا وإريتريا
 بعثة الأمم المتحدة لتقديم الدعم في تيمور الشرقية
 بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا
 عملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار
 بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي
 بعثة مراقبي الأمم المتحدة في بوجانفيل
 بعثة الأمم المتحدة في السودان

٢ هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة في فلسطين فريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان الأربعينات	٢ قوة الطوارئ التابعة للأمم المتحدة فريق الأمم المتحدة للمراقبة في لبنان الخمسينات	٦ عملية الأمم المتحدة في الكونغو صندوق الأمم المتحدة الخاص بعثة الأمم المتحدة للمراقبة في اليمن الستينات	٣ قوة الطوارئ الثانية التابعة للأمم المتحدة قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان السبعينات	٥ بعثة الأمم المتحدة للمساعد الإنسانية في أفغانستان فريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين لإيران والعراق الثمانينات
--	--	---	---	--

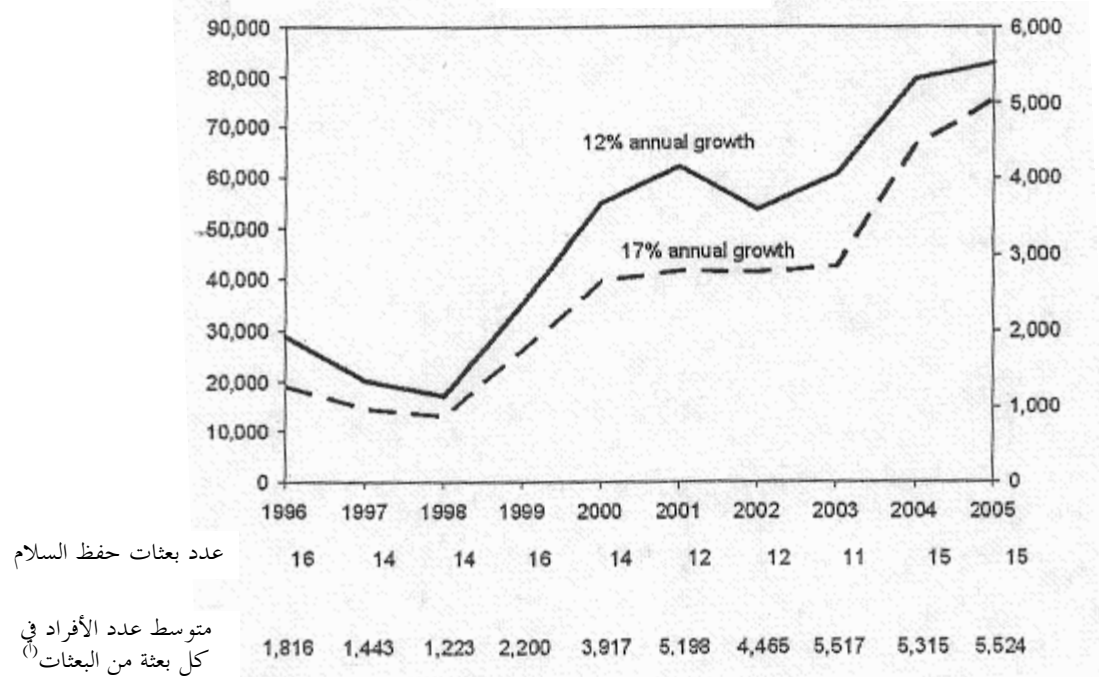
منذ بداية التسعينات من القرن الماضي إلى تاريخه

٥ - ورغم أن الدراسات المستقلة تبين أن الأمم المتحدة تؤدي هذه المهام بتكلفة أقل من التكاليف التي تتكبدها الدول التي تؤدي تلك المهام بنفسها أو تؤديها في إطار تحالفات خاصة، فإن البعثات الجديدة الأكثر تعقيدا تستلزم أعدادا أكبر من الأفراد لتشغيلها. فقد ارتفع عدد الأفراد - من المدنيين والجنود - العاملين في بعثات حفظ السلام في فترة السنوات التسع فقط التي انقضت منذ تعييني أمينا عاما من حوالي ٢٠ ٠٠٠ إلى ما يزيد على ٨٠ ٠٠٠ وارتفع إجمالي ميزانية حفظ السلام بدوره من ١,٢٥ بليون دولار إلى ما يزيد على ٥ بلايين دولار (انظر الشكل ٢). والواقع أن عدد الموظفين المدنيين العاملين في بعثات حفظ السلام في الميدان يزيد الآن عن ضعف عدد جميع الموظفين العاملين في الأمانة العامة بأسرها في نيويورك، في حين تزيد تكاليف حفظ السلام عن نصف جميع نفقات الأمم المتحدة.

الشكل ٢

النمو السريع في ميزانية حفظ السلام وفي عدد أفرادها

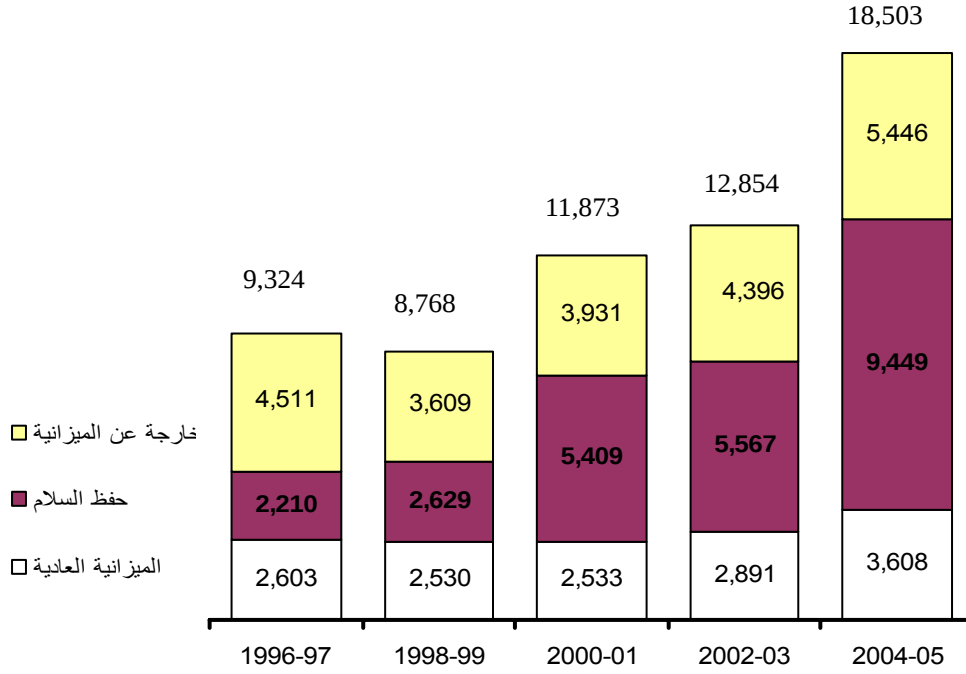
ميزانية حفظ السلام^(ب) (بلايين دولارات الولايات المتحدة)
 مجموع أفراد البعثات =
 ميزانية حفظ السلام =
 إجمالي عدد أفراد البعثات^(أ)



(أ) ستان في المتوسط بالنسبة للأفراد العسكريين والموظفين المدنيين في البعثات وي وصص سساب الدعم في المقر.

(ب) الميزانية السنوية تعكس ميزانية الفترة من تموز/يوليه إلى حزيران/يونيه التي بدأت في تلك السنة، أي أن ميزانية عام ١٩٩٦ مثلا تعكس ميزانية الفترة من تموز/يوليه ١٩٩٦ إلى حزيران/يونيه ١٩٩٧.

الشكل ٣
النمو السريع في ميزانية الأمم المتحدة على مدى السنوات العشر الأخيرة
ميزانيات الأمم المتحدة لفترات السنتين بين عامي ١٩٩٦ و ٢٠٠٥
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



٦ - وعلى النقيض من ذلك، فإن الميزانية العادية التي تنصب عليها المناقشات الحكومية الدولية العديدة بشأن مراقبة أنشطة الأمم المتحدة وتوجهاتها تمثل أقل من ٢٠ في المائة من مجموع النفقات. أما الحصة المتبقية، باستثناء المحكمتين الجنائيتين والمخطط العام لتحديد الأصول، فتتألف من نفقات خارجة عن الميزانية ممولة من التبرعات (انظر الشكل ٣)، وهي مكرسة أساساً للإنفاق على الأنشطة "التنفيذية" - من قبيل إغاثة اللاجئين والإغاثة الإنسانية والعدالة الجنائية ورصد حقوق الإنسان وبناء القدرات والمساعدة الانتخابية. وهذه الأنشطة هي عموماً أنشطة جديدة تكمل الإنفاق المتزايد من جانب صناديق الأمم المتحدة وبرامجها مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وبرنامج الأغذية العالمي، وهو إنفاق يناهز حالياً ١٠ بلايين دولار في السنة. ومن ثم تنفق الأمم المتحدة، إجمالاً، ٢٠ بليون دولار في السنة. وهذا التقرير يعالج فقط النصف الخاص بالأمانة العامة من ذلك المبلغ.

فرصة قد لا تُعوّض لفترة طويلة

٧ - هذه الطائفة من الأنشطة الشاسعة الواسعة شديدة التغير تتطلب إصلاحا جذريا للأمانة العامة للأمم المتحدة - لقواعدها وهيكلها ونظمها والثقافة السائدة فيها. ولقد بدأ هذا يحدث في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها لكنه لم يحدث بما فيه الكفاية في الأمانة العامة. فموظفونا يعملون في كافة أرجاء العالم ويبدلون قصصهم أكثر من أي وقت مضى وكثير منهم يعمل في ظروف شاقة خطيرة بكل نزاهة وإيمان بالمثل العليا لكن نظامنا الإداري لا يعطيهم ما يستحقونه من التقدير. فهو يفتقر إلى القدرة وإلى الضوابط والمرونة والقوة بل يفتقر في الحقيقة إلى الشفافية اللازمة لتنفيذ عمليات عالمية ببلاتين الدولارات يتعين وزعها في كثير من الأحيان بسرعة قصوى.

٨ - وقد بُذلت جهود كثيرة في سبيل الإصلاح. وقد طرحت أنا شخصيا مجموعتين رئيسيتين من مقترحات الإصلاح خلال فترة عملي كأمين عام - الأولى في عام ١٩٩٧ (انظر A/51/950) والثانية في عام ٢٠٠٢ (انظر A/57/387)، فضلا عن تقرير الفريق المعني بعمليات السلام التي تقوم بها الأمم المتحدة (انظر A/55/305-S/2000/809) الصادر في عام ٢٠٠٠، والتقرير المتعلق بإقامة نظام معزز وموحد لإدارة الأمن في الأمم المتحدة (A/59/365) الصادر في عام ٢٠٠٤. وبالتعاون مع الدول الأعضاء، أجريت تغييرات هامة وأعتقد أن المنظمة أكفأ وأكثر فعالية الآن عما كانت عليه قبل عشر سنوات.

٩ - ولئن كانت هذه الجهود قد عاجلت الأعراض فهي لم تعالج مواطن الضعف الكامنة، ولم تكن شاملة وإستراتيجية إلى حد كاف لتلبية طلبات عصر سريع التغير كهذا العصر. فمنذ السبعينات على الأقل، لم يطرأ تغير كبير على نموذج العمل بالمنظمة في عدة مجالات رئيسية - من أهمها إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للإدارة ذاتها، وآليات الرقابة الحكومية الدولية وربما أيضا الثقافة الإدارية قبل هذا وذاك. وفي الواقع، فقد ازدادت النظم ضعفا وازدادت التحديات ضخامة.

١٠ - ونتيجة لذلك، فقد عملت الأمانة العامة جاهدة على التكيف مع البيئة المتغيرة. وواجهت في سبيل ذلك كثيرا من المشاكل العملية وعددا من الأزمات. ورغم كل تلك الصعاب، فقد أدى الموظفون بتفان واجباتهم المتزايدة سنة بعد أخرى. وahan الوقت الآن لإجراء إصلاح جذري يهدف صراحة إلى تمكين الأمانة العامة من الوفاء بالاحتياجات التشغيلية الجديدة للأمم المتحدة في القرن الحادي والعشرين. وكما يحتاج مبنى المقر الرمز إلى التجديد الكامل من رأسه إلى عقبه بعد ما يزيد عن ٥٠ عاما من التصليحات وأعمال الصيانة الطارئة هنا وهناك كذلك تحتاج منظمنا الآن، بعد عقود من الإصلاح الجزئي، إلى

إصلاح استراتيجي كامل لا يمكن تحقيقه إلا عبر التزام متسق مطرد على جميع المستويات القيادية.

١١ - وتدرك الدول الأعضاء ذلك تماماً. فقد دعا رؤساء دول وحكومات جميع الدول الأعضاء الأمين العام، في الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥ (قرار الجمعية العامة ١/٦٠)، إلى وضع مخطط شامل للتغيير. وطلبوا إلى في الفقرة ١٦٢ من الوثيقة أن أقدم إلى الجمعية العامة، لنظرها، مقترحات بشأن الشروط والتدابير اللازمة لي - ولمن يخلفني - للقيام بمسؤولياتي الإدارية على نحو فعال. وطلبوا إلى كذلك في الفقرة ١٦٣ منها أن أقدم مقترحات بشأن تنفيذ إصلاحات إدارية تستهدف على وجه الخصوص استخدام الموارد البشرية والمالية للمنظمة على نحو أكفأ، وذلك للنظر فيها واتخاذ قرار بشأنها في الربع الأول من عام ٢٠٠٦. وقد لا تسنح عما قريب فرصة من هذا النوع لإجراء تغيير نحن في أمس الحاجة إليه. ويجب علينا اغتنام هذه الفرصة واستغلالها كلية.

١٢ - ويقدم هذا التقرير استجابة لهذين الطلبين ويعمل على دعم استعراضات أخرى أكثر تحديدا للسياسات العامة سبق للجمعية العامة أن أذنت بإجرائها. والغرض منه تقديم مخطط للإصلاح الإداري الشامل الذي تنشده حقاً، حسب اعتقادي، غالبية الدول الأعضاء بل جميعها. ويتضمن التقرير مقترحات في سبعة مجالات رئيسية هي: الأفراد (الفرع الأول)؛ والقيادة (الفرع الثاني)؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الفرع الثالث)؛ وسبل تقديم الخدمات (الفرع الرابع)؛ والميزانية والشؤون المالية (الفرع الخامس)؛ والحكم (الفرع السادس)؛ وعملية التغيير ذاتها (الفرع السابع). وهذه المجالات مرتبطة كلها ببعضها ببعض، كما ترتبط بمسألة المعايير الأخلاقية في الأمانة العامة - التي سبق أن اتخذت، بمساعدة الدول الأعضاء، خطوات لضبطها - وترتبط كذلك بنظم الرقابة والعدل الداخلي، وهما موضوع استعراضات مستقلة. وإن عدم تنفيذ الإصلاح بمده الكامل في أي مجال من هذه المجالات يمكن أن يقلل إلى حد كبير بل يمكن أن يبطل قيمة الإصلاح في سائر المجالات. وبناء عليه، أدرجت في هذا التقرير موجزات قصيرة - حتى وإن لم تكن موضوع مقترحاتي الواردة فيه - للإصلاحات التي تقرر بالفعل أو يتوخى تنفيذها في مجالي المعايير الأخلاقية والرقابة، كما ضمنته نداء لإجراء إصلاح واسع لنظام العدل الداخلي. وقد عرضت بهذه الطريقة صورة كاملة لجميع التغييرات التي أراها ضرورية.

١٣ - وأدرك أن الجمعية العامة لو أقرت جميع التغييرات التي أطلب إدخالها على القواعد والأنظمة فإن عملها هذا لوحده لن يغير من أحوال منظمنا. فعلى أن نبني قدرة إدارية حديثة فاعلة وهو ما لا يتسنى تحقيقه بمجرد التصويت وإنما بإدخال تغيير تنظيمي مطرد على

مر الزمن. والواقع أن العمليات التي تنفذ في المنظمة، كلها تقريبا، سيلزم إعادة النظر فيها من حين إلى آخر في إطار سعيها لإلغاء الخطوات الزائدة عن الحاجة ولاستنباط طرق أنجع لأداء المهام. ويجب أن يكون هذا التقرير نقطة البدء في عملية لإدارة التغيير تنفذ على مدى سنوات عديدة. فمن مواطن الضعف في الثقافة القديمة هو بالضبط القول بأن إعداد تقرير أو إجراء تصويت يمثل بحد ذاته تغييرا. فالحقيقة هي أن التقارير وعمليات التصويت تتيح إمكانية التغيير وتأذن به، أما التغيير نفسه فهو المسيرة الطويلة التي تليهما.

العمل معا

١٤ - دعوني أقولها صراحة: الإدارة القوية لا تعمل إلا بالتوافق مع حكم قوي. فهذه الإصلاحات ستكون عرضة للفشل ما لم تكن هناك علاقة ثقة وشراكة استراتيجية بين الجهة الحاكمة لهذه المؤسسة - أي الآليات الحكومية الدولية للدول الأعضاء - وإدارة هذه المؤسسة، وأعني بذلك شخصي وزملائي.

١٥ - وهناك تطوران يهددان هذه العلاقة ويجب حسمهما. التطور الأول هو أن كثيرا من الدول لديها ما يدعو للاعتقاد أنها مستبعدة ليس لها تأثير حقيقي في شؤون المنظمة وأنها مضطرة لإثبات نفوذها عبر استخدام الوسيلة الوحيدة المتاحة لها، حسب اعتقادها، أي الامتناع عن تأييد بعض من القرارات الكثيرة، ولا سيما ما يتعلق منها بشؤون الإدارة والميزانية التي يلزم اتخاذها بتوافق الآراء. وهذا الموقف يضعها في حالة خصومة مع الدول الأخرى التي تشعر، على العكس من ذلك، أن اشتراكها المالية تعطيها الحق في أن يكون لها قول حاسم في تلك المسائل ذاتها. وهذه الخصومة تُقوّض ما ينبغي أن يكون التزاما مشتركا تجاه أمم متحدة فعالة.

١٦ - التطور الثاني هو أن هذا النزاع حطّم جدار تقسيم العمل بيني بصفتي المسؤول الإداري الأول، وبين الدول الأعضاء. وأفضى هذا إلى التدخل في كل قرار تقريبا بشأن توزيع الموارد المالية والبشرية. ومن المهم جدا أن نعثر على - أو نعيد اكتشاف - أساس للشراكة في العمل. فمهمة الإشراف الفعال على المنظمة والقدرة على تحديد اتجاهها يجب أن تعاد إلى الدول الأعضاء فيما يجب أن يُحترم حق الأمين العام في إدارة شؤون المنظمة على نحو يحقق الأهداف التي تحددها له الدول الأعضاء.

١٧ - وحقيقة الأمر أنه إذا ما أريد للتغيير أن يحدث، فمن المهم أن تعمل الدول الأعضاء والأمانة العامة معا على إحداث التغيير. أما تفاصيل جميع التغييرات المقترحة فما زال يتعين إعدادها ويجب أن تعد من خلال عملية تشاورية كاملة، بما في ذلك التشاور مع أولئك الذين سيتأثرون بها مباشرة قبل غيرهم والذين سيتوقف نجاحها، مباشرة، على استمرار ولائهم

وتفانيهم، ألا وهم موظفو الأمم المتحدة. ويجب أن تستند عملية التغيير إلى التواصل الكامل الواضح بين جميع أصحاب المصلحة، بما يؤدي إلى وضع خرائط طريق محددة المعالم وخطوط شفافة للمساءلة لجميع القادة المعنيين.

١٨ - وقد تم إعداد هذه الإصلاحات في سياق مناقشة حول كيفية تحقيق وفورات للأمم المتحدة من خلال الإصلاح. وفي الحقيقة، هناك وفورات حقيقية يمكن جنيها من خلال هذه المقترحات، ذلك أن من شأنها أن تخفض مع مرور الوقت تكاليف العديد من الأنشطة إذا أمكن الاضطلاع بها بصورة مبسطة. لكن هذا التقرير ليس محاولة لخفض التكاليف: فرسالته المالية الأساسية هي التأكيد أنه كان هناك قصور شديد في الاستثمار في الأفراد وفي النظم وفي تكنولوجيا المعلومات، وأن تلك النفقات المرجأة يجب تسويتها الآن إذا ما أريد للأمم المتحدة أن تعمل بشكل فعال. وإن الوصول إلى مستوى الفعالية التي يحق لموظفينا وعمالنا ودولنا الأعضاء وشعوبنا أن يتوقعونها منا سيكلف مبالغ مالية ضخمة.

١٩ - وتنتج نيتي إلى أن تكون لدى جميع الدول الأعضاء وتحت إمرتها منظمة يسهل عليها توجيهها ويمكن الاعتماد عليها في الاستجابة بسرعة وفعالية لتعليماتها لا لشيء آخر إلا لأنها منظمة حسنة التنظيم وشفافة. ونيتي في المقام الأول هي كفالة أن تقدم الأمم المتحدة أفضل قيمة ممكنة لمئات الملايين من الناس في جميع أنحاء العالم ممن يجدون أنفسهم دون أي خطأ منهم بحاجة إلى خدماتها، من أمثال أولئك الذين يهددهم الفقر المدقع، والجوع وسوء التغذية والأمراض والأوبئة؛ والتصحر وغيره من أشكال تدهور البيئة؛ والكوارث الطبيعية؛ والتراعات الأهلية؛ والفوضى والعنف والجريمة المنظمة عبر الوطنية؛ والإرهاب والقمع وسوء الحكم؛ والإبادة الجماعية والتطهير العرقي وسائر الجرائم التي ترتكب ضد الإنسانية. إن هؤلاء الناس بالذات هم أصحاب المصلحة الحقيقيون في أمم متحدة فعالة تسير وفق نهج ديمقراطي.

الإطار ١

الحرص على الأخلاقيات والالتزام بمبدأ المساءلة

من المقومات الرئيسية لنجاح أي منظمة توافر ثقافة ملتزمة قوامها الأخلاق والإحساس بالمسؤولية ويؤمن بها الموظفون كافة، من القمة إلى القاعدة. وبالنسبة للأمم المتحدة، باعتبارها منظمة تقوم على المثل العليا لميثاقها وتصبو إلى أن تكون قدوة للبلدان التي تعمل فيها في كل أنحاء العالم، تكتسي هذه المسألة أهمية مضاعفة. وللأسف، فقد أصبح من الواضح في السنوات الأخيرة أننا كثيرا جدا ما نخفق في التقيد بهذه المعايير السامية. ففي

استقصاء داخلي للموظفين أجري عام ٢٠٠٤ وردت تصورات مقلقة عن جوانب قصور الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ما كشفت عنه التقارير بدءاً بنتائج لجنة التحقيق المستقلة المعنية ببرنامج الأمم المتحدة للنفط مقابل الغذاء، وانتهاء بأعمال الاستغلال الجنسي غير الجائزة إطلاقاً التي ارتكبتها بعض حفظة السلام التابعين لنا في الميدان، أثبت بوضوح شديد ضرورة وضع مجموعة من القواعد والأنظمة تكون قابلة للإنفاذ وأكثر صرامة وفرض جزاءات أشد. وعلاجا لذلك، أحدثت خلال عام ٢٠٠٥ عدداً من التغييرات الرامية إلى تصحيح الوضع وتزويد الإدارة العليا بالأدوات الضرورية لضمان التزام كافة العاملين بالمنظمة بأعلى المعايير. وبصفة خاصة، فقد قامت الأمم المتحدة بما يلي:

- إنشاء مكتب مخصص لموضوع الأخلاقيات أقرته الدول الأعضاء.
 - إصدار قواعد معززة لضمان الحماية من تآثر من يُبلغ عن سوء تصرفهم، وذلك بسن سياسة جديدة لحماية "المبلغين عن المخالفات".
 - فرض قواعد أشد صرامة لكشف الذمة المالية للفرد والإعلان عن وجود أو عدم وجود مصلحة له، بحيث تشمل فئات أوسع من كبار المسؤولين وجميع موظفي المشتريات.
 - وضع مبادئ توجيهية صارمة لقبول الفرد خدمة دون مقابل من شركات القطاع الخاص.
 - تنفيذ مجموعة شاملة من التدابير لمنع الاستغلال الجنسي في البعثات الميدانية، والتحقيق في الادعاءات، ومساءلة مرتكبي المخالفات؛ فقد فصل أو أبعاد ما يزيد على ١٠٠ موظف من موظفي الأمم المتحدة وحفظة السلام، وأعيد عدد من الوحدات العسكرية بكاملها إلى أوطانها، بسبب تلك الانتهاكات على مدى الأربعة عشر شهراً الماضية.
- وستعزز هذه المجموعة من تدابير الإصلاح قريباً بسن مدونة جديدة لقواعد السلوك بشأن الاتصالات التي تجري بعد انتهاء الخدمة مع الأمانة العامة لأغراض تجارية، وتدابير جديدة لتعزيز قدرتنا على ضبط الغش والفساد ومنعهما.

أولا - الاستثمار في الأفراد

السياق والتحديات

٢٠ - لقد نُصَّ في ميثاق الأمم المتحدة على ضرورة توفير خدمة مدنية دولية مستقلة عالية التأهيل. ولهذا الأمر في الوقت الراهن أهمية لا تقل عن أهميته منذ ٦٠ عاما. فعلى ضوء نوعية موظفينا تنجح منظمتنا، إذ لا يمكن أن يحالفها النجاح إلا إذا استقطبت واستبقت أنسب العناصر للقيام بما يناط بها من ولايات متزايدة التعقيد.

٢١ - وخلال فترة ولايتي الأولى، اتخذتُ عددا من المبادرات الرامية إلى تحسين الطريقة التي تدير بها المنظمة مواردها البشرية وتطورها. وشملت هذه المبادرات تحديد القيم والكفاءات الأساسية التنظيمية وإدراجها في كافة نظم الموارد البشرية - التوظيف، والتطوير وتقييم الأداء؛ وإحداث نظام للتوظيف قائم على استعمال الإنترنت؛ وتمكين المديرين من اختيار موظفيهم؛ ووضع سياسات لتشجيع تنقل الموظفين؛ واتخاذ التدابير لتعزيز أمن وسلامة الموظفين في جميع أماكن العمل التابعة للأمم المتحدة.

٢٢ - ويشكل كل هذا تقدما هاما. غير أن علينا أن نقر بأن نظمنا لم تواكب المطالب التشغيلية الموجهة إلينا. فالإطار القائم لإدارة الموارد البشرية أُعدَّ لبيئة مستقرة وقائمة في المقر في معظمها، في حين أن ما يزيد على نصف موظفينا البالغ عددهم ٣٠.٠٠٠ موظف يعملون الآن في الميدان (انظر الشكل ٤). وتتطلب الولايات المنوطة بالمنظمة والتي يتزايد تعقيدها نموذجا جديدا من المهارات يمكنها من الاستجابة المتكاملة للاحتياجات الجديدة في مجالات شتى من قبيل المساعدة الإنسانية وحفظ السلام والمساعدة الانتخابية ومكافحة المخدرات والجريمة. وينبغي أن تكون المنظمة قادرة على توظيف واستبقاء قادة ومديرين وموظفين قادرين على الاضطلاع بعمليات كبيرة معقدة متعددة التخصصات بميزانيات متزايدة الكبر. فالكثير من الموظفين يَنْقُضُونَ عن الأمم المتحدة بسبب الإحباط الناجم عن عدم وجود مسلك في الحياة الوظيفية ينقلهم عبر طائفة كاملة من الفرص في منظمتنا العالمية.

٢٣ - وقد تبين من استقصاء عنوانه "صورة لموظفي الأمم المتحدة"، نشر في عام ٢٠٠٥ وارتكز على ٣٢٠ ٥ ردا، أن جانبيين من أكثر الجوانب المثبطة للهمم في العمل بالأمم المتحدة هما انعدام آفاق الحياة الوظيفية والترقيات والإحباط الناجم عن البيروقراطية المفرطة.

٢٤ - فموظفو الأمم المتحدة في معظمهم واعون كثيرا بمشاكل التوظيف والمشاكل الإدارية التي يواجهها الزملاء والمرشحون الخارجيون على السواء، ومنها مثلا:

(أ) موظف الفئة الفنية المؤهل الذي يتقدم بطلب للحصول على وظيفة في الأمم المتحدة فلا يتم إخباره بنتيجة طلبه لمدة طويلة جدا فيقرر قبول العمل في مكان آخر. ورغم

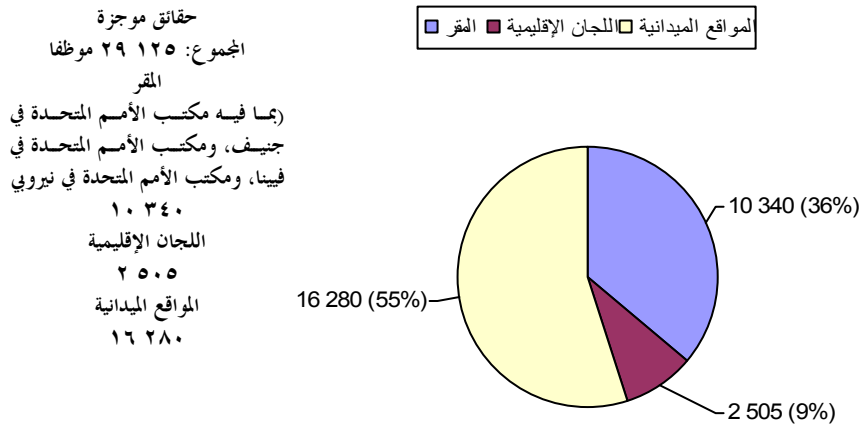
الجهود القصوى المبذولة لشغل الوظائف بسرعة، لا يُبَتّ بالسّعة الكافية في آلاف الطلبات المقدمة؛

(ب) الزميلة التي تقضي عدة سنوات في خدمة المنظمة في عدد من مناطق التّراعات، وتعتقد أن الإعلان المقبل عن وظيفة لا بد وأن يتيح لها الالتحاق بأسرتها، فتكتشف أن خبرتها الميدانية لا تخولها أي ميزة في الترشح لوظيفة في مركز العمل الذي يُسمح فيه باصطحاب الأسرة؛

(ج) موظف فئة الخدمات العامة الذي يواظب على خدمة الأمم المتحدة لسنوات عديدة ويكتسب، خلال تلك الفترة، المؤهلات الأكاديمية اللازمة ويفي بمعايير الأداء التي تؤهله ليكون موظفاً من الفئة الفنية، بما في ذلك التفوق في الامتحان السنوي للانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، ومع ذلك لا يوفق أبداً في الحصول على الترقية بسبب محدودية الوظائف التي يمكن استخدامها لهذا الغرض. ويُصح بأن استقالته من الأمم المتحدة وتقدمه من جديد لوظيفة من الفئة الفنية من شأنه أن يزيد من حظوظه، غير أنه لا يستطيع المخاطرة بدخله الحالي من أجل الحصول على ترقية محتملة في المستقبل.

الشكل ٤

الموظفون حسب نوع الموقع



التاريخ: في ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥.

مجموع الموظفين: يشمل الموظفين المعيّنين دولياً ومحلياً بصرف النظر عن مدة عقودهم؛ ولا يشمل موظفي الأمم المتحدة الذين يعملون تحت إدارة منظمات أخرى.

٢٥ - وتعوق النظم والإجراءات المجزأة المتقادمة المعقدة قدرة الأمم المتحدة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة. وبصفة خاصة:

(أ) لا تتوافر للأمين العام الموارد ولا السلطة لإدارة المنظمة إدارة فعالة، بصفته المسؤول الإداري الأول، وفقا للمادة ٩٧ من ميثاق الأمم المتحدة. وحرية العمل تعوقها ولايات تشريعية متعددة مقيّدة وأحيانا متناقضة. كما أن مجال المساءلة غامض. والقواعد معقدة ومتنافرة وكثيرا ما تنقصها الشفافية؛

(ب) والتوظيف بكل بساطة مفرط في بطئه ويطغى عليه طابع رد الفعل إزاء مطالب دينامية كثيرة التغير تواجهها منظمة يتوقع أن تعمل بأعلى طاقتها. والإجراءات معقدة وتستغرق وقتا طويلا من الناحية الإدارية. ففي المتوسط، يتطلب الإعلان عن الشاغر ١٧٤ يوما من وقت إصداره إلى وقت اختيار المرشح؛

(ج) ولا يُحرز تقدم كاف لتحسين التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين، وهما عنصرا أساسيان في الخدمة المدنية الدولية المتنوعة حقًا. ولم يتحقق هدف زيادة التوظيف بالنسبة للدول الأعضاء غير الممثلة أو الناقصة التمثيل إلا خُمس إدارات الأمانة العامة ولا تزال نسبة النساء في رتب الفئة الفنية وما فوقها منخفضة بدرجة غير مقبولة إذ تقل عن ٣٨ في المائة؛

(د) وتبقى المناصب الحيوية في أماكن عمل رئيسية شاغرة لمدد طويلة للغاية مما يؤثر سلبا على قدرة المنظمة على الاضطلاع بولاياتها. وعلى سبيل المثال، يظل ثلث جميع الوظائف الفنية في عمليات حفظ السلام شاغرا في كل الأوقات - وهذا وضع غير مقبول وغير قابل للاستمرار. وبالمقابل، توجد في مراكز العمل المستقرة وفي المقر معدلات شغور منخفضة ولا ينتقل إلا القليل من الموظفين، مما يعوق تطوير الحياة الوظيفية؛

(هـ) وتختلف إجراءات التعيين المتبعة في الميدان عن إجراءات التعيين المتبعة في المقر. وهذا ما يمنع المنظمة من تكوين قوة عاملة متكاملة، ويفضي إلى عدم اتساق تطبيق المعايير التنظيمية؛

(و) ويؤدي التعقيد، الذي يطبع شروط الأهلية، إلى الحد من إمكانية النظر على قدم المساواة في طلبات الموظفين - لا سيما الموظفين الميدانيين - المتعلقة بفرص العمل في أماكن أخرى بالمنظمة. وهذا يعني أن '١' المديرين لا تتاح لهم فرص الاختيار من مجموعات أوسع من المواهب؛ '٢' وأن فرص الوظائف الدائمة المتاحة للموظفين فرص محدودة؛ '٣' وأن الفوارق بين الميدان والمقر تزداد رسوخا؛

(ز) ولا يتنقل الموظفون بما فيه الكفاية؛ إذ تعوق تنقلهم ولايات تقييدية متعددة، منها تلك الولايات التي تحد من قدرة الأمين العام على نقلهم عندما يكون ذلك في مصلحة المنظمة. فأصبحت الفئات المهنية إلى حد كبير "صوامع" تقل فيها فرص تنقل الموظفين من فئة مهنية إلى أخرى، حتى في المراحل المبكرة من حياتهم الوظيفية؛

(ح) وتستخدم المنظمة طائفة وافرة من أنواع الترتيبات التعاقدية المختلفة لتوظيف الموظفين، وهي ترتيبات مرهقة تصعب إدارتها، وتؤدي إلى معاملة الموظفين معاملة غير عادلة. وهذا ما يحدث انقسامات، ويولد الاستياء، ويرهق كاهل الإداريين، ويعوق قدرتنا على استقطاب واستبقاء أفضل العناصر؛

(ط) ويعمل الموظفون جنباً إلى جنب مع زملاء لهم من أقسام أخرى في منظومة الأمم المتحدة يتمتعون بشروط خدمة أفضل، سواء مالياً أو من زاوية العمل والمعيشة. وتكمن الفوارق الرئيسية هنا في معاملة أفراد الأسرة وفي الأحكام المتعلقة بالراحة وإجازة الاستجمام في الميدان؛

(ي) ويتسم بالنقص الاستثمار في تنمية المواهب وإدارتها على كافة مستويات المنظمة. فالأمم المتحدة تنفق ما لا يزيد عن واحد في المائة من ميزانية موظفيها في التدريب وتنمية القدرات، بالمقارنة مع مقدار ما تنفقه منظمات دولية أخرى ويبلغ ثلاثة أو أربعة أضعاف هذه القيمة؛

(ك) ولا تلي نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تستند إليها إدارة مواردنا البشرية المطالب الملحة التي يفرضها النطاق العالمي للأمم المتحدة في الوقت الراهن؛

(ل) ويتسم نظام العدل الداخلي بالبطء والتعقيد، ولا يُقيم التوازن الضروري بين المراقبة الإدارية الفعالة وحق الموظفين في الضمانات الإجرائية.

الرؤية

٢٦ - أرى الخدمة المدنية الدولية المستقلة وقد شُهد لها مرة أخرى بعلو المعايير الأخلاقية والإنصاف والشفافية والمساءلة، وكذا بحملها الثقافي إلى تحييد التعلم المتواصل والأداء العالي والتفوق الإداري. وأتطلع إلى أن تكون الأمانة العامة منظمة تنفيذية متكاملة ذات توجه ميداني؛ وأن يعمل موظفوها المتنقلون المتنوعو القدرات ذوو المهارات المتعددة في مجالات شتى للاضطلاع بولايات المنظمة المعقدة والمتراطة بطريقة كفؤة وفعالة من حيث التكلفة، وأن تكون الأمم المتحدة رب عمل ممتازا في القطاع العام الدولي.

٢٧ - ولتحقيق هذه الرؤية، يلزم أن تحدث المنظمة إطارا جديدا للموارد البشرية، يخول المنظمة القدرة على تلبية الاحتياجات المتغيرة، استنادا إلى الإصلاحات التي تمت حتى الآن.

٢٨ - ووفق رؤيتي، ستتألف القوة العاملة في الأمم المتحدة مستقبلا من مجموعة أساسية من الموظفين الدوليين الدائمين الذين يقومون بوظائف طويلة الأمد يعززهم آخرون يلتحقون بالمنظمة لفترات زمنية قصيرة كلما كانت ثمة حاجة إليهم ثم يغادرونها. وسيشكل جزءا رئيسيا من هذه المجموعة الأساسية الموظفون اللازمون لتلبية احتياجات بعثات حفظ السلام العاجلة والبعثات السياسية الخاصة. وستكون ثمة حاجة دائمة إلى موظفين محنكين قادرين على التحرك السريع والعمل بفعالية تحت ضغط وفي ظروف غير مألوفة. وسيجري تحديد حوالي ٢ ٥٠٠ موظف دولي ضمن بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة ليشكلوا فيما بينهم صلب هذه القدرة. وستشكل المناصب الإضافية داخل قطاع الشؤون الإنسانية وقطاع حقوق الإنسان جزءا صغيرا لكنه بالغ الأهمية في هذه القدرة الأساسية الميدانية.

٢٩ - وسيتعين على المنظمة أن تدمج موظفي الميدان وموظفي المقر في أمانة عامة عالمية بشروط خدمة تنافسية. ولا بد أن يلي التوظيف بطابعه الاستباقي السريع المهادف طلبات المنظمة، الميدانية في معظمها، وأن يحسن التوازن الجغرافي والجنساني. ويتعين إزالة العقبات المصطنعة الناشئة عن تفاوت الترتيبات التعاقدية. وسيتم اتخاذ التدابير الممكنة للتقليل إلى أدنى حد من الفترة الزمنية التي يلزم أن يقضيها الموظفون بعيدا عن أسرهم. وسيكون الاستعداد لخدمة الأمم المتحدة أينما تظهر الحاجة إلى الخدمة حجر الزاوية في العمل مع المنظمة. وسيتم تسهيل التنقل ومكافأته. وسيعاد تشكيل الصورة النموذجية للموظف لتلي الاحتياجات المتطورة للمنظمة، بإحداث زيادة كبيرة في الاستثمار في مجال تنمية قدرات الموظفين واستغلال مواهبهم.

٣٠ - ويجب النظر في مجموعة مقترحاتي المتعلقة بالموارد البشرية في إطار شمولي، فكل منها مرتبط بالآخر. وليس من المبالغة في شيء التأكيد بقوة على أن نجاح هذه الرؤية يتوقف على التقدم المحرز في جميع المجالات الأخرى، ولا سيما في الإدارة بالنتائج وتوفير نظام متكامل موثوق لتكنولوجيا المعلومات. كما أن فريق إعادة التنظيم الذي ينظر حاليا في نظام العدل الداخلي عنصر حاسم في إنجاح هذه التغييرات. فبدون نظام للعدل قوامه الفصل العادل في المنازعات بين الموظفين والإدارة في الوقت المناسب ستتقوض الإصلاحات الأخرى. وعلاوة على ذلك، ينبغي تبسيط الاستحقاقات الإدارية وتيسيرها، بطرق من بينها اعتماد ممارسات من قبيل تحديد الاستحقاقات "بمبالغ مقطوعة".

٣١ - إن التكاليف المتكررة المتوقعة لمواءمة استحقاقات الموظفين في الميدان، بما فيها إطار حفظة السلام الجديد المقترح، ستقارب ٢٨٠ مليون دولار في السنة تمول في معظمها من أنصبة حفظ السلام أو من المساهمات الخارجة عن الميزانية. كما أن مضاعفة الموارد المخصصة لتدريب موظفي الأمم المتحدة وتنمية قدراتهم - وهي مضاعفة اشتدت الحاجة إليها - ستبلغ ١٠ ملايين دولار إضافية في السنة.

المقترحات والإجراءات

المقترح ١

أقترح وضع نظام للتوظيف أكثر استباقاً وهاذفاً وسريعاً، عن طريق:

- تواصل أوسع يستند إلى التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة.
- استخدام قوائم المرشحين الذين سبق فرزهم.
- إنشاء دائرة مخصصة للتوظيف لدعم المديرين في اختيارهم للموظفين.
- تخفيض الفترة المخصصة للإعلان عن الشواغر إلى ٣٠ يوماً.
- التعجيل بإجراءات التوظيف لتلبية الاحتياجات المفاجئة.
- توسيع فرص العمل الدائم المتاحة للموظفين الموجودين بالخدمة، وتكوين مجمع أوسع من المواهب بإزالة قيود الأهلية التي تستند إلى المركز التعاقدية أو الفئة أو الموقع أو مدة الخدمة. وهذا سيشمل إزالة القيود بالنسبة للمرشحين لوظائف الفنيين المبتدئين غير الخاضعة لشروط الامتحان.
- مراجعة الامتحانات والأوصاف الرئيسية للوظائف لمواءمتها مع الاحتياجات الراهنة.
- التقيد الصارم بالأهداف الجنسانية والجغرافية.
- السعي إلى بلوغ هدف تخفيض متوسط الوقت الذي يستغرقه التوظيف إلى النصف.

المقترح ٢

أقترح اتباع نهج أكثر تكاملاً فيما يتعلق بالحراك الوظيفي، بما في ذلك:

- تحويل الأمين العام سلطة نقل الموظفين إلى الأماكن التي يكون ثمة حاجة إليهم فيها.
- التنفيذ الصارم للحدود الحالية المقررة لشغل الوظائف، واعتبار أغلبية وظائف الفئة الفنية الدولية خاضعة للتناوب، وإدراج عمليات المقر والميدان في برنامج للتنقل على صعيد المنظمة.
- توسيع نطاق التدريب وتحسين ظروف العمل والمعيشة مع ضرورة مضاعفة ميزانية التدريب من البداية، فيبلغ مجموع التكلفة الإضافية ١٠ ملايين دولار في السنة.
- زيادة فرص تنقل موظفي فئة الخدمات العامة.

المقترح ٣

- أقترح تنمية المواهب وتعزيز التطوير الوظيفي عن طريق:
- الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة لتنمية قدرات الموظفين والدعم المهني.
 - التنمية المنتظمة لقدرات موظفي الفئة الفنية في رتب بداية التعيين، ووضع شروط إلزامية للتقدم إلى المراتب المتتالية للمسؤولية.
 - وضع نماذج وظيفية، معززة بمسالك وظيفية ونقاط للانتقال فيما بينها.
 - الالتزام بتنظيم دورات توجيهية وأخرى تدريبية للمديرين.

المقترح ٤

- أقترح تعديل الترتيبات التعاقدية ومواءمة شروط الخدمة لتلبية احتياجات منظمة يتزايد طابعها الميداني، وذلك عن طريق:
- بدء العمل بعقد واحد لموظفي الأمم المتحدة وفق مجموعة واحدة من قواعد النظام الإداري للموظفين. وينبغي أن تعكس شروط الخدمة المجموعة ١٠٠ الحالية من النظام الإداري للموظفين وأن تتباين تبعاً لمدى استمرارية الخدمة. وعندما تكون ولايات المشاريع أو البعثات

محددة المدة بوضوح، تظل التعيينات محدودة تفاديا لنشوء أية توقعات لا مبرر لها باستمرار الموظف في الخدمة لفترات طويلة.

- الاستعاضة عن العقود الدائمة بـ "التعيينات المستمرة" المفتوحة، على نحو ما أوصيت به الجمعية العامة من قبل (انظر الوثيقة (A/59/263/Add.1).

- مواءمة شروط خدمة موظفي الأمانة العامة في الميدان مع شروط خدمة موظفي صناديق الأمم المتحدة وبرامجها، بتنظيم البعثات الميدانية تبعاً للمراحل الأمنية، والعمل، عند الاقتضاء، بنهج العمليات الخاصة في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب أفراد الأسرة، ومراجعة نظام إجازات الاستراحة وتبسيط الإدارة، بطرق منها دفع مبالغ مقطوعة. وستبلغ التكلفة السنوية المتكررة حوالي ٢٨٠ مليون دولار.

ثانياً - الاستثمار في القيادة

السياق والتحديات

٣٢ - إذا كان انتهاء الحرب الباردة وحلول العولمة يؤشران لقدوم حقبة جديدة في عمل الأمم المتحدة، فإن لهما أيضاً آثاراً مباشرة على دور الأمين العام. وبصفتي المسؤول الإداري الأول في المنظمة أتولى مسؤوليات إدارية تزايدت أعباؤها بالزيادة الهائلة في عدد البعثات الميدانية والأنشطة التشغيلية الأخرى، وتعقدها. غير أنه في الوقت ذاته، فقد أدت المشاركة المباشرة النشيطة للأمم المتحدة في طائفة من المسائل على نطاق أوسع مما كان عليه الأمر في الماضي إلى فرض أعباء ضخمة على وقتي وقدرتي فيما أقوم به من دور بصفتي أداة سياسية لمجلس الأمن والجمعية العامة وأجهزة الأمم المتحدة الأخرى. وباختصار، فإنه يُتوقع مني أن أكون الدبلوماسي الأول في العالم وأن أدير في الوقت ذاته منظمة كبيرة معقدة، وكأنما سأديرها في أوقات فراغي. ويصعب القول أن هذا الأمر لن يُصدق أيضاً على من يخلفني في هذه المهمة.

٣٣ - أعداد من المرؤوسين عصبية على الإدارة - ثمة ما يزيد على ٢٥ إدارة ومكتباً تخضع مباشرة لإمرة الأمين العام، وتتباين تبايناً شاسعاً من حيث الحجم والنطاق والتعقيد. أكبرها يتحكم في بلايين الدولارات ويشرف على عشرات الآلاف من الأشخاص؛ وأصغرها يشرف على بضعة أفراد وبدون موارد تقريبا. ومن حيث الممارسة، لا يتلقى مني

العديد من رؤساء الإدارات إلا التز القليل من التوجيهات المباشرة، ويُتدبون للعمل في "صوامع" معزولة، أو يتوقع منهم أن يعملوا جميعاً في "لجان تنفيذية" فضفاضة، دون دعم إداري قوي يكفي لإيجاد تعاون حقيقي. وبالإضافة إلى ذلك، ثمة عدد كبير من المستشارين والمبعوثين والممثلين الخاصين الذين يقدمون تقارير إليّ من حين لآخر.

٣٤ - وثمة أيضاً ١٠ رؤساء برامج وصناديق يخضعون لإمري في الوقت الراهن ويطلبون مني توجيهات استراتيجية. ومن المحتمل أن يوصي الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على صعيد منظومة الأمم المتحدة والذي أنشئ مؤخراً بإدخال تغييرات على هيكل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وإدارتها والتسلسل الإداري فيها.

٣٥ - **نقص القدرة التشغيلية** - لقد وفرت وظيفة نائب الأمين العام، التي أنشأها الجمعية العامة في نهاية عام ١٩٩٧ لدعم الأمين العام، زيادة في القدرة اشتدت الحاجة إليها على أعلى مستوى في المنظمة. وكانت صلاحيتها واسعة: المساعدة في إدارة عمليات الأمانة العامة، وكفالة اتساق الأنشطة والبرامج، والسمو بصورة المنظمة وقيادتها في المجالين الاقتصادي والاجتماعي. غير أنه لم يحول لنائب الأمين العام أي سلطة صريحة بنص قانوني. ولم يكن ثمة أي تقسيم واضح للعمل بيني وبين نائبتي، وظل كافة كبار الإداريين مسؤولين أمامي مباشرة. ولذلك فإن هذا المنصب كان بوسعه أن يبذل قدراً أكبر من الجهد لتعزيز القدرة الإدارية على المستويات العليا من الأمانة العامة لو حولت إليه طائفة واسعة من المسؤوليات ومنحت له صلاحية الاضطلاع بها نيابة عن الأمين العام. كما كان بالإمكان تحديد وظيفة رئيس الديوان تحديداً أوضح من حيث دعمه للأمين العام مباشرة في الإدارة اليومية لمكتبه المباشر ولتدفق العمل به.

٣٦ - **النقص في تطوير قدرات المستويات العليا** - ثمة في الأمم المتحدة عدة مستويات أخرى من القيادة يلزم إيلأؤها العناية هي أيضاً. فالثقافة العليّة التي يُعتقد أنها تحد من روح الإبداع والمبادرة والابتكار بل وتحد من القيادة نفسها، إنما تعني أن العديد من المديرين قد فقدوا بكل بساطة قدرتهم على الإدارة.

٣٧ - فبعضهم انحصر في بيئة المقر الجامدة، بما يطبعها من قلة التحديات والفرص لتطوير ما يلزم من المهارات والخبرة. وبات من المتعين على البعض الآخر أن يعمل في بيئة ميدانية صعبة لا يتوافر فيها عنصر التدريب ولا تتوافر فيها البيئة المناسبة من الموارد البشرية والنظم المالية التي تمكنهم من القيام بعملهم. وليس ثمة ما هو أشد إحباطاً من أن ترى موظفين شباباً تنهار معنوياتهم وتتبخّر آمالهم وهم يواجهون في سبيلهم لتقلد وظائف الإدارة عقبات كأداء فيما يبدو.

٣٨ - ولقد تم تناول الكثير من هذه المسائل في فروع أخرى من هذا التقرير. وفي هذا الفرع، أقترح بعض التغييرات المحددة التي أعتقد أن من الضروري إعطاؤها أولوية خاصة، لأنها ترمي إلى إعداد قادتنا في المستقبل.

الرؤية

٣٩ - أرى منظمة قد أتاحت لأمينها العام الوسائل التي يطلبها لتلبية الاحتياجات والتوقعات السريعة التغير في كافة بقاع العالم - من الإرهاب إلى حقوق الإنسان، ومن النزاعات داخل الدول إلى فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وتخفيض عدد الأشخاص الخاضعين مباشرة لإمرة الأمين العام سيمكنه من أن يقوم بمسؤولية الإدارة على مستوى وضع الاستراتيجية والسياسة العامة.

٤٠ - وسيتحقق ذلك بإدخال تغييرين اثنين رئيسيين: تفويض السلطة إلى نائب الأمين العام بطريقة أكثر منهجية، وإعادة تجميع الإدارات والكيانات الأخرى حول مجالات وظيفية واسعة. وسيواصل الأمين العام قيادة المنظمة قيادة كاملة وتقديم التوجيه في المسائل السياسية ومسائل السياسة العامة، غير أن نائب الأمين العام سيتحمل المسؤولية المفوضة إليه عن السياسات الإدارية ومسائل التشغيل العامة - مما سيغني عن الحاجة إلى إحداث وظيفة جديدة لمسؤول رئيسي لشؤون التشغيل الإداري، كما يتصوره البعض. وفي حين ستمثل كل مجموعة فئة متجانسة من الاختصاصات والأنشطة، تحت رئاسة وكيل للأمين العام، فإن النية منصرفة إلى تخفيض عدد التشكيلات العليا التي تقدم تقارير مباشرة إلى الأمين العام إلى نحو ثمانية اختصاصات إدارية تنفيذية واختصاصات دعم. وهذا ما سيتأتى بإعادة تنظيم الإدارات، وفي بعض الحالات بدمج الإدارات في مجموعات. وبالإضافة إلى ذلك، سيتولى نائب الأمين العام الرئاسة الرسمية للجنة إدارة المنظمة التي أترأسها في الوقت الراهن.

٤١ - وإذا كان بالإمكان إحداث هذا الإصلاح على نحو أنسب عندما يقوم الأمين العام الجديد بتشكيل ديوانه في نهاية ٢٠٠٦، فإنني أعتقد أن بالإمكان تحقيقه في نطاق العدد الحالي لوكلاء الأمين العام والأمناء العامين المساعدين ولن يتطلب إنشاء وظائف جديدة. وسيحسن هذا الترتيب المساءلة التشغيلية وإدارة الأداء؛ ويعمل على ضمان قدر أكبر من الاتساق الفني والتوجيه السياسي لعمليات الأمانة العامة؛ ويتيح لكافة رؤساء الإدارات العمل بطريقة أكثر فعالية.

اختيار المديرين بعناية أكبر ...

٤٢ - قررت في السنة الماضية تطبيق إجراءات جديدة لتحسين الشفافية وجودة اختيار رؤساء صناديق الأمم المتحدة وبرامجها. وأنشئت مجالس لإجراء المقابلات لاختيار المرشحين. وأُضطلع بتحريرات واسعة النطاق للرجوع إلى مصادر تركية المرشحين. وجرّت عدة تعيينات لكبار المسؤولين منذ ذلك الحين باستخدام هذه الإجراءات الجديدة - بما في ذلك تعيين مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين، ووكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية. كما اتخذت إدارة عمليات حفظ السلام تدابير جديدة لتحسين نظام تعيين رؤساء بعثات السلام في الميدان.

٤٣ - وفي رؤيتي للمستقبل، سيتم في كل التعيينات في الوظائف العليا اتباع هذه الممارسات - مقترنة بتواصل أحسن تنظيمًا مما كان عليه الوضع في الماضي في مجال التوظيف، مما سيحقق التوازن الجغرافي والجنساني الذي ينبغي أن يكون عليه فريق القيادة التابع للأمين العام.

... تحسين تدريب المديرين ودعمهم ...

٤٤ - ستحسن المنظمة أيضا تدريب مديريها وتوفير الدعم لهم. فقد بدأ العمل فعلا بنظام الدورات التوجيهية الإلزامية للمديرين الجدد. وعقدت إدارة عمليات حفظ السلام دورتين للمديرين الميدانيين وعقدت دورة مماثلة مؤخرًا للمديرين من رتبتي مد-١ ومد-٢ في المقر. وسيستكمل ذلك بتوفير فرص تدريبية دورية، تتيح للمديرين التفكير في أساليب إدارتهم، وتعلم أحدث الأساليب التقنية وتبادل الآراء مع الأقران. ويجري على قدم وساق إنجاز برامج تدريب أخرى بالأمانة العامة مخصصة للقيادة والمديرين. كما ستتوفر للأمانة العامة دائرة استشارية قوية للمسائل الإدارية يمكن أن يستعين بها المديرون. وكانت هذه الوظيفة والموارد المخصصة لها قد أنيطت بمكتب خدمات الرقابة الداخلية عندما أنشئ منذ ١٠ سنوات. وعلى ضوء التجربة، خلصتُ إلى استنتاج مفاده أن الجمع بين أدوار مراقب الحسابات والمحقق والمستشار الإداري في كيان واحد ليس بالصيغة المثلى. وآمل أن يقوم الاستعراض الخارجي لهيئات الرقابة الذي شرعت فيه الجمعية العامة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ بتناول هذا المشكل وأن يوفر النهج البديلة.

... وتقييم المديرين بحزم ولكن بعدل

٤٥ - إن وضع إجراءات اختيار صارمة، وزيادة فرص التدريب، وزيادة دعم المديرين المقترن ببيان واضح لمسؤولياتهم وسلطاتهم، من شأنه أن يمكن الأمم المتحدة في المستقبل من

أن تطبق على مديريها قواعد مساءلة أكثر صرامة وأكثر عدلاً. وينكب في الوقت الراهن مجلس الأداء الإداري الذي قمت بإنشائه مؤخراً على وضع معايير واضحة لتقييم أداء كبار المديرين الذين سيطلب إليهم أن يقيموا بدورهم أداء صغار المديرين العاملين تحت إمرتهم.

٤٦ - إن ما يقارب ١٥ في المائة من موظفي الفئة الفنية الذين يعملون بعقود لسنة أو أكثر سيبلغون سن التقاعد بحلول عام ٢٠١٠. وهذا سيكون له أثر كبير على الرتبة ف - ٥ ورتب مد (المديرين). وهذا التقاعد إلى جانب برنامج التعويض عن ترك الخدمة، سيتيح للمنظمة فرصة استقدام مواهب جديدة على هذه المستويات، تمشياً مع احتياجات القيادة مستقبلاً.

المقترحات

المقترح ٥

أقترح إعادة تحديد دور نائب الأمين العام، وتفويضه رسمياً سلطة ومسؤولية الإدارة والتوجيه العام للوظائف التشغيلية بالأمانة العامة. وسيظل الأمين العام مسؤولاً عن الأبعاد السياسية وأبعاد السياسة العامة للمنظمة.

المقترح ٦

أقترح أن يجمع خلفي الإدارات والكيانات الخمسة والعشرين الخاضعة في الوقت الراهن لإمرة الأمين العام مباشرة فيما يقارب ثماني فئات أو مجموعات تنظيمية. ويرأس كل مجموعة وكيل للأمين العام.

المقترح ٧

أقترح تعزيز خطط التوظيف والتدريب والتطوير على مستوى القيادة لبناء الكوادر الإدارية على المستويات العليا والمتوسطة، اللازمة للاضطلاع بعمليات الأمم المتحدة العالمية المعقدة الحديثة.

ثالثاً - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

السياق والتحديات

٤٧ - لا يمكن لأي منظمة عالمية، ناهيك عن منظمة تنخرط بشكل متعمق في إدارة المعلومات مثل هذه المنظمة، أن تعمل على نحو سليم دون أن تتوافر لديها بنية أساسية فعالة. ويتعذر تنفيذ معظم مقترحات الإصلاح الواردة في هذا التقرير دون توافر الدعم المناسب من

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بل إن قدرتنا ذاتها على مباشرة العمل الذي نضطلع به الآن تتوقف على حسن اختيارنا لعنصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويعاني الاستثمار في نظم المعلومات من الضعف منذ فترة طويلة، الأمر الذي إن لم نجر معالجة على وجه السرعة سوف يشكل تهديدا لقدرة الأمم المتحدة برمتها على الاستمرار في عملها.

٤٨ - وقد أُجري عدد من التحسينات منذ أن قدمت استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الجمعية العامة في عام ٢٠٠٢ (انظر A/57/620). إذ يصل الآن مبلغ الإنفاق من الميزانية العادية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ما يزيد على ١٠٠ مليون دولار في السنة، وقد أثمر هذا فوائد ملموسة. فجميع الشبكات تعمل الآن دون توقف يذكر، وبمعدلات تماثل تلك الموجودة في المنظمات الكبيرة، سواء العامة أو الخاصة، التي تتعامل مع قدر مكثف من المعلومات، مع توافر إجراءات فعالة لحماية تلك الشبكات من أية محاولات لاقتحامها دون إذن. وقد تم بنجاح إعداد أدوات للاتصالات الداخلية وإدارة الموظفين، من قبيل الشبكة الداخلية للأمانة العامة (iSeek) والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء، ويجري حاليا العمل بهذه الأدوات. ووضعت معايير بشأن عناصر البنية الأساسية الحيوية وتقوم جميع المكاتب باتباعها في كافة أنحاء العالم. ويجري الإشراف على أداء تلك المعايير من خلال آليات داخلية أنجع للاستعراض الإداري. كما ينبغي لنا أن ننوه بأن الأمم المتحدة تؤدي دورا رائعا في توفير القدرة على الاتصال السريع في أقصى بقاع العالم، حيث لا تتوافر البنية الأساسية أو تكون مصابة بأضرار.

٤٩ - بيد أن المزايا المترتبة على تلك التحسينات قد حد منها على الصعيد التقني غياب استراتيجية فعالة لإدارة المعلومات، وهو ما يعني أن الموظفين في المواقع والإدارات المختلفة ليس في وسعهم تبادل المعارف المتوافرة لديهم. فلا الثقافة ولا التكنولوجيا القائمة تشجع على تبادل المعارف أو تمكن من ذلك.

٥٠ - وما زالت نظم تكنولوجيا المعلومات السائدة هي النظم المجزأة التي عفا عليها الزمن، ذات الإمكانيات المحدودة من حيث تبادل البيانات والمعلومات وتجهيزها. فاستثمار الأمم المتحدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي يمثل نسبة ٧ في المائة من الميزانية الإدارية، أقل من المطلوب مقارنة بالمنظمات المماثلة في الحجم التي تتراوح معدلات الاستثمار فيها في هذا المجال بين ١٢ و ١٧ في المائة. وقد ساهم غياب نهج استراتيجي منظم من القمة إلى القاعدة إزاء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في انتشار نظم مستقلة كثيرا ما تدعم مهام مماثلة. وتشمل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظاما إداريا رئيسيا واحدا، نظام المعلومات الإدارية المتكامل، لمعالجة البيانات الأساسية للموارد المالية والبشرية،

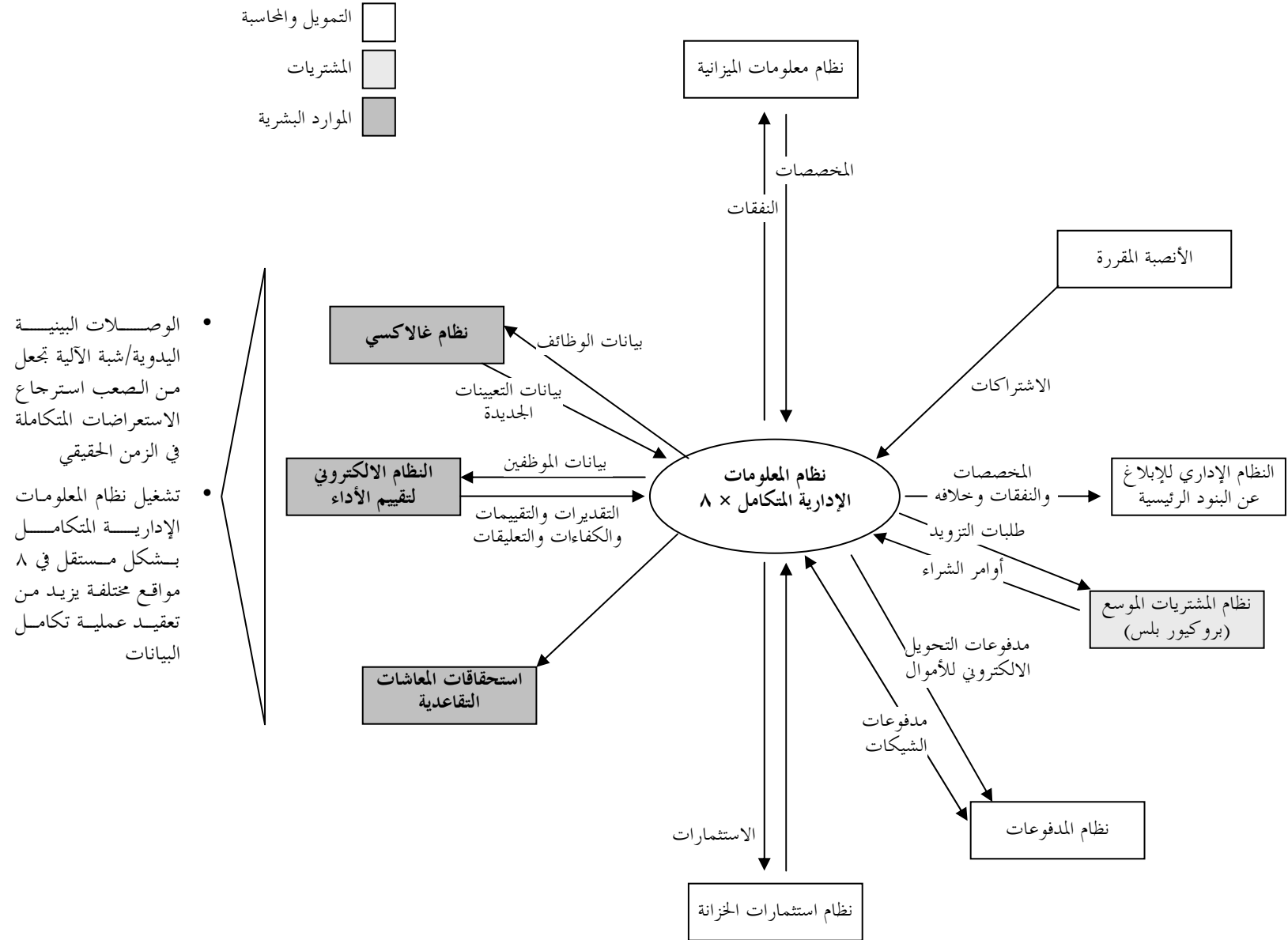
إلى جانب العديد من النظم المساعدة التي تخدم أغراضاً أكثر تحديداً. وهذه النظم غير متكاملة مع بعضها البعض. وحتى نظام المعلومات الإدارية المتكامل يدار بشكل مستقل في عدة أماكن مختلفة (انظر الشكل ٥). ولا يوجد نظام متكامل لتخزين المعلومات التي تتوالد في الأمم المتحدة، والبحث فيها، واسترجاعها، ناهيك عن إنجاز ذلك بشكل سريع وفي الزمن الحقيقي. ويحد هذا من قدرتنا على تحويل البيانات والوقائع إلى قرارات مستنيرة بشأن السياسات والإدارة.

٥١ - كما أن المجالات المتعلقة بتنظيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارتها ودعمها تتسم بنفس الدرجة من التجزؤ، مما يؤدي إلى ازدواج الجهود. فهناك ما لا يقل عن ست إدارات منفصلة لكل منها وحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بها، دون أن توجد آلية عاملة لتحقيق التكامل فيما بينها. وفضلاً عن ذلك، فإن إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتل مرتبة منخفضة نسبياً في الهيكل الهرمي للأمانة العامة. ونتيجة لذلك، فلا يدرك عدد يذكر من كبار المديرين مدى الأثر البالغ الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إذا ما استخدمت استخداماً استراتيجياً للنهوض بعمليات الأمانة العامة وصنع القرارات فيها.

٥٢ - ويأتي هذا الخلل الوظيفي الكبير في وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نتيجة الأخذ بنظم وممارسات عتيقة تراكمت على مدى عقود. وبالتالي، فقد عجزت الأمم المتحدة عن استغلال إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة تهيئ المجال لتحقيق إصلاح إداري فعال.

الشكل ٥

صورة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالية صورة معقدة



الرؤية

٥٣ - أرى الأمم المتحدة وقد عاجلت هذا العجز عن طريق الاستعانة بقيادة جديدة للتكنولوجيا على أرفع مستوى قادرة على وضع وتنفيذ استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأخذ بها الأمم المتحدة ككل. وتشكل المداولات التي أجرتها الجمعية العامة مؤخرًا بشأن إنشاء منصب لرئيس لتكنولوجيا المعلومات خطوة طيبة في هذا الاتجاه.

٥٤ - وسيتعين على رؤساء جميع الإدارات والمكاتب تحت قيادة رئيس تكنولوجيا المعلومات أن يشاركوا بهمة وبروح من التعاون في كل مرحلة من مراحل البدء في تنفيذ استراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وسيلزم المواءمة بشكل وثيق بين قيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والكيان المسؤول عنها وبين الإدارات والكيانات الأخرى، مع إشراك جميع مستويات الإدارة في حوار مستمر يغطي الاحتياجات والمسائل الاستراتيجية والتنفيذية، على حد سواء.

٥٥ - وسيتعين على الأمانة العامة أن تكفل زيادة التكامل بصورة كبيرة في إدارة تدفق العمل والمعارف بها، مع السماح للمديرين بإدماج الأهداف البرنامجية والإمكانيات المعرفية وبيانات الميزانية والبيانات المالية في عملية واحدة متكاملة تُعينها التكنولوجيا. وهذا أمر لا غنى عنه إذا كان للأمانة العامة أن تعمل بمزيد من الشفافية والكفاءة في إدارة الموظفين وشراء سلع وخدمات أجود نوعاً وأوفر كماً، مع خفض مستويات المخاطرة. كما أنه شرط أساسي لاعتماد المعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام.

٥٦ - وتبين التجارب التي مرت بها كيانات الأمم المتحدة الأخرى أن هذا التكامل أمر ممكن. وتناهز التقديرات المبدئية للغاية لتكلفة مثل هذا النظام مبلغ ١٢٠ مليون دولار من الاستثمارات الإضافية على مدى عدة سنوات. ورغم أنه مبلغ لا يُستهان به، فإن هذا التقدير يتماشى مع المبالغ التي استثمرتها جهات أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، أنفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهو كيان أصغر وإن كان أكثر تفرقا في العالم، ٨٠ مليون دولار على نظام مماثل. وفي سياق الأنشطة السنوية التي تقارب قيمتها الآن ١٠ بلايين دولار، يعتبر هذا الاستثمار معقولاً. بل إن تكلفة الاحتفاظ بالنظام الحالي المتهالك قد أخذت تتزايد بشكل سريع، مما يحمل في طياته خطر انهيار سيكون أبهظ تكلفة. وسوف يلزم عند تعميم هذا النظام مراعاة أن الهياكل الأساسية المتوافرة في بعض المواقع الميدانية، ولا سيما في بعثات حفظ السلام، بدائية للغاية. وفضلاً عن ذلك، فإننا نتوقع أن يؤدي تنفيذ النظام الجديد إلى خفض تكاليف التشغيل السنوية. بمرور الوقت، مع الاستغناء تدريجياً عن النظم القديمة.

المقترحات

المقترح ٨

أطلب إلى الجمعية العامة تجديد المناقشات المتعلقة بإنشاء منصب لرئيس لتكنولوجيا المعلومات، والموافقة على إنشاء هذا المنصب، برتبة أمين عام مساعد، في أقرب وقت ممكن، وسوف تمكن هذه الرتبة شاغلها من التأثير بصورة كاملة في عمليات صنع القرار في هيئات الأمانة العامة، من قبيل لجنة الإدارة. وينبغي أن يهيئ لهذا العمل ما يكفي من الموارد البشرية والمالية، من أجل وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة لإدارة المعلومات تأخذ بها الأمانة العامة بكاملها.

المقترح ٩

أطلب بذل جهد متواصل اعتباراً من الآن للمواءمة بين أولويات تكنولوجيا المعلومات وأهداف الأداء في الأمانة العامة، عن طريق الأخذ بأدوات أفضل لدعم القرارات الإدارية؛ وتنفيذ نظام لإدارة الوثائق/المضمون على صعيد المنظمة بكاملها؛ وتعيين أو تدريب الأشخاص من ذوي المهارات في مجال إدارة المعلومات وتحليلها.

المقترح ١٠

رهنًا بالنتائج النهائية التي ستخلص إليها دراسات الجدوى التي شارفت على الاكتمال، أقترح الاستعاضة عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل ونظام غالاكسي وغيرهما من النظم المستقلة لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنظام عالمي متكامل تماماً. وأقترح أن يطبق هذا النظام، الذي يدعم المهام الإدارية بكامل نطاقها، بحلول عام ٢٠٠٩.

رابعاً - الاستثمار في طرق جديدة لتنفيذ الخدمات

ألف - خيارات جديدة للاستعانة بمصادر مختلفة

السياق والتحديات

٥٧ - مكنت الإنجازات التي تحققت مؤخراً في ممارسات التكنولوجيا والإدارة كثيراً من مؤسسات القطاعين العام والخاص من اعتماد طرق جديدة تماماً للحصول على الخدمات. وقد أتاحت هذه الطرق لأرباب العمل تركيز مواردهم على مهامهم الأساسية، والارتقاء

بأدائهم في تنفيذ ولاياتهم، وتخصيص الموارد على النحو الأمثل. ومن الممارسات التي تزداد شيوعاً نقل بعض المهام الإدارية إلى مواقع أخرى (سواء بتغيير أماكنها أو بنقلها إلى الخارج)؛ والتعاقد مع جهات خارجية على تقديم طائفة من الخدمات التي كانت في السابق تؤدي داخلياً (الاستعانة بمصادر خارجية)؛ والسماح لبعض فئات الموظفين بالعمل من المنزل (العمل من بُعد)؛ والاستفادة على نحو أكثر فعالية من المرافق القائمة بالفعل في أنحاء العالم.

٥٨ - ولكن خطى التقدم في تقصي هذه الخيارات في الأمم المتحدة ما برحت جزئية وبطيئة. فمعظم الخدمات الإدارية وخدمات الدعم تؤدي داخلياً، وكثيراً ما تؤدي في أماكن مرتفعة التكلفة مثل نيويورك وجنيف. وكانت العقلية السائدة عموماً في الأمم المتحدة لا تشجع حتى على بحث الخيارات المتاحة. ولا يوجد ما يدعونا، ونحن منظمة عالمية، إلى عدم مباشرة أعمالنا على نطاق عالمي. إلا أن الجمعية العامة وضعت، في قرارها ٢٣٢/٥٥، المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠، عدداً من الشروط للاستعانة بالمصادر الخارجية، يقيد بشدة الظروف التي يمكن في ظلها التفكير في ذلك. بل ولم تجر أي دراسة شاملة للجدوى أو أي تقييم للتكاليف والفوائد فيما يتصل بإمكانية تغيير أماكن بعض الخدمات الرئيسية.

الرؤية

٥٩ - أرى الأمم المتحدة وقد أحرزت مكاسب على عدة جبهات عن طريق الأخذ بممارسات جديدة، من قبيل نقل الأنشطة إلى مراكز عمل جديدة. فهي بذلك سوف توزع المنافع الاقتصادية والمتعلقة بفرص العمل التي تنطوي عليها تلك الأنشطة توزيعاً أكثر عدلاً فيما بين دولها الأعضاء، مع جعلها أكثر فعالية وكفاءة في الوقت نفسه. وعلى وجه التحديد، فسوف تعيد الأمم المتحدة توزيع جزء من الحصة الضخمة من تلك الفوائد التي تعود حالياً على أغنى دولها الأعضاء، نظراً لأنها تستضيف قسماً كبيراً من وجود الأمم المتحدة. وسوف تؤدي إعادة توزيع أعباء العمل التي يتحملها المقر ونقلها إلى مواقع أخرى من العالم إلى فائدة مزيد من البلدان والاقتصادات؛ وسوف يتيح ذلك للأمم المتحدة توسيع وتعميق مجمع المهارات الذي تنتقي منه موظفيها؛ كما سيمكنها من خفض التكاليف العامة لعملياتها.

٦٠ - ويوفر تغيير مواقع أداء العمل أداة دقيقة للغاية لتطبيق المادة ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة، التي تنص على أنه: "ينبغي في استخدام الموظفين وفي تحديد شروط خدمتهم أن يراعى في المكان الأول ضرورة الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاءة والزهامة. كما أن من المهم أن يراعى في اختيارهم أكبر ما يستطاع من معاني التوزيع الجغرافي".

٦١ - ولم تبدأ أسرة الأمم المتحدة في تجربة هذه الممارسة إلا مؤخراً، ولكن الأمثلة المتوافرة على ذلك مشجعة. فقد قام البنك الدولي بنقل بعض مهام المحاسبة لديه إلى تشياني، الهند. ولاحظ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بعد أن قام بتحويل المهام المتعلقة بالمستحقات والاستحقاقات والرواتب إلى كوبنهاغن في فترة السنتين ٢٠٠٣-٢٠٠٤، أنه إلى جانب الوفورات التي تحققت بالدولار كانت هناك تحسينات أخرى ترتبت على عملية نقل بعض الخدمات. فقد وجد أن المعاملات ازدادت كفاءتها بنسبة ٢٥ في المائة، وقدر موظفو البرنامج الإنمائي في أنحاء العالم مستوى رضاهم عن نوعية واستجابة الخدمات المقدمة من كوبنهاغن بـ ٩٢ من ١٠٠ في عام ٢٠٠٥. وينظر البرنامج الإنمائي الآن في نقل بعض شعبه المعنية بالمعارف والتعلم، وكذلك وحدات دعم الموارد البشرية الإقليمية، إلى مراكز إقليمية من قبيل جوهانسبرغ وبانكوك.

٦٢ - وفي الأمانة العامة، قامت مؤخراً إدارة شؤون الجمعية العامة وإدارة المؤتمرات، على سبيل المثال، بتكليف جهة خارجية بإجراء دراسة لاستعراض الخيارات المتعلقة بدورة إصدار الوثائق. وتشير التقديرات الأولية إلى احتمال أن يترتب على نقل كامل خدمات إصدار الوثائق وفورات يمكن أن تصل إلى ٢٥ في المائة من تكاليف الموظفين والأماكن الحالية، مما يعني أن صافي هذه الوفورات سيناهز ٣٥ مليون دولار في السنة.

٦٣ - أما الاستعانة بمصادر خارجية لتوفير الخدمات - أي التعاقد على العمل مع مصادر خارجية - فتشكل خياراً لا ينبغي النظر فيه إلا بالنسبة للمهام التي لا تدخل في صميم الاختصاصات الأساسية للأمم المتحدة. وقد تكون مهام الطبع، التي ما زالت تؤدي داخلياً، من الخدمات المناسبة المرشحة للاستعانة في أدائها بمصادر خارجية. وثمة خطوات أخرى من خطوات دورة إصدار الوثائق، كالترجمة، يمكن ترشيحها للنقل إلى مراكز عمل أقل تكلفة، ولكن ليس بالضرورة للاستعانة في أدائها بمصادر خارجية، وذلك بسبب مسألة مراقبة النوعية وغيرها من الأمور.

٦٤ - ويتوقف البت في مسألة نقل أي مهمة إلى مكان آخر، أو الاستعانة في أدائها بمصادر خارجية، على طائفة واسعة من العوامل لا تشكل التكلفة إلا واحداً منها. فموثوقية الخدمة وتأمين معايير الجودة لهما أهمية أساسية. وسيلزم التشاور مع الموظفين وممثليهم، ثم توفير الدعم المناسب في الفترة الانتقالية من أجل تقديم العون لأي موظف تتأثر وظيفته في النهاية بهذا الأمر.

المقترحات

المقترح ١١

أطلب إلى الجمعية العامة أن تقوم بتعديل التوجيهات التي سبق أن أصدرتها، والسماح للأمانة العامة بالنظر في جميع الخيارات المتعلقة ببدائل تقديم الخدمات، بما في ذلك تحديد إمكانية نقل العمل إلى مراكز عمل أقل تكلفة والاستعانة بمصادر خارجية.

المقترح ١٢

أقترح إجراء تحليلات منهجية وتفصيلية للتكاليف والفوائد المترتبة على فرص نقل العمل والاستعانة بمصادر خارجية والعمل من بعد بالنسبة لبعض الخدمات الإدارية المختارة، على النحو التالي:

- الترجمة والتحرير وإصدار الوثائق بحلول أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦؛
- عمليات الطبع والنشر الداخلية بحلول أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦؛
- إدارة برنامج التأمين الطبي بحلول أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦؛
- خدمات دعم تكنولوجيا المعلومات بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦؛
- أعمال حسابات الدفع وحسابات القبض والرواتب بحلول آذار/مارس ٢٠٠٧؛
- إدارة استحقاقات الموظفين بحلول آذار/مارس ٢٠٠٧.

باء - تعزيز عمليات الشراء

السياق والتحديات

٦٥ - شكل التوسع غير العادي الذي طرأ على وظيفة المشتريات، سواء من حيث حجمها أو نطاقها، واحدا من أشق التحديات التي واجهتها الأمم المتحدة في العقد الماضي. فقد ارتفعت بإطراد قيمة مشتريات الأمم المتحدة على الصعيد العالمي، من نحو ٤٠٠ مليون دولار في عام ١٩٩٧ إلى ما يزيد على ١,٦ بليون دولار في عام ٢٠٠٥، ويعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى النمو الهائل في أنشطة حفظ السلام، التي تمثل اليوم ٨٥ في المائة من جميع المشتريات، وإن كان يعزى أيضا إلى تنامي الدعم المقدم إلى عمليات ميدانية أخرى وإلى مبادرات الإغاثة. وما زال هذا الاتجاه مستمرا في التصاعد بشكل مكثف: فمن المتوقع في

عام ٢٠٠٦ أن تتجاوز قيمة المشتريات ٢ بليون دولار. بيد أن عدد الموظفين المخصصين للمشتريات في المقر قد انخفض في الواقع أثناء هذه الفترة نفسها. وفي بعثات حفظ السلام، تبلغ نسبة الشواغر في وظائف المشتريات في الميدان ٥٠ في المائة.

٦٦ - ولم يكن هناك بد من أن يشكل هذا اختبارا لصلابة النظم والضوابط وفعاليتها، اللتين وجد أنهما لا ترقيان إلى المستوى المطلوب. فمن ناحية، اتضح أن القواعد والأنظمة التي نأخذ بها في مجال الشراء معقدة ومرهقة إلى درجة لا تتناسب مع نوعية الإجراءات السريعة التي كثيرا ما تكون مطلوبة في البعثات الميدانية. ويكفي مثالا صارخا على ذلك أن الشروط التي تقتضي التماس العروض من بائعين متعددين، وتعتبر في سياقات أخرى شروطا معقولة، يمكن أن تشكل عقبة حقيقية تحول دون تسليم السلع والخدمات الحيوية، اعتبارا من الأغذية إلى الوقود، بصورة فعالة وفي الوقت المناسب، إلى الأماكن المنعزلة التي يصعب الوصول إليها، من قبيل بعض أجزاء السودان وجمهورية الكونغو الديمقراطية. ومن ناحية أخرى، اتضح أيضا أن بعض الخطوات المحدودة التي اتخذناها لمحاولة التعامل مع هذا الوضع في السنوات الأخيرة، من قبيل إتاحة مساحة أوسع لسلطة الشراء في الميدان، لم يصحبها ما يكفي من الدعم ومن الضوابط لمنع سوء الإدارة وأوجه الإساءة المحتملة. ونتيجة لذلك، وعلى الرغم من أن الأغلبية الكبيرة من موظفينا يعملون بحد وتفان في ظل ظروف ميدانية كثيرا ما تكون غاية في التعقيد والمشقة، فقد قَصَرْنَا في أحيان كثيرة جدا عن الوفاء بالمعايير الرفيعة التي يتعين على الأمم المتحدة أن تلتزم بها.

الرؤية

٦٧ - على الرغم من أن بعض مشاكل الشراء الموثقة في تقرير لجنة التحقيق المستقلة التي عنيت ببرنامج الأمم المتحدة للنفط مقابل الغذاء قد تم بالفعل تذليلها، ما زالت هناك مشاكل كبيرة. وقد خلص استعراض مستقل أجراه في أواخر عام ٢٠٠٥ خبراء خارجيون إلى وجود أوجه قصور رئيسية في الثقافة وفي الرقابة الإدارية والضوابط، بما في ذلك اتباع عمليات عفا عليها الزمن في مجال الشراء، وانعدام المواءمة بين احتياجات العملاء من المشتريات وعدم دعم تلك الاحتياجات، وعدم الاتساق في تنفيذ العمليات، وسوء الهيكل الإداري، وعدم توافر الموارد الكافية. ومما يقلق كذلك أن المراجعة الحسابية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعمليات الشراء المتصلة بحفظ السلام قد أثارت شواغل إضافية كبيرة بشأن كل من سوء الإدارة واحتمالات الغش.

٦٨ - وفضلا عن تصحيح النظم وإعمال ضوابط داخلية قوية لمنع احتمال ارتكاب إساءات، هناك أيضا إمكانية كبيرة لأن تشتري الأمم المتحدة السلع والخدمات بأسعار

أرخص وبشكل أكثر كفاءة إذا تم على النحو السليم تحديث النظم والإجراءات. ومن أمثلة ذلك أنه رغم وجود نظام لتقييم أداء المتعاقدين فإن نتائج هذا التقييم لا يسهل بعد على جميع أقسام منظومة الأمم المتحدة الاطلاع عليها، كما لا يجري بصفة روتينية فحص تقارير الأداء هذه كتدبير لقياس مدى جدارة الجهات المعنية بالتعاقد مستقبلا مع الأمم المتحدة. بل إن الأفرقة المثقلة بأعباء العمل، التي تعاني من أمور تبدأ بالعقود العامة التي عفا عليها الزمن وتمتد إلى نظم البيانات التي تواجه ضغوطا تفوق طاقتها، تفتقر إلى الأدوات التي تلزمها لتقديم أجود خدمات الشراء. كما أن الإنفاق على التدريب في هذا المجال، مثله مثل المجالات الأخرى في الأمم المتحدة، يقل كثيرا عن المطلوب، إذ لا يتعدى ٢٠ ٠٠٠ دولار سنويا لموظفي المقر البالغ عددهم ٧٠ موظفا.

المقترحات والإجراءات

٦٩ - علاجا لهذه المشاكل، تُجرى حاليا التحقيقات التالية:

(أ) في سبيل كفالة اتخاذ إجراءات عاجلة بشأن النتائج التي خلصت إليها عمليات المراجعة والاستعراض مؤخرا بخصوص احتمال وقوع مخالفات، يجري حاليا مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بناء على تعليمات مني، استعراضا عاجلا للحالات المعنية وللدعايات الإضافية المتعلقة باحتمال وجود إساءات ارتكبتها بعض الموظفين فيما يتصل بالمشتريات.

(ب) يجري حاليا خبراء خارجيون مراجعة أشمل من الناحية القضائية، وتعاون الأمم المتحدة، بناء على تعليمات مني أيضا، تعاوننا كاملا مع الهيئات الوطنية لإنفاذ القانون فيما تجريه هذه الهيئات من التحقيقات.

المقترح ١٣

أرجو أن تكتمل هذه التحقيقات سريعا، وأن تتخذ إجراءات عاجلة ضد أي موظف من موظفي الأمم المتحدة يتضح أنه قد أساء التصرف.

المقترح ١٤

من وجهة أعم، وبغية معالجة أوجه الضعف الأساسية التي تم التعرف عليها، أطلب مواصلة الاستعراض الشامل الجاري لقواعد وأنظمة وسياسات الشراء، بحيث يركز على المجالات الستة العامة التالية:

- تحديث إجراءات الشراء بحيث تتجلى فيها البيئة الجديدة ومتطلبات التشغيل الحديثة للأمم المتحدة، بما في ذلك الحاجة إلى مزيد من الشفافية والمساءلة؛ من خلال أمور منها على سبيل المثال إنشاء نظام أكثر استقلالية للطعن على إرساء العطاءات يكفل للبائعين سبلا للانتصاف إذا رأوا ظلما في أسلوب مباشرة عمليات الشراء.
- وضع إطار لإدارة المخاطر يشمل ما يلي: أدوات تشخيصية لاكتشاف المعاملات التي تنطوي على مشاكل، وتوخي مزيد من الانتظام في مناوبة الموظفين العاملين في مجال الشراء، وتعزيز لجنة عقود المقرر التي تشرف على عملية تقديم العطاءات. وسوف يكفل هذا للجنة المكانة والقدرة المهنية والخبرة التي تلزمها لمراجعة توصيات دائرة المشتريات.
- مواصلة وتحسين التدريب الذي يتلقاه موظفو المشتريات على عمليات الشراء وفي مجال الأخلاقيات والنزاهة؛ وتطبيق اشتراطات إقرار الذمة المالية للأفراد على موظفي المشتريات؛ وإيلاء مزيد من الاهتمام للمسائل المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية للموظفين.
- إعادة تحديد المواصفات المطلوبة في موظفي المشتريات - وبخاصة من أجل اجتذاب أشخاص من نوعية رفيعة مستعدين للعمل في الميدان، مع دعمهم بالتدريب المنتظم ومناوبتهم بصفة اعتيادية.
- زيادة تبادل المعلومات داخل النظام الموحد للأمم المتحدة فيما يتعلق بمسائل الشراء، بهدف فتح المجال لتحقيق وفورات ملموسة في التكلفة المحتملة ووفورات أخرى بسبب إجراءات الكفاءة، - تقدر بنسبة تتراوح ما بين ٥ و ٢٠ في المائة أو ما يتراوح مقداره بين ١٠٠ مليون و ٤٠٠ مليون دولار -، بما في ذلك عن طريق خطوات من قبيل المواءمة على نحو أكثر منهجية بين البائعين والأماكن التي تستخدم فيها السلع والخدمات المعنية، وتوحيد جهات البيع، وإعادة تحديد المواصفات، والتشدد في إنفاذ مقتضيات امتثال العقود.
- استخدام مفهوم الوكالة الرائدة لإيجاد أخصائيين في مجال الشراء للمنظومة برمتها. فعلى سبيل المثال، يمكن للأمم المتحدة أن تطلب من مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات أن يتولى جميع مشتريات المركبات، ومن برنامج الأغذية العالمي أن يلبي احتياجات النقل الجوي، ومن مكتب الأمم

المتحدة لخدمات المشاريع أن يلبي الاحتياجات المتعلقة بالاستشارات وبعض احتياجات الموظفين الأخرى.

المقترح ١٥

يجري بالفعل تنفيذ بعض العناصر الأولى من الاستراتيجية المبينة أعلاه، وأعتزم إعداد تقرير أشمل بحلول حزيران/يونيه ٢٠٠٦، يضم مزيداً من الإجراءات التصحيحية المفصلة، وتدرج به التوصيات التي ينتهي إليها الاستعراض الحالي ويعكس النتائج التي تخلص إليها التحقيقات والمراجعات التي لم تنته بعد.

خامساً - الاستثمار في الميزانية والشؤون المالية

٧٠ - إن الترتيبات الخاصة بالميزانية والترتيبات المالية هي الأساس الذي تعتمد عليه الأمم المتحدة في أداء عملها. وعلى الدول الأعضاء أولاً وقبل كل شيء أن تسدد اشتراكاتها بالكامل وفي موعدها المحدد. كما أن نوعية القرارات التي تتخذها الدول الأعضاء بشأن الكيفية المثلى لتوزيع الموارد لها أيضاً أهمية حاسمة. ولكن وظائف الميزانية والمالية لدينا تختلف عن مواكبة التغيرات التي يشهدها العالم وتشهدها رسالتنا، كما أنها لا تواكب ازدياد مستوى الإنفاق عموماً، أو اتساع دائرة المعرفة بأفضل الممارسات الإدارية الدولية.

السياق والتحديات

٧١ - كانت الإصلاحات السابقة تهدف إلى تحسين نظام الميزنة ودورة إعداد الميزانية واستعراضها وإدارة الصناديق الاستثمارية. ولكن الترتيبات الحالية للميزانية والشؤون المالية لدينا، رغم ما طرأ عليها مؤخراً من تحسينات، لا تمكن الأمانة العامة بدرجة كافية من أداء عملها. ويرد أدناه بيان بعض التحديات الأساسية في هذا الصدد.

٧٢ - عدم المرونة في عملية تنفيذ الميزانية، وهذا يحد من قدرة الأمم المتحدة على تخصيص الأموال على نحو استراتيجي لاحتياجات التشغيل - ففي حين أن الإصلاحات السابقة قد أتاحت مساحة أكبر للتركيز بوضوح على مؤشرات الأداء والتأثير الذي يمكن أن يحدثه برنامج معين أو وظيفة معينة، لم تؤد المنهجية الجديدة إلى أي تحول ملموس في الطريقة التي تستعرض بها الدول الأعضاء مقترحات الميزانية التي يقدمها الأمين العام أو التي تقيّم بها كيفية إنفاق أموال الميزانية. ومما يعيق عملية الميزنة المناقشات التي تجرى بشأن تفاصيل بنود الميزانية، والتكرار الزائد للعمليات خلال فترة الاستعراض المطولة، والنهج التي تعتمد على

كثرة الأوراق. ويجري الآن الشروع في عملية إعداد الميزانية قبل بدء كل فترة من فترات السنتين. لمدة ١٥ شهرا، وهي مهلة مسبقة أطول كثيرا من أن تسمح بالاستجابة لطابع عمل الأمم المتحدة السريع التغير، ويمكن أن تؤدي إلى عدم التوافق بين الموارد والاحتياجات الحقيقية. ويعمل أغلب موظفينا المختصين بالشؤون المالية في تنفيذ هذه العملية الثقيلة، مما لا يترك لهم إمكانية تذكر للتخطيط والتحليل المالي بصورة استباقية لدعم الأهداف البرنامجية.

٧٣ - **التقييد البالغ لسلطة الأمين العام في تحويل الموارد لتلبية ما ينشأ من احتياجات -** فقدرة الأمين العام على نقل الأموال فيما بين البرامج وعلى إعادة توزيع الوظائف دون موافقة الدول الأعضاء أضعف اليوم مما كانت عليه قبل عام ١٩٧٤، عندما كانت الحاجة إلى هذه المرونة أقل بكثير. وقد وافقت الدول الأعضاء في عام ٢٠٠٣، اعترافا منها بالحاجة إلى مزيد من السيولة، على منح الأمين العام، على أساس تجريبي، القدرة على نقل ما يصل إلى ٥٠ وظيفة ضمن فترة السنتين. ولكن ثبت أن هذا الترخيص غير كاف وتكتفه الصعوبات، الأمر الذي يعزى جزئيا إلى أنه مقيد بعدد كبير من الشروط، ولا يسمح بسلطة إعادة تصنيف الوظائف وفقا للاحتياجات.

٧٤ - **عدم وجود مفهوم متسق ومشترك واحد للمساءلة عن أداء البرامج -** فتحقيق الأهداف البرنامجية ليس له نتائج تذكر بالنسبة لتخصيص الموارد أو تخطيط العمل أو تقييم أداء المديرين.

٧٥ - **إفراز القواعد المالية والنظام المالي لممارسات معقدة -** فقد يلزمنا، مع التحول من منظمة يجري التحكم فيها مركزيا إلى منظمة أقرب إلى اللامركزية، أن نراجع القواعد ذاتها بصورة أكثر جذرية. وسوف يقتضي اعتماد الأمم المتحدة للمعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام، الأمر الذي سيجري التماسه من الدول الأعضاء في وقت لاحق في عام ٢٠٠٦، قدرا كبيرا من تعديل القواعد المالية والنظام المالي للمنظمة.

٧٦ - **عدم كفاية الشفافية وعدم توافر المعلومات المالية ذات الصلة اللازمة لتوفير إرشادات واضحة للدول الأعضاء أو لمديري الأمانة العامة بشأن الصورة المالية للمنظمة -** فالهياكل الأساسية العتيقة والمجزأة لتكنولوجيا المعلومات، والعمليات اليدوية التي عفا عليها الزمن، وتجزؤ حسابات حفظ السلام والصناديق الاستثمارية، كلها تؤدي إلى التعطيل، كما تؤدي، وهو الأهم، إلى الحيلولة دون جمع البيانات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ولسلامة عمليات الرقابة والمراجعة، ودون تتبع تلك البيانات.

٧٧ - **ودعوني، من بين الأمثلة الكثيرة على هذه المشاكل، أقدم الأمثلة التالية:**

- (أ) تقدم الأمانة العامة إلى اللجنة الخامسة كل عام ألوفاً عديدة من الصفحات التي يتداخل مضمون الكثير منها. (انظر الشكل ٦)؛ ففي الدورة التاسعة والخمسين للجمعية العامة، مثلاً، تم تقديم ٢٧٥ تقريراً مستقلاً؛
- (ب) تجري عملية إعداد الميزانية قبل صدور تقرير الأداء البرنامجي المتعلق بفترة الميزانية السابقة، فلا تدمج فيها الدروس المستخلصة من التقرير؛
- (ج) هناك ما يزيد على ١٥٠ صندوقاً استثمارياً مستقلاً و ٣٧ حساباً خاصاً منفرداً لحفظ السلام، ولكل منها ترتيبات الدعم والتكاليف الخاصة به؛
- (د) لا تغطي صناديق رأس المال المتداول ناقصة التمويل سوى أسبوعين أو ثلاثة من عمليات الأمم المتحدة؛
- (هـ) تتسم التدفقات النقدية بالبطء ويصعب التنبؤ بها، ويرد في الربع الأول من فترة الميزانية العادية أقل من نصف المبلغ المقرر. أما بالنسبة للأنشطة المقررة لحفظ السلام، التي تفرض على مدى العام، فإن سداد مبالغ كبيرة منها يستغرق عدة أشهر، وعادة ما يبلغ إجمالي المبالغ غير المسددة ما يتراوح بين بليون وبليني دولار؛
- (و) لم تتغير السلطة التقديرية الرسمية للأمين العام فيما يتعلق بالميزانية على مدى أكثر من ٣٠ عاماً؛
- (ز) من بين المكاتب والإدارات الثلاثين التابعة للأمانة العامة لا يكرّس لأعمال التقييم البرنامجي وحدات معينة أو موظفين معينين إلا أقل من نصف هذا العدد.

الشكل ٦

عدد التقارير يثقل كاهل الدول الأعضاء والأمانة العامة على حد سواء

كمية التقارير التي قدمت إلى اللجنة الخامسة في الدورة التاسعة والخمسين للجمعية العامة

المجموع: ٢٧٥ تقريراً في عام واحد

الوحدة المبلغة	عدد التقارير المقدمة
شعبة تمويل حفظ السلام	٤٥ تقريراً
اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية	٧٨ تقريراً (نحو ١٦ ٠٠٠ صفحة)
وحدة التفتيش المشتركة	١٣ تقريراً
مجلس مراجعي الحسابات	٢١ تقريراً
مكتب خدمات الرقابة الداخلية	٢٥ تقريراً

الوحدة المبلغة	عدد التقارير المقدمة
مكتب إدارة الموارد البشرية	١٣ تقريراً
شعبة تخطيط البرامج والميزانية	٢٨ تقريراً
تقرير الميزانية	٣٥ باباً (نحو ٢٦ ٠٠٠ صفحة)
وحدات أخرى تابعة لإدارة الشؤون الإدارية (وردود خطية على أسئلة)	٣١ تقريراً
إدارات أخرى	٢١ تقريراً
... و ٨٠ بياناً شفوياً من الأمانة العامة	

الرؤية

٧٨ - أرى الأمم المتحدة وقد عاجلت هذه المشاكل الأساسية، وقد تم فيها ما يلي:

(أ) إيجاد عملية تتسم بالمرونة والتركيز الاستراتيجي لوضع الميزانية، بالاعتماد على الإصلاحات السابقة التي أدت إلى الأخذ بالميزنة القائمة على النتائج في الأمانة العامة؛

(ب) تحقيق الدول الأعضاء والأمانة العامة للتوازن السليم بين الرقابة والحرية الإدارية، وكذلك بين ما تقدمه الدول الأعضاء من توجيه وإرشاد والمرونة التي تحتاجها الأمانة العامة للوفاء بهذه الرغبات. وبذلك تتوافر لدى الأمانة العامة السلطة اللازمة لتوزيع ونقل الموارد لكي تنفذ الولايات التي توكلها إليها الدول الأعضاء تنفيذاً فعالاً؛

(ج) إيجاد صلات واضحة تربط الأداء بتخصيص الموارد، مما يفسح المجال أمام إدارة استثمارات الدول الأعضاء في الأمم المتحدة على أفضل نحو ممكن. وهذا سيمنح الدول الأعضاء مزيداً من الثقة في شفافية وتوافر المعلومات ذات الصلة التي تبني عليها قراراتها، ويمكنها من مساءلة المديرين عن نتائج محددة، ويضمن لها استخدام اشتراكها المالية على أكفأ وجه ممكن.

٧٩ - وترد أدناه مقترحات يقصد بها أن تشكل خطوات أولى نحو تحقيق هذه الرؤية.

المقترحات

المقترح ١٦

في مجال التخطيط الاستراتيجي للميزانية وتنفيذها، أقترح ما يلي:

- أن تعمل الدول الأعضاء مع الأمانة العامة على إيجاد سبل لمواصلة زيادة الطابع الاستراتيجي لعملية استعراض الميزانية، والحد من العمليات التي تنطوي على الازدواج وكثرة التفاصيل وتحتاج إلى عمالة كثيفة، والمواءمة

بين المدخلات الرئيسية لعمليات الميزانية العادية وميزانية حفظ السلام وعمليات المصادر الخارجة عن الميزانية.

- أن تختصر مدة دورات الميزانية ويلزم مواءمتها مع السنة التقويمية. فينبغي قصر مدة إعداد الميزانية العادية وإقرارها على ١٢ شهراً، على أن تتم كافة مراحل عملية استعراض الميزانية أثناء الجزء الرئيسي (أيلول/سبتمبر لغاية كانون الأول/ديسمبر) من الدورات العامة للجمعية العامة. ويلزم مواءمة دورة إعداد ميزانية حفظ السلام مع السنة التقويمية.
- تدمج أبواب اعتمادات الميزانية في ١٣ جزءاً بدلاً من الأبواب الحالية البالغ عددها ٣٥ باباً.
- تُعتمد الوظائف بأعداد مجمعة مع تبويبها ضمن أربع فئات عامة من الرتب. وتقدم الأمانة العامة دليلاً إرشادياً بملاك الموظفين لأغراض العلم فقط. ويكون للأمين العام سلطة إعادة توزيع الوظائف حسبما تقتضي الضرورة، وإعادة تصنيف ما يصل إلى ١٠ في المائة من الوظائف في كل فئة عامة ضمن أي فترة معينة من فترات الميزانية.
- يُمنَح الأمين العام السلطة ضمن أي فترة معينة من فترات الميزانية لاستخدام الوفورات المحققة من الشواغر لتغطية ما ينشأ من أولويات أو أنشطة غير متوقعة، بحيث لا تزيد قيمة ذلك عن ١٠ في المائة من الميزانية العامة للوظائف.

المقترح ١٧

في مجال ممارسات الإدارة المالية، أقترح ما يلي:

- دمج حسابات حفظ السلام المخصصة لبعثات ميدانية مختلفة في مجموعة واحدة من الحسابات والتقارير، اعتباراً من عام ٢٠٠٧، بهدف تحسين إدارة النقدية والمرونة التشغيلية.
- استحداث سياسة جديدة في تموز/يوليه ٢٠٠٦ لتحل محل أربعة تعليمات إدارية قائمة لتبسيط إدارة الصناديق الاستثمارية. ومن الأهداف الرئيسية في هذا الشأن تبسيط القواعد والإجراءات، وإيجاد فئة واحدة من الصناديق الاستثمارية تتسم بالاتساق والمرونة، ووضع معيار جديد لتكاليف الدعم

يكون أقل من النسبة الحالية البالغة ١٣ في المائة كي يصبح أكثر تماشياً مع هيكل الرسوم المطبق حالياً في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها.

- رفع الحد الأقصى لسلطة الالتزام الممنوحة من الجمعية العامة لعمليات حفظ السلام من ٥٠ مليون دولار إلى ١٥٠ مليون دولار، وفصلها عن عدد محدد من قرارات مجلس الأمن.
- زيادة مستوى صندوق رأس المال المتداول الخاص بالميزانية العادية من ١٠٠ مليون دولار إلى ٢٥٠ مليون دولار.
- الاحتفاظ بفائض الميزانية، بما في ذلك فائض عمليات حفظ السلام، للاستخدام في الفترات التالية، رهناً بموافقة الدول الأعضاء.
- إنشاء صندوق مستقل لتغطية النفقات غير المتوقعة التي تنشأ بسبب تقلبات أسعار الصرف والتضخم، على أن يجري تمويله عن طريق التحويل من فوائض الميزانية.
- فرض فوائد على متأخرات الدول الأعضاء من الاشتراكات المقررة.

المقترح ١٨

في مجال تقييم الأداء والإبلاغ عنه، أقترح ما يلي:

- تخصيص مزيد من الموارد للأنشطة التي تضطلع بها الأمم المتحدة في مجالات قياس الأداء، مع ترشيد تلك الأنشطة.
- إصلاح أدوات الرصد والتقييم والمواءمة بين توقيتاتها بحيث يمكن تقييم نتائجها عند وضع الميزانية التالية.
- الربط بوضوح بين عملية الميزانية والتخطيط ونتائج الأداء وتخطيط العمل وتقييم أداء المديرين، ضماناً لفعالية إدارة الموارد التي تقدمها الدول الأعضاء.
- استحداث تقرير سنوي جديد (انظر مزيداً من المناقشة التفصيلية لهذا الموضوع في الفرع سادساً أدناه)، إلى جانب اتخاذ خطوات أخرى لتوحيد وتبسيط التقارير المالية.

* * *

٨٠ - إن إعادة تنظيم النهج المالي للأمانة العامة على أساس المبادئ الرئيسية التالية، مبادئ توحى الشفافية في وضع الميزانية وتحديد النتائج، والأخذ بالمرونة في الإدارة مع إخضاعها للمساءلة، ستتقضي عملية تغيير مستمر. وتظهر تجربة صناديق الأمم المتحدة وبرامجها أن إعادة تنظيم العمليات الأساسية لأداء العمل على هذا النحو تستلزم إحداث تغييرات في الاتجاهات وفي الثقافة، وهو ما لا يمكن تحقيقه بين عشية وضحاها. وبوجه خاص، ينبغي للمديرين التعود على تحمل المسؤولية والتمكن من استيعاب النظم الإدارية القائمة على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

سادسا - الاستثمار في الحكم

٨١ - تناولت في الفروع الثاني إلى الخامس أعلاه التغييرات الرئيسية التي أعتقد بضرورة إدخالها على إدارة الأمانة العامة للأمم المتحدة والموارد التي تعهدت بها الدول الأعضاء إلى الأمانة. وسأقترح في هذا الفرع إدخال تحسينات على الطريقة التي تشرح بها الأمانة العامة دورها للدول الأعضاء وللجمهور، والطريقة التي تعمل بها الأمانة العامة والدول الأعضاء معا بشأن قضايا الإدارة والميزانية. وهدفي هو ضمان تلقي الدول الأعضاء تقارير عالية الجودة تتسم بالدقة وحسن التوقيت عن أداء الأمانة العامة، وأن يكون بحوزتها أدوات فعالة لمساءلة الأمانة العامة حقا عن أداء الولايات التي تقررها الدول، وإدارة الموارد التي تقدمها. وينبغي للأمم المتحدة أن تكون في متناول مالكيها أي الدول الأعضاء، والمتعاملين معها، أي كل أولئك الذين يعتمدون على خدماتها أو تربطهم بها معاملات. وهذا يتطلب من الأمانة العامة بذل جهود لتحقيق الشفافية، لكنه يقتضي أيضا من الهيئات الحكومية الدولية قدرا من التكيف.

السياق والتحديات

٨٢ - تتسم عمليتا الميزنة وصنع القرار حاليا بالافتقار الشديد إلى الوضوح والشفافية - فالدول الأعضاء تنوء تحت الكم الهائل من التقارير التي ترد إليها من الأمانة العامة متضمنة قدرا كبيرا من المعلومات، لكنها معلومات غير مرتبة استراتيجيا وبالتالي فإن فائدتها كأدوات تحليلية تكون محدودة للغاية. واللجنة الخامسة بالذات تتلقى حاليا ما يزيد على ٢٧٠ تقريراً في السنة، ليس فيها تقرير واحد يقدم نظرة وحيدة شاملة منسقة يعبر بها عن الأداء الإداري للأمانة العامة. ويثقل هذا الكم الهائل من التقارير كاهل كل من الأمانة العامة والدول الأعضاء على حد سواء (انظر الشكل ٦)، وتضطر الدول الأعضاء إلى التوجه إلى المسؤولين باستفسارات بالغة التفصيل سعياً إلى الإحاطة بجميع جوانب الصورة، ومع كل

ذلك لا يصادف هذا الجهد إلا نجاحا جزئيا. فالتقارير طويلة للغاية وعددها أكثر من اللازم، ولذا يتأخر ورودها في كثير من الأحيان ولا يتبقى للدول الأعضاء وقت كاف للنظر فيها.

٨٣ - وسياسة الأمم المتحدة الحالية بشأن الاطلاع الخارجي على الوثائق لا تخدم الجمهور هو الآخر - فهذه سياسة غير واضحة وأيضا غير منهجية. وتكرس القواعد القائمة افتراضا نظريا يسمح بإتاحة الوثائق للجمهور بناء على طلبه، لكنها لا تضع معايير دقيقة لتبيان الحالات التي ينبغي فيها عدم إتاحة الوثائق. ومن الناحية العملية، يتخذ رؤساء فرادى الإدارات أو المكاتب هذه القرارات حالة بحالة، ولا يستطيع الأشخاص الذين يشعرون بأنهم حرموا دون وجه حق من فرصة الاطلاع على وثيقة معينة أن يتخذوا إجراءات لمراجعة القرار أو الطعن فيه.

٨٤ - وأحيانا ما نرى النظام الحالي للتعامل بين الأمانة العامة ولجان الجمعية العامة وقد شابه الخلل بسبب الكثرة البالغة في عدد اللجان على اختلافها وشدة ضخامة هذه اللجان وتداخل جداول أعمالها في كثير من الأحيان - ويذكر هنا بوجه خاص ما يلي:

(أ) يشوب التعامل بين اللجنة الخامسة والأمانة العامة التركيز المفرط على التفاصيل. ويعزى ذلك جزئيا إلى حجم اللجنة (١٩١ عضوا)، وأيضا إلى عدم وضع حدود زمنية للمناقشة، مما يحول دون إجراء حوار استراتيجي ودون مشاركة رؤساء البعثات في أحيان كثيرة؛

(ب) كما أن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، التي تسدي مشورة فنية متخصصة إلى اللجنة الخامسة، تركز هي الأخرى جزءا كبيرا من وقتها لإجراء استجابات موازية للمسؤولين بندا بندا وبكل دقة وتفصيل، دون أن تستطيع هي أيضا التوصل إلى تكوين رأي استراتيجي في كل الأحوال. وكثيرا ما تتكرر دراسة موضوع بعينه، مرة في اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية وأخرى في اللجنة الخامسة؛

(ج) تستهلك لجنة البرنامج والتنسيق قدرا كبيرا من الموارد والوقت لكنها لم تعد تؤدي مهمتها لا من حيث تنسيق أنشطة مختلف البرامج المدرجة في الميزانية العادية أو تقييم أداء الأمانة العامة. وقد بُذلت جهود سابقة لإصلاحها ولكن ثبت فشلها.

الرؤية

٨٥ - أطلع إلى أن تعمل الدول الأعضاء والأمانة العامة معا على الأسس التالية:

(أ) الطابع العملي لعمليات صنع القرار - ينبغي أن تعمل الدول الأعضاء، لدى مناقشة تفاصيل الأمور، ضمن مجموعات صغيرة لكنها ممثلة، مع التقيد بمجدول زمني

دقيق والاستعانة بأهل الخبرة والمعرفة، ويكون لديها تفويض واضح باعتماد المقترحات أو رفضها، حتى يتسنى للهيئات الأكبر حجماً أن تركز على القضايا الاستراتيجية؛

(ب) **التقسيم الواضح للعمل** - ينبغي للهيئات الحكومية الدولية أن تقود المنظمة، بمعنى أن تتخذ قرارات على أعلى مستوى بشأن الأولويات والسياسات وتخصيص الموارد بوجه عام، وتقدم إسهامات فنية متخصصة. وتستطيع تلك الهيئات أداء هذه المهام أداء أفضل إذا هي تركت للأمانة العامة مهمة إدارة التفاصيل التنفيذية، وقّمت المديرين على أساس النتائج، بدل استعراض النفقات بندا بندا؛

(ج) **آلية إبلاغ ذات مصداقية** - تتلقى الدول الأعضاء من الأمانة العامة تحليلات ومعلومات تنسم بالدقة وسلامة التوقيت وهو ما تحتاج إليه الدول الآن أكثر من أي وقت مضى، ذلك أن الأمانة العامة منوط بها مهام كثيرة للغاية ومطالب لا بد من الوفاء بها. وليس السبيل إلى تحقيق هذا الهدف إعداد مزيد من التقارير، بل تقارير أقل عدداً وأفضل وأوضح، مما يمكن الدول الأعضاء من تقييم أعمال الأمانة العامة وكفالة تنفيذ تكليفاتها على النحو الواجب.

(د) **الشفافية** - يبلغ الجمهور بوضوح أن بوسعه طلب الحصول على وثائق الأمانة العامة للأمم المتحدة، وبكيفية الحصول عليها، وبالمبادئ التي تلي بموجبها هذه الطلبات أو ترفض. ويكون الرد سريعاً على جميع الطلبات.

المقترحات

المقترح ١٩

أقترح تحسين آلياتنا الإبلاغية عن طريق إعداد تقرير سنوي وحيد شامل يتضمن معلومات مالية وبرنامجية شاملة؛ والتعرف على الفرص الممكنة لتبسيط جميع تقارير الأمانة العامة؛ وإتاحة تقارير الأداء المالي للدول الأعضاء في الزمن الحقيقي؛ وتيسير اطلاع الجمهور على وثائق الأمم المتحدة. ويذكر هنا وبوجه خاص ما يلي:

- يتسنى بإعداد تقرير سنوي وحيد شامل يقدمه الأمين العام إلى الجمعية العامة عن أعمال المنظمة، وفقاً لما يدعو إليه الميثاق، توحيد المعلومات التي تقدم حالياً ضمن خمسة تقارير مختلفة، مما ييسر تقييم أعمال الأمانة العامة في المجالين المالي والتنفيذي بالمقارنة مع الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الدول الأعضاء. والتقرير بهذا لن يحسن نوعية التواصل بين الأمانة العامة والدول

الأعضاء فحسب، بل سيتمكن الدول الأعضاء من إجراء مناقشات استراتيجية ذات مدلول أكبر فيما بينها.

- ويوحّد ما يزيد على ٣٠ تقريراً حالياً بشأن قضايا الإدارة والمالية ليصبح العدد ستة تقارير.
- وسنوافي الدول الأعضاء أيضاً بحسابات موحدة، في زمنها الحقيقي، عن أدائنا المالي وذلك على نحو منتظم كل ثلاثة أشهر، بمجرد بدء العمل بنظم المعلومات اللازمة.
- وسأقدم إلى الدول الأعضاء في أيار/مايو ٢٠٠٦ اقتراحاً تفصيلياً بشأن السياسة العامة يتضمن قواعد جديدة وواضحة عن إمكانية اطلاع الجمهور على وثائق الأمم المتحدة، وذلك لمناقشته والموافقة عليه.

المقترح ٢٠

أقترح ثلاثة مبادئ جديدة للتعامل بين الأمانة العامة ولجان الجمعية العامة الرئيسية المعنية بالميزانية:

- ينبغي للجان أن تتفق على الاهتمام بالمسائل الأساسية للميزانية، مع التشديد على التخطيط وتحليل الأداء.
- ينبغي للجلسات العامة والأفرقة العاملة أن تتقيد بمحدود زمنية دقيقة لدى مناقشة الميزانية واتخاذ القرارات.
- ينبغي استخدام الجلسات العامة لاتخاذ قرارات بشأن القضايا الأساسية للميزانية، وليس لإجراء مناقشات مطولة لكل بند على حدة.

المقترح ٢١

أحث الجمعية العامة على النظر في سبل إصلاح هيكلها المتصلة بالتعامل مع الأمانة العامة بشأن قضايا الإدارة والميزانية. ومن ثم، فقد ترغب الدول الأعضاء فيما يلي، رغم أن البت في هذه المسألة متروك لها بدون شك:

- إعادة النظر في الحاجة إلى وجود لجنة للبرنامج والتنسيق كلجنة مستقلة نظراً للتداخل الكبير بين أعمال هذه اللجنة وأعمال اللجنة الخامسة واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية.

- بناء قدرات لتقييم البرامج من أجل تعزيز قدرة اللجنة الخامسة على استعراض جميع موارد الأمانة العامة البالغة ١٠ بلايين دولار والسماح بقيام صلة بين أداء البرامج واستعراض الميزانية.
- رفع مستوى تمثيل الدول في اللجنة الخامسة، عن طريق تشجيع رؤساء البعثات على مزيد من المشاركة المباشرة.
- استعراض مستوى الخبرة الفنية الواجب توافرها لعضوية اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، بغية كفالة أداء مهامها كاملة، كفريق خبراء، من حيث دعم اللجنة الخامسة وإسداء المشورة إليها.
- رفع مستوى جدول أعمال اللجنة الخامسة واللجنة الاستشارية، وتعيين حدود زمنية للجلسات، بغية تقليص مدة استعراض التفاصيل وتكريس مزيد من الوقت للقضايا الاستراتيجية الرئيسية.
- دراسة السبل الكفيلة بتيسير إجراء مناقشات استراتيجية في اجتماعات محدودة الحجم، ربما عن طريق تقسيم كمية العمل الذي تضطلع به اللجنة الخامسة بين أفرقة عاملة مختارة محدودة العضوية، أو حتى عن طريق انتخاب لجنة تنفيذية من بين أعضائها يُطلب إليها التقدم بتوصيات متفق عليها وعرضها على اللجنة بكامل هيئتها.

الإطار ٢

تعزيز الرقابة ومراجعة الحسابات

من أساسيات الإدارة الجيدة وضمان أعلى معايير النزاهة والمساءلة توافر نظام سليم للرقابة ومراجعة الحسابات. وتخضع الأمم المتحدة حالياً لهيئات داخلية وخارجية متعددة للاستعراض ومراجعة الحسابات، بما فيها مجلس مراجعي الحسابات ووحدة التفتيش المشتركة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية؛ وتسند إلى هذه الهيئات مهام واختصاصات متنوعة ومتداخلة نوعاً ما. وعلاوة على ذلك، يتولى مكتب خدمات الرقابة الداخلية نفسه مجموعة معقدة من المسؤوليات المرهونة باحتمال تضارب المصلحة بين دوره في تقديم خدمات استشارية إدارية إلى إدارات الأمم المتحدة، من ناحية، ومهامه المتعلقة بالتحقيق ومراجعة الحسابات، من ناحية أخرى. كما أن هذا الدور الأخير، الذي دأب المكتب بواسطته على إجراء مراجعات داخلية للحسابات لتكون في متناول الإدارة العليا، أصبح أيضاً غير واضح

جرّاء قرار اتخذته الجمعية العامة مؤخرا بأن يكون المكتب مسؤولا بصورة مباشرة أمام الدول الأعضاء وكذلك أمام الأمين العام، والسماح للدول الأعضاء بالاطلاع المباشر على تقاريره.

وأدت هذه المجموعة المعقدة من الترتيبات، فضلا عن المشاكل التي أُميط عنها اللثام في إدارة برنامج النفط مقابل الغذاء، وفضيحة الإساءات الجنسية التي وقعت في بعض بعثاتنا لحفظ السلام، والأدلة المقلقة على وقوع تصرفات مسيئة داخل جهاز المشتريات، إلى ترسيخ اقتناعي منذ أمد طويل بأن من الضروري أن تتعزز كثيرا قدرة الأمم المتحدة على إجراء عمليات مستقلة لمراجعة الحسابات والتحقيق. ولذلك، فقد اقترحت أول الأمر إجراء استعراض شامل لمكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام ٢٠٠٤؛ وكررت طلبي هذا في تقرير المعنون "في جو من الحرية أفسح: صوب تحقيق التنمية والأمن وحقوق الإنسان للجميع" (A/59/2005)، المقدم إلى الجمعية العامة في عام ٢٠٠٥. وكان من دواعي اغتباطي أن أيد رؤساء الدول والحكومات، في الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي في عام ٢٠٠٥، هذا الاقتراح تأييدا تاما، ومما يبعث على التفاؤل أنهم قرروا الجمع بين هذا الاستعراض والتقييم الشامل لترتيبات الأمم المتحدة لترشييد الإدارة التي سبق أن أوصى بها مجلس مراجعي الحسابات. وبالمثل، فقد سررت بالغ السرور باتخاذ الجمعية العامة قرارات بالموافقة على تخصيص موارد جديدة هامة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، في كل من شهري حزيران/يونيه وكانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، وكذلك بتأييد إنشاء لجنة استشارية مستقلة لمراجعة الحسابات تكون أداة إضافية لكفالة حصول الدول الأعضاء على ما تحتاجه من مشورة متخصصة مستقلة من أجل ممارسة مسؤولياتها الرقابية على نحو أفضل.

وضمّنتُ تقرير المقدم إلى الجمعية العامة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥، عن تنفيذ الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥، اختصاصات تفصيلية لهذه اللجنة الجديدة، استنادا إلى استعراض لأفضل الممارسات والمعايير المرجعية التي تستخدمها هيئات مماثلة في منظمات مشابهة. وتناولتُ أيضا اختصاصات عملية استعراض أساليب الحكم والرقابة الجارية حاليا. ويحدوني خالص الأمل أن يحدد هذا الاستعراض تقسيما أكثر عقلانية للعمل والمسؤوليات فيما بين مختلف هيئات مراجعة الحسابات والرقابة، وأن يكفل تزويدها تزويدا كاملا بالموارد والقدرات التي تمكنها من أداء دورها البالغ الأهمية. وفيما يتعلق تحديدا بمكتب خدمات الرقابة الداخلية، أمل أيضا، بالإضافة إلى النظر في سبل تعزيز قدرات المكتب على مراجعة الحسابات والتحقيق، وهو أمر ذو أهمية جوهرية في نظري، أن يُعنى الاستعراض بما يلي: (أ) استكشاف آثار مسؤولية المكتب المباشرة الجديدة أمام الجمعية العامة على قدرة الأمانة العامة على الاستعانة بإمكانياتها الداخلية في مجال مراجعة الحسابات بوصفها إسهاما في اتخاذ القرارات الإدارية؛ و (ب) النظر بوضوح في مسألة ما إذا كان احتفاظ المكتب بمهامه الاستشارية الإدارية ناسبا أم لا.

سابعاً - الماضي قدما: الاستثمار في التغيير

ألف - الاحتياجات الإجمالية من الموارد

٨٦ - إن عمليات التغيير الضخمة، من قبيل العمليات المذكورة في هذا التقرير، بما تنطوي عليه من إصلاح واسع النطاق لمنظمة كبيرة، لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون رصد موارد ضخمة. وكما سبق أن ذكرتُ في بداية هذا التقرير، فقد عانت الأمم المتحدة من قصور في الاستثمار. ولا مفر الآن من سداد فاتورة الحساب عن هذا القصور. ومن الواضح أن حجم التكلفة الدقيق لكل هذه الإصلاحات يتوقف على تفاصيل لم تحدد بعد. ومع هذا، فقد حددتُ فيما يلي عدة بنود سوف تشهد زيادات كبيرة وهامة في التكلفة:

(أ) تحسين الاستحقاقات والأوضاع الميدانية لتكوين ملاك عالمي واحد.

(ب) زيادة الاستثمار في مجالات التدريب والتعيين وتنمية الموارد البشرية.

(ج) تعزيز المهام الرئيسية مثل مهام المشتريات والإدارة بوجه عام.

(د) استحداث منهاج جديد لتكنولوجيا المعلومات.

(هـ) الموافقة على برنامج لترك الخدمة مقابل تعويض.

٨٧ - وقد تبدو المبالغ المطلوبة كبيرة، ولكن يجب ملاحظة ما يلي:

(أ) أن ثمار تلك الجهود ستعوض تكاليفها على مدار الوقت من خلال الوفورات الهائلة التي تتحقق في تكاليف الإدارة، بعد تطبيق الإصلاحات؛

(ب) أن الوفورات الضخمة التي يحققها إصلاح نظام المشتريات ونقل مواقع العمل وتبسيط الإدارة سوف تعوض التكاليف المتكبدة؛

(ج) أن هذه الجهود، حينما تقترب بالجهود التي تبذلها الجمعية العامة حالياً لاستعراض الولايات، سوف تهيئ السبيل للنهوض بالأمانة العامة من حيث زيادة التركيز والكفاءة المهنية. بما يمكنها من أداء المهام التي تسند لها إليها الدول الأعضاء؛

(د) أن من شبه المؤكد، أنه بدون هذه الإصلاحات الشاملة، سوف ينتهي الأمر إلى إنفاق مبالغ طائلة من المال على جهود جزئية أخرى لن تعالج المسائل الأساسية؛

(هـ) والأهم أن هذه الإصلاحات سوف تجعل المنظمة أكثر قدرة على العطاء الوفير، بما لديها من ملاك مفعم بالحماس والرغبة في العمل. وواقع الأمر أن حجم الاستثمار سيكون متواضعا جدا إذا قورن بحجم تكلفة عدم إصلاح الأمم المتحدة. أما عائد الاستثمار

الذي سيغنمه العالم، من حيث المنافع التي يمكن أن تتوقعها جميع الدول الأعضاء وشعوبها عندما تغدو الأمم المتحدة منظمة كفؤة حقاً قادرة على تلبية احتياجات القرن الحادي والعشرين، فسيكون هاما بصورة تجل عن الوصف.

باء - التغيير المبكر الواضح للعيان

٨٨ - تعلمنا الخبرة المستمدة من داخل منظومة الأمم المتحدة وغيرها أن مبادرات الإصلاح أو التغيير كثيرا ما تتهاوى أو تعجز عن الاستمرار على مر الوقت ما لم تتوفر لها قيادة قوية من القمة مدعومة بفريق من المديرين والمسؤولين المتفرغين للعمل على تحقيق التغيير. ومن ثم، فسيكون من السذاجة توقع حدوث التحول الشامل المبين في هذا التقرير من تلقاء نفسه. وسيحتاج على الأمانة العامة والدول الأعضاء، بالعمل معا عن كثب، تنقيح هذا المخطط وترجمته إلى مقترحات مفصلة مصحوبة باستراتيجية تنفيذية منضبطة - تنبع هي نفسها من التشاور فيما بين الدول الأعضاء ومع الموظفين من كافة المستويات؛ ذلك أن التغيير الذي أقرحه، الذي هو تغيير في الثقافة في المقام الأول لا يمكن أن يتأتى بين عشية وضحاها. إن التغيير ضرورة عاجلة، وأنا عازم على أن أنفذ منه كل ما يمكنني تنفيذه خلال الأشهر التسعة المتبقية لي في منصب الأمين العام. ولكن التغيير يتطلب عملا مستمرا بخطوات مطردة على مدى سنوات. ولن يتأتى هذا بدون هيكل تنظيمي مناسب لإدارته ودفع مسيرته إلى الأمام.

١ - مكتب إدارة التغيير

٨٩ - إن إدارة تغيير بهذا الحجم الهائل ليس مسؤولية يمكن أن يكلف بها أحد على أساس عدم التفرغ. ويلزم من ثم تكوين هيكل تنظيمي متفرغ لهذه المهمة في الأمانة العامة - مكتب لإدارة التغيير تكون له صلاحيات واضحة يعمل في إطار زمني محدد - وأقترح أن يعمل هذا المكتب بالتعاون الوثيق مع مجموعة صغيرة ممثلة من الدول الأعضاء تزوده بالدعم والإرشاد.

٩٠ - وسوف يعمل هذا المكتب، الذي سيتبع نائب الأمين العام مباشرة، مع رؤساء الإدارات والقيادات الأخرى الرئيسية داخل الأمانة العامة في تخطيط وتنسيق عمليات تنفيذ الإصلاحات. وسوف يرصد الأداء ويحاسب رؤساء الإدارات على إنجازهم لأعمالهم. وسوف ينشئ فرق عمل تكلف بالتعرف على التحديات وعلاجها، ويشرف على أعمالها. وينبغي أن يتولى إدارته مدير رفيع المستوى يتمتع بقسط وافر من الاحترام، ولديه دراية بالغة بالأمور التنظيمية ووعي تام بسياق خطة الإصلاح ومضمونها، ويكن له صناع القرار الرئيسيون في الأمانة العامة الاحترام ويفتحون أمامه أبوابهم.

٢ - تعويض الموظفين عن ترك الخدمة

٩١ - طلب رؤساء الدول والحكومات إلى الأمين العام، في مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥، تقديم "مقترح مفصل بشأن الإطار المتصل بإجراء يطبق لمرة واحدة ويتيح للموظفين ترك الخدمة في مقابل تعويض وذلك بهدف تحسين ملاك الموظفين ونوعيتهم، بحيث يتضمن الإطار بياناً بالتكاليف التي ينطوي عليها ذلك والآليات الكفيلة بإنجاز الغاية المتوخاة منه" (انظر قرار الجمعية العامة ١/٦٠، الفقرة ١٦٣ ج). ومن المتوقع أن أعرض هذا المقترح على الجمعية العامة في القريب العاجل. وسوف يغدو أداة أساسية لتنفيذ الإصلاحات المقترحة في هذا التقرير والنتائج التي سيخلص إليها استعراض الولايات الذي توشك الجمعية العامة على الشروع فيه. وسيستلزم الأمر إجراء مشاورات تامة مع ممثلي الموظفين قبل أن تأخذ مقترحاتي صيغتها النهائية. وستقوم تلك المقترحات على أربعة مبادئ، وهي:

(أ) أن يكون بوسع الأمين العام إعادة تشكيل ملاك الموظفين بما يتفق وأولويات المنظمة، مما يحتم اختيار من يُعرض عليهم التعويض عن ترك الخدمة بناء على تحليل للمهارات المطلوبة، وذلك في ضوء الإصلاحات الإدارية، بما فيها تبسيط إجراءات العمل، والاحتياجات المتغيرة من المهارات، وتغيير أماكن تأدية العمل والاستعانة بمصادر خارجية، واستعراض الولايات. كما سوف يتحدد حجم هذا البرنامج على أساس القرارات التي تتخذها الدول الأعضاء بشأن مقترحاتي في هذا المجال؛

(ب) ضرورة حماية مصالح المنظمة بضمان ألا يترتب على عملية تعويض الموظفين عن ترك الخدمة فقدان الموظفين الذين تتفق مهاراتهم أو خبراتهم أو معارفهم مع الاحتياجات التشغيلية؛

(ج) قد يتأثر نطاق عملية تعويض الموظفين عن ترك الخدمة بفعل التناقض المتوقع في أعداد الموظفين نتيجة التقاعد، ولا سيما الموظفين من المستويات العليا؛

(د) مراعاة الشفافية والإنصاف في آليات تنفيذ عملية تعويض الموظفين عن ترك الخدمة، مع توفير الضمانات للحيلولة دون اتخاذ قرارات تعسفية والحفاظة على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٩٢ - وسوف يتضمن اقتراحي عرض خيارات لتعويض الموظفين عن ترك الخدمة؛ وسوف يتوقف حجم التكلفة الدقيقة على الخيار الذي تفضله الدول الأعضاء. ومن المتوقع أن تكون تكلفة التعويض للموظف الواحد ١٠٠ ٠٠٠ دولار تقريباً. ومن ثم، فإذا ما اشتملت العملية على ٥٠٠ موظف، فسوف تكلف ٥٠ مليون دولار تقريباً ترتفع إلى ١٠٠ مليون دولار

تقريبا إذا بلغ العدد ١ ٠٠٠ موظف. وأعتقد أن هذه التكلفة لها ما يبررها تماما كاستثمار في مستقبل الأمم المتحدة، التي ينبغي أن يكون موظفوها ذوي مهارات وقدرات تتفق وأولوياتها.

المقترح ٢٢

ومن ثم، أقترح تخصيص موارد تكسر لهذا الغرض لضمان تنفيذ المقترحات المفصلة الناتجة عن هذه العملية على وجه كامل. وسيلزم بخاصة اعتماد موارد في مرحلة مبكرة من أجل إنشاء مكتب لإدارة التغيير وتعويض موظفين عن ترك الخدمة.

المقترح ٢٣

إنني أحث الدول الأعضاء على أن تبادر فوراً إلى رصد موارد كافية لمكتب إدارة التغيير وإقامة آلية حكومية دولية مناسبة للعمل معه. ومن شأن اتخاذ هذه القرارات العاجلة أن يبين لموظفينا وللعالم الخارجي على السواء أن برنامج الإصلاح الشامل جاد وذو مصداقية.

ثامنا - خلاصة

٩٣ - إن جهداً بهذا الحجم - إصلاح إداري واسع بقدر عمقه - إنما هو السبيل الوحيد أمامنا لتهيئة الأمانة العامة للأمم المتحدة تهيئة تامة لتنفيذ جميع ولاياتها فتستخدم موارد دولها الأعضاء بحكمة وتحمل المسؤولية الكاملة عنها وتحوز ثقة المجتمع العالمي بنطاقه الأوسع. وفي عصر يشهد اطرادا متزايدا في المشاكل التي تواجه الإنسانية وتحولها إلى مشاكل عالمية، بما يزيد كثيراً من حاجة العالم إلى مؤسسة عالمية يستطيع من خلالها صوغ وتنفيذ استراتيجيات عالمية، يغدو من اللازم أكثر من أي وقت مضى أن تفي الأمم المتحدة بالوعد الذي قطعه على نفسها في ميثاقها وأن تفي في المقام الأول بمطالب وآمال الأجيال الحالية والمقبلة.

الإطار ٣

مقترحات تتطلب من الجمعية العامة اتخاذ إجراءات وتقديم الدعم

فيما يلي قائمة مرجعية مختصرة نقدمها للدول الأعضاء وهي تشمل القضايا التي تتطلب منهم اتخاذ إجراءات بشأنها وتقديم الدعم لها.

ضمان توظيف أفضل العناصر للعمل في المنظمة وضمان استفادتها بأفضل ما يستطيعون تقديمه:

- تعديل المتطلبات الحالية لنظام تعيين موظفي الأمم المتحدة وترقيتهم وتنسيبهم.
- تحويل الأمين العام صراحة سلطة نقل الموظفين وفقا لاحتياجات العمل في المنظمة.
- توسيع نطاق متطلبات الحراك الحالية واعتماد نظام مبسط للتعاقد.
- التوسع في الاستثمار في برامج تنمية قدرات الموظفين وتدريبهم.
- الموازنة بين استحقاقات موظفي الأمم المتحدة العاملين في الميدان واستحقاقات العاملين في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها.

تزويد المنظمة بأحدث تكنولوجيا للمعلومات والاتصالات:

- إنشاء منصب لرئيس لتكنولوجيا المعلومات.
- الالتزام بإقامة نظام دعم عالمي متكامل تماما لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، رهنا بالنتائج التي تنتهي إليها دراسة الجدوى الجارية حاليا.

ضمان أن تحصل المنظمة على أعلى قيمة لقاء الأموال التي تنفق على الخدمات:

- استعراض الإرشادات المتعلقة بتقديم الخدمات البديلة والموافقة على إعداد دراسات تحليلية للتكاليف والفوائد في مجالات إدارية معينة.

ضمان الشفافية والكفاءة في إدارة الشؤون المالية والميزانية:

- تقصير مدة دورة استعراض واعتماد الميزانية البرنامجية للمنظمة.
- إعطاء الأمين العام سلطة تقديرية أوسع فيما يتعلق بالميزانية من أجل دمج حسابات حفظ السلام للعمليات الميدانية المستقلة.
- إدخال تحسينات على نظام الإدارة المالية - بما في ذلك تفويض السلطة المالية مع وجود إطار واضح من الضوابط.

- زيادة القدرة على رصد وتقييم الأداء.

تطوير مدى مساءلة الأمانة العامة أمام الدول الأعضاء

- اعتماد آليات إبلاغية محسنة تجاه الهيئات الحكومية الدولية.
- الموافقة على تحديد طرائق لتحسين التعامل مع الأمانة العامة في شأن القضايا الإدارية.

ضمان تنفيذ التغيير على نحو ثابت مستدام

- دعم إنشاء القدرة على إدارة التغيير.
- مواصلة دعم عملية إدارة التغيير.